

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA  
NÍVEL MESTRADO**

**FOUAD FABIO EL BEITUNE SAID**

**O PROCESSO DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO DAS CADEIAS  
PRODUTIVAS DE AVES E SUÍNOS NO RIO GRANDE SUL**

**Porto Alegre**

**2022**

FOUAD FABIO EL BEITUNE SAID

**O PROCESSO DE GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO DAS CADEIAS  
PRODUTIVAS DE AVES E SUÍNOS NO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, pelo Programa de Pós-Graduação em Economia da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Orientador: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves

Porto Alegre

2022

S132p

Said, Fouad Fabio El Beitune

O processo de governança e coordenação das cadeias produtivas de aves e suínos no Rio Grande Do Sul. / Fouad Fabio El Beitune Said -- 2022.

129 f. : il. ; color. ; 30cm.

Dissertação (Mestrado em Economia) -- Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Economia, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves.

1. Administração de Empresa - Governança. 2. Cadeia produtiva - Aves e Suínos. 3. Coordenação - Cadeia produtiva - Aves e Suínos. I. Título. II. Alves, Tiago Wickstrom.

CDU 658.012.43

Fouad Fabio El Beitune Said

O processo de governança e coordenação das cadeias  
produtivas de aves e suínos no Rio Grande do Sul

Dissertação apresentada como requisito  
parcial para obtenção do título de Mestre  
em Economia, pelo Programa de Pós-  
Graduação em Economia da Universidade  
do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

Aprovado em 28 de Março de 2022.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Tiago Wickstrom Alves – Orientador  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Profa. Dra. Angélica Massuquetti  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Magnus dos Reis  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dr. Alexandro Marian Carvalho  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## **AGRADECIMENTOS À CAPES**

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, o Clemente e Misericordioso, que é o grande Arquiteto deste Universo pela oportunidade da Vida.

Dedico este trabalho a minha amada esposa Marilia Fernanda Schneider Said, que muitas vezes deixou de lado seus anseios para me permitir concluir esta etapa. A Sophia, minha amada filha, que diversas vezes dizia: Pai vem brincar comigo. Filha você é a razão maior de todas as alegrias que habitam em mim, você que me faz crer e buscar incessantemente um mundo melhor. A minha amada mãe, Majida El Beitune, minha irmã, Luciana El Beitune Said, por ser minha melhor amiga. Dedico *in memoriam* este trabalho a minha avó Sofia, pai Ahmad, tio Salah e Massud.

Os anos em que cursei este mestrado foram anos diferentes na história, onde se enfrentou uma das maiores perdas da sociedade moderna, devido a pandemia da COVID. Peço que Deus abençoe a todas as famílias e reduza o sofrimento de muitas que infelizmente perderam entes queridos.

Deixo um especial agradecimento ao corpo docente da UNISINOS que não mediu esforços para nos trazer conhecimento. Cito de forma especial o meu orientador Tiago Wickstrom Alves, que foi incansável em me guiar. Ser orientado por um docente tão premiado foi uma honra enorme.

Agradeço aos colegas do mestrado, Rubens, Maneco, Nadine, Marcos, Robson, Felipe. Quero também agradecer aos colegas e amigos do Banrisul: Marcio Kaiser, Robson Santos, Jeferson Batista, Daniel Gross, Pedro Nakamura, aos gerentes de agro e executivos do agro do Banco.

Deixo um especial agradecimento ao professor Clodemar Borrasca, que é doutorando e sempre me cobrou para seguir estudando, e ao diretor e amigo Fernando Postal por todo o incentivo no decorrer desta caminhada.

Enfim agradeço a Ele e a Ela que sempre estão em minha vida e norteiam minhas decisões.

## RESUMO

A proposta de estudo deste trabalho buscou compreender o processo de governança e coordenação das cadeias produtivas de aves e suínos no Rio Grande do Sul. O suporte teórico identificou aspectos acerca de governança e coordenação tratados na literatura e buscou confrontá-los com as vivências de agentes que participam dos diversos elos dessas cadeias. A metodologia de pesquisa utilizada foi a qualitativa, que primou pelo estudo exploratório, buscando compreender as formas de governança e coordenação existentes entre os elos das cadeias. Como resultado verificou-se que as integradoras exercem grande parte da governança e coordenação. Diferentes tipos de governança e coordenação foram identificados entre os elos participantes das cadeias produtivas de aves e suínos.

**Palavras-chave:** governança; coordenação; cadeia de aves e suínos.

## **ABSTRACT**

The study presented in this dissertation proposes an analysis of the governance and coordination process of poultry and swine production chains in Rio Grande do Sul. Aspects of governance and coordination of those chains were identified confronting theoretical support found in literature with data from agents who experienced various stages of this process. This study preferred an exploratory investigation and qualitative research methodology aiming to understand the forms of governance and coordination within these chains of production. As a result, it was found that integrated companies exercise a large part of the governance and coordination. Different types of governance and coordination were identified among the participating links in the poultry and swine production chains.

**Key words:** governance; coordination; poultry and swine production chain.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Sistema da Agroindústria .....	22
Figura 2 - Cadeia de aves e suínos.....	46
Figura 3 - Cadeia de aves e suínos na visão do Produtor de Grãos .....	54
Figura 4 - Cadeia de aves e suínos na visão do segmento de Armazenagem .....	58
Figura 5 - Cadeia de aves e suínos na visão do Integrador .....	64
Figura 6 - Cadeia de aves e suínos na visão do setor de Rações .....	68
Figura 7 - Cadeia de aves e suínos na visão dos Produtores de aves e suínos .....	71
Figura 8: Cadeia de aves e suínos sem a integradora na visão dos Frigoríficos .....	75
Figura 9 - Cadeia de aves e suínos com a integradora na visão dos Frigoríficos .....	75
Figura 10 - Cadeia de aves e suínos na visão do setor de Transportes .....	79
Figura 11 - Cadeia de aves e suínos na visão do setor de Mercados.....	82

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Valor bruto da produção .....	16
Gráfico 2 - Produção de Rações Animais no Mundo em Milhões de Toneladas.....	17
Gráfico 3 - Regiões do mundo na produção de rações em 2020 .....	17
Gráfico 4 - Evolução da produção de Ração no Brasil.....	18
Gráfico 5 - Produção em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020 .....	28
Gráfico 6 - Representatividade de Cada Estado no Abate dos Frangos de Corte em 2020 .....	28
Gráfico 7 - Consumo Doméstico em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020 ...	29
Gráfico 8 - Exportações em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020.....	29
Gráfico 9 - Representatividade dos Estados na Exportação de Frango de Corte .....	30
Gráfico 10 - Exportações Brasileiras de Carne de Frango Por Produto em 2020 .....	30
Gráfico 11 - Importação em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020.....	31
Gráfico 12 - Destino da Produção Brasileira de Carne de Frango em 2020 .....	31
Gráfico 13 - Produção em Mil Toneladas de Suínos em 2020 .....	36
Gráfico 14 - Representatividade de Cada Estado no Abate de Suínos em 2020 .....	36
Gráfico 15 - Consumo Doméstico em Mil Toneladas de Suínos em 2020 .....	37
Gráfico 16 - Exportações em Mil Toneladas de Suínos em 2020.....	37
Gráfico 17 - Representatividade dos Estados nas Exportações de Suínos em 2020	38
Gráfico 18 - Exportações Brasileiras de Carne Suína por Produto em 2020 .....	38
Gráfico 19 - Importação em Mil Toneladas de Suínos em 2020.....	39
Gráfico 20 - Destino da Produção Brasileira de Carne Suína em 2020 .....	39

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições e autores dos elementos de governança.....	26
Quadro 2 - Resumo dos Estudos Empíricos .....	45
Quadro 3 - Transcrição das entrevistas com produtores de grãos.....	96
Quadro 4 - Transcrição Entrevista com o setor de Armazenagem.....	99
Quadro 5 - Transcrição Entrevista com o setor de Agroindústria/Integrador.....	103
Quadro 6 - Transcrição Entrevista com o setor de Ração.....	108
Quadro 7 - Transcrição Entrevista com os produtores de Aves e Suínos .....	113
Quadro 8 - Transcrição Entrevista com os Frigoríficos .....	118
Quadro 9 - Transcrição Entrevista com os representantes do setor de Transportes .....	122
Quadro 10 - Transcrição Entrevista com os representantes do setor de Mercados	126

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - População e Amostra .....	48
Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados.....	51

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 Problema de Pesquisa .....	13
1.2 Objetivo .....	14
1.2.1 Objetivos Específicos .....	15
1.3 Justificativa.....	15
1.4 Delimitação do Estudo.....	18
1.5 Estrutura da Dissertação .....	19
<b>2 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>20</b>
2.1 Governança e Coordenação nas cadeias de aves e suínos .....	20
2.2.1 Mercado de Aves .....	27
2.2.2 Cadeia Avícola .....	32
2.2.3 Mercado de Suínos .....	35
2.2.4 Cadeia Suinícola .....	40
2.3 Estudos Empíricos .....	43
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>47</b>
3.1 Universo da Pesquisa e Amostra.....	47
3.2 Procedimentos e Coleta de Dados .....	49
3.3 Tratamento e Análise dos Dados.....	49
3.4 Operacionalização da Pesquisa.....	50
<b>4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>51</b>
4.1 Entrevista com Produtor de Grãos .....	52
4.2 Entrevista com o Setor de Armazenagem.....	56
4.3 Entrevista com Agroindústria/Integrador.....	59
4.4 Entrevista com Fábrica de Rações .....	66
4.5 Entrevista com Produtor de Aves e Suínos .....	69
4.6 Entrevista com Frigoríficos .....	73
4.7 Entrevista com o Setor de Transportes.....	76
4.8 Entrevista com o Mercado .....	80
<b>5 CONCLUSÕES</b> .....	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>86</b>
<b>APENDICE A - QUESTIONÁRIO</b> .....	<b>90</b>

<b>APENDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM PRODUTORES DE GRÃOS .....</b>	<b>96</b>
<b>APENDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O SETOR DE ARMAZENAGEM.....</b>	<b>99</b>
<b>APENDICE D - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O SETOR DE AGROINDÚSTRIA/INTEGRADOR.....</b>	<b>103</b>
<b>APENDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DO SETOR DE RAÇÕES .....</b>	<b>108</b>
<b>APENDICE F - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM PRODUTORES DE AVES E SUÍNOS .....</b>	<b>113</b>
<b>APENDICE G - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DOS FRIGORÍFICOS.....</b>	<b>118</b>
<b>APENDICE H - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DO SETOR DE TRANSPORTES.....</b>	<b>122</b>
<b>APENDICE I - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DO SETOR DE MERCADOS.....</b>	<b>126</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um dos maiores produtores mundiais de proteína animal, em especial, no que se refere à carne de bovinos, suínos, aves e a ovos. Essa relevância decorre da competitividade da produção nacional, capacitando o país a exportar até para os países da União Europeia que possuem restrições para esses produtos (ARBEX *et al.* 2019). Esses produtos dependem de diversos insumos, dentre os quais se destacam as rações que são formadas basicamente por soja e milho (AMARAL, 2016).

Logo, a produção de proteína resulta em uma ampla e complexa cadeia produtiva que abarca o segmento de produção de rações. Entre os modelos estratégicos que se sobressaem nessa cadeia, estão os modelos de integração vertical nos quais as operações são coordenadas verticalmente e a produção independente não tem claramente definida a coordenação (KRABBE *et al.*, 2013).

Analisar o entrelaçamento entre os diversos segmentos altamente dependentes que compõem a cadeia produtiva de aves e suínos é o tema desta dissertação que foca na governança e coordenação. A seguir, são apresentados o problema e os objetivos da pesquisa.

### 1.1 Problema de Pesquisa

O termo agronegócio foi definido originalmente por Davis e Goldberg (1957, p. 85) como sendo “a soma de todas as operações associadas à produção e distribuição de insumos agrícolas”. Assim, segundo esse conceito, estaria incluído nesse processo as operações realizadas nas unidades agrícolas bem como as ações de estocagem, processamento e distribuição dos produtos. Conforme os autores, haveria um problema central na coordenação dos sistemas de agronegócio, visto que eles não podem ser percebidos como o resultado de um plano preconcebido e sim como produto de forças complexas e evolutivas que atuam simultaneamente no mercado (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Posteriormente, Goldberg (1968) ampliou o conceito estabelecido por Davis e Goldberg (1957) ao englobar todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto, ao examinar os casos dos complexos do trigo, da soja e da laranja na Flórida. O conceito, ao incorporar um leque maior de

instituições nas cadeias, abrange uma maior complexidade na questão da sua coordenação, o que, para Williamson (1996), seria a estrutura institucional na qual se gera a integridade dos processos de decisão para o fornecimento do produto aos consumidores (WILLIAMSON, 1996, p. 378).

A governança é a forma como se dá as relações interorganizacionais que resultam de um fenômeno multidimensional manifestado nas estruturas e processos das empresas (DOLCI; MAÇADA, 2011). Por exemplo, as cadeias de aves e suínos possuem produtores que operam no modelo independente em que podem negociar e transacionar com diversos produtores e fornecedores, sem a ingerência da agroindústria no sistema produtivo e do modelo integrado em que ficariam submetidos às regras de integração definidas pelos integradores (KRABBE *et al.*, 2013).

Nesse contexto, para os integrados haveria uma centralização no processo permitindo assim uma coordenação da cadeia pelas empresas integradas. Porém, conforme Miele (2013), esses modelos concentrados podem sofrer de falta de transparência, gerando dúvidas sobre as fórmulas de pagamento, problemas de qualidade da ração e genética, além da transferência para o produtor da responsabilidade pelo manejo de dejetos. Já os independentes acabam enfrentando diversos problemas de comercialização, produtividade, custo de produção, risco e difícil acesso à genética.

Desse modo, o que se percebe é que há grande complexidade, existindo diferentes canais de comercialização e modelos de relação, o que torna desafiador compreender como se dá a coordenação e a governança nessa cadeia. Assim, formula-se a seguinte questão norteadora: Qual é a estrutura de governança e coordenação da cadeia produtiva de aves e suínos no Rio Grande do Sul?

## **1.2 Objetivo**

O presente estudo tem como objetivo avaliar a estrutura de governança e coordenação nas cadeias produtivas de aves e suínos no Rio Grande do Sul.



### 1.2.1 Objetivos Específicos

- Identificar como se estrutura a cadeia de aves e suínos no Rio Grande do Sul;
- Reconhecer o tipo de governança na relação entre os participantes da cadeia;
- Estabelecer os elos que compõem as cadeias produtivas de suínos e aves;
- Verificar se há problemas de coordenação e governança nas cadeias de aves e suínos;
- Identificar se o setor de rações pode efetuar a governança e coordenação da cadeia de aves e suínos;
- Apontar se a estrutura de governança ocorre via mercado, via hierarquia, ou via híbrida (WILLIANSOM, 1985);
- Classificar as estruturas de poder tendo como base a teoria de Storper e Harrison (1991).

### 1.3 Justificativa

As estimativas da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação – FAO dão conta de que o consumo de carnes e outros alimentos deve dobrar até 2050 – ano em que a população mundial deverá estar superando a casa dos nove bilhões de pessoas, o que representa uma oportunidade para o setor produtivo, dada a necessidade de segurança alimentar do mundo.

O Rio Grande do Sul necessita de ganhos de produtividade, transformados em competitividade, a fim de contribuir e beneficiar-se desse cenário de expansão da demanda por alimentos. Vale destacar que a produção de proteína animal é uma atividade relevante e tradicional da história econômica gaúcha, desempenhando papel de destaque na constituição da renda desde os primórdios da ocupação territorial.

Na atualidade, com a adoção da visão sistêmica de cadeias e com elevadas técnicas produtivas, associadas a modernas e competitivas plantas industriais, o estado reúne as condições básicas para ampliar a produção e obter ganhos de

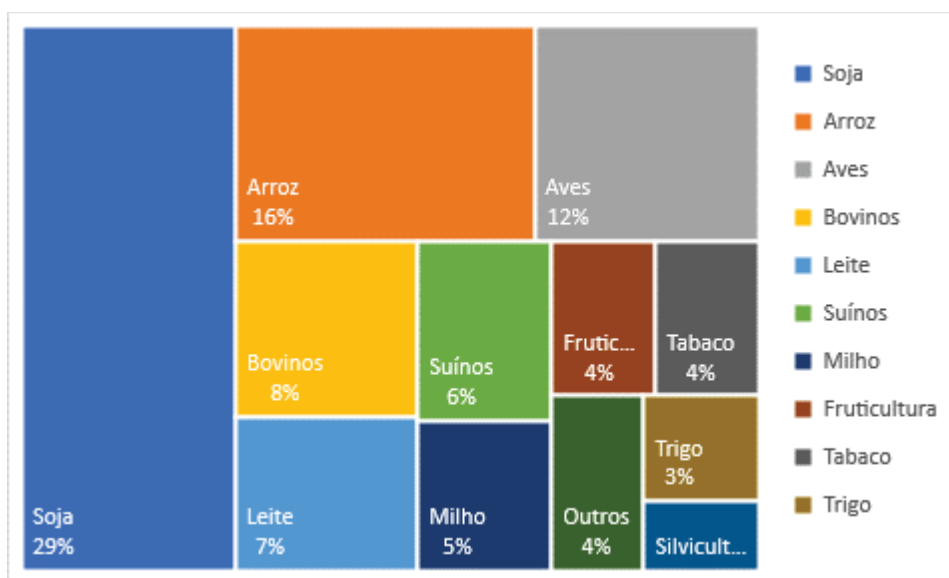
produtividade, expandindo sua participação no mercado nacional e mundial de proteínas de origem animal.

Para melhor elucidar a situação do setor de aves e suínos, apresentam-se, abaixo, alguns dados:

Conforme a Revista da Radiografia Agropecuária produzida pela Secretaria da Agricultura do Rio Grande do Sul, o PIB estadual em 2020 foi de R\$ 473 bilhões, sendo que destes o valor bruto de produção agropecuária chegou a 91 bilhões (19,23% do PIB) e, se considerado o agronegócio do estado como um todo, o valor chega a R\$ 189 bilhões, ou seja, 40% do PIB gaúcho.

Para demonstrar a importância do agro e do setor de aves e suínos, no gráfico 1, é explicitada a participação dos principais produtos agropecuários com base no Valor Bruto da Produção.

Gráfico 1 - Valor bruto da produção

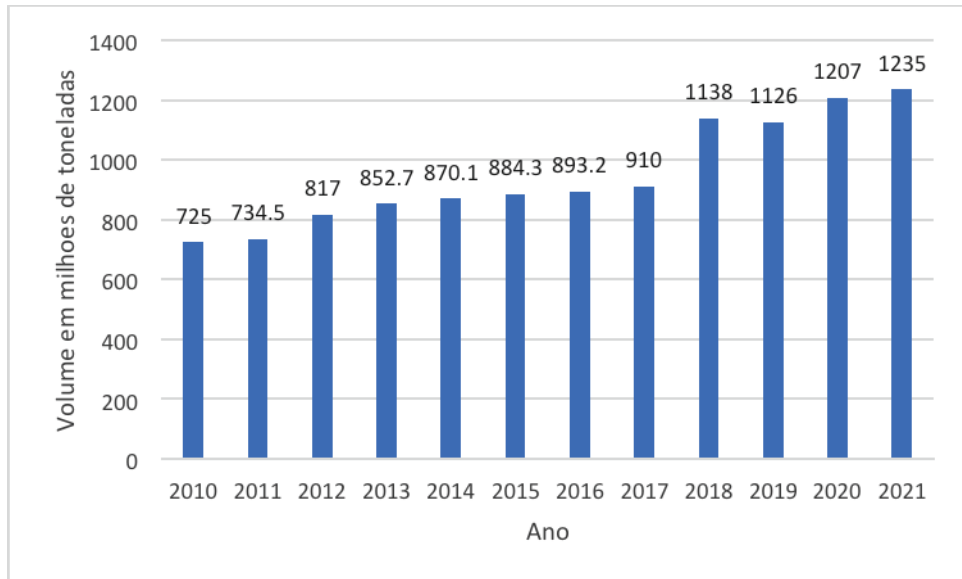


Fonte: Rio Grande do Sul (2021).

Faz-se importante citar que, considerando aves e suínos, verifica-se 18% do valor Bruto de produção. Se for analisado como cadeia, agregando soja e milho, há um salto para 52% do valor bruto da produção, o que mostra a grande relevância desses setores para a economia gaúcha.

A cadeia de proteína animal possui enorme dependência do setor de rações, sendo assim, são elencados, a seguir, alguns dados relevantes para a compreensão da cadeia.

Gráfico 2 - Produção de Rações Animais no Mundo em Milhões de Toneladas

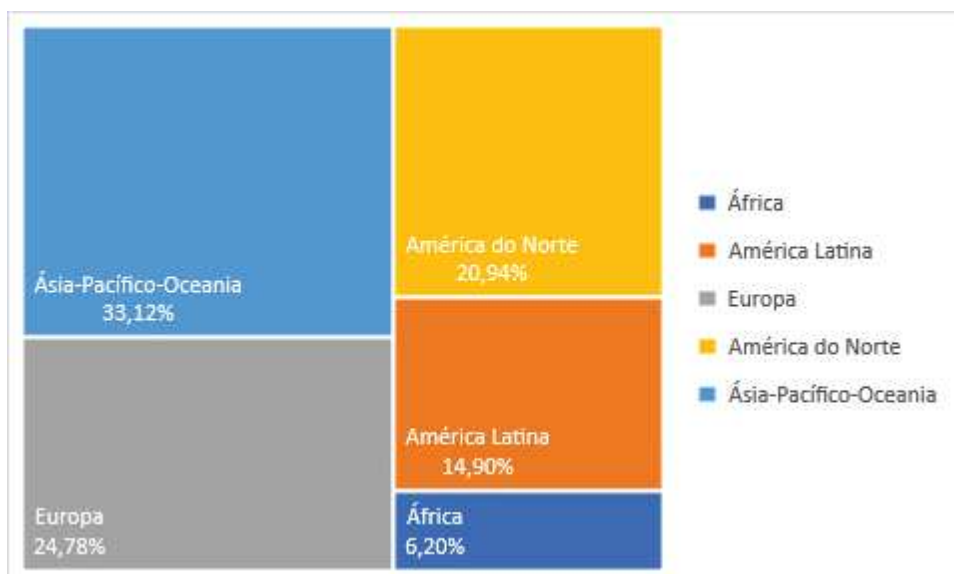


Fonte: Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal - Watt Global Media (2021).

Observando a produção mundial de rações animais, percebe-se que a indústria de rações segue em franca expansão, como reflexo tanto do crescimento populacional quanto do aumento no consumo de proteína. Esse cenário causou a ampliação de setores de alimentos, como avicultura, suinocultura, bovinocultura, como verificado no gráfico 2.

Analisando o gráfico 3, é possível ver que a América Latina possui 14,9% de participação.

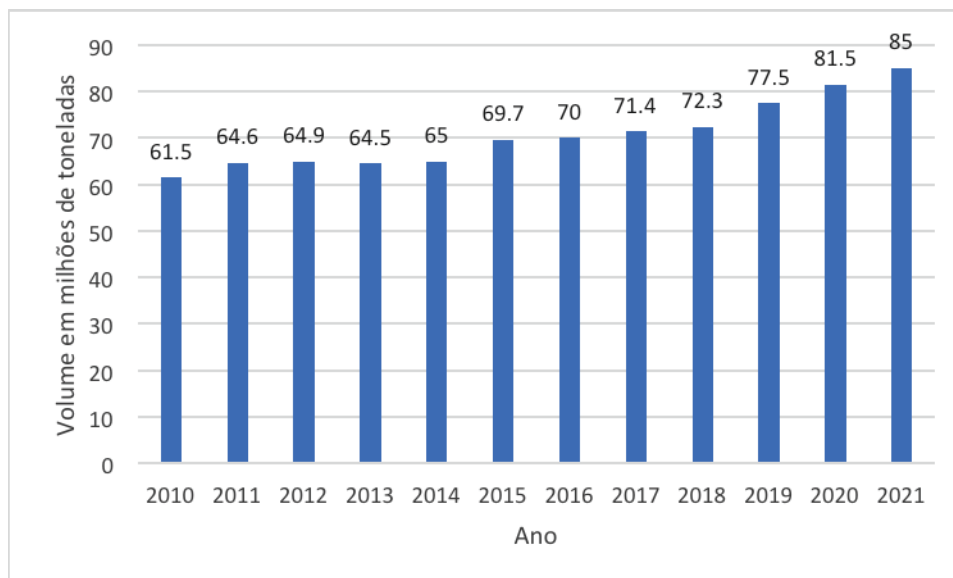
Gráfico 3 - Regiões do mundo na produção de rações em 2020



Fonte: Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal - Watt Global Media (2021).

O Brasil é um dos líderes na fabricação de rações. O gráfico 4 mostra a produção nos últimos anos.

Gráfico 4 - Evolução da produção de Ração no Brasil



Fonte: Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal - Watt Global Media (2021).

O país passou de 61,5 milhões de toneladas, em 2010, para 85 milhões de toneladas, em 2021.

Avaliar a estrutura de governança e coordenação e entender a cadeia de proteína animal, verificando os elos que a compõem e como se dá o processo de encadeamento entre eles, identificando, assim, se há problemas presentes, é fundamental para ampliar os resultados que a cadeia de aves e suínos tem demonstrado no estado.

#### 1.4 Delimitação do Estudo

No que diz respeito ao escopo da pesquisa, convém destacar que ela limita-se aos aspectos acerca de governança e coordenação. Em relação ao elemento espacial, analisou-se o contexto do Rio Grande do Sul, no que tange às cadeias de aves e suínos.

## **1.5 Estrutura da Dissertação**

Para aprofundar o estudo dos aspectos indicados neste capítulo de introdução, foi realizada uma revisão teórica abordando algumas teorias sobre governança e coordenação. Ademais, foram levantados pontos teóricos acerca das cadeias de aves e suínos, bem como alguns estudos empíricos que abrangem a governança e a coordenação nas cadeias. Apresentado o embasamento teórico, no capítulo 3, há a explanação da construção do procedimento metodológico adotado. Inicialmente, apresentam-se a metodologia e os procedimentos utilizados. No capítulo posterior, são demonstrados os resultados das entrevistas empreendidas e se busca relacioná-las às teorias existentes. Por fim, são apresentados os resultados, correlacionando-os com os objetivos do trabalho, além disso, explicita-se uma avaliação final, indicando-se recomendações para trabalhos futuros.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo tem como objetivo apresentar algumas teorias sobre governança e coordenação nas cadeias produtivas. A primeira seção discute diferentes conceitos de governança e coordenação de cadeias produtivas de aves e suínos, ressaltando algumas características. A segunda aborda estudos empíricos que tratam dessa temática.

### 2.1 Governança e Coordenação nas cadeias de aves e suínos

O termo *agribusiness*, na definição de Davis e Goldberg (1957), pode ser entendido como a “*soma de todas as operações envolvidas no processamento e na distribuição dos insumos agropecuários, as operações de produção na fazenda; e o armazenamento, o processamento e a distribuição de produtos agrícolas e seus derivados*”. A partir desse conceito, vários outros surgiram, visando explicar a crescente inter-relação setorial entre agricultura, indústria e serviços e, por consequência, a ampliação do conceito, integrando, à definição de Davis e Goldberg, a análise das “*influências institucionais*” (políticas governamentais, mercados futuros e associações comerciais).

A partir da definição de *agribusiness* é que surgiram abordagens para o mapeamento e a análise das cadeias produtivas. Os dois principais enfoques metodológicos para essas cadeias, conforme Batalha (1997), são:

- a) a noção de *Commodity Systems Approach* (CSA), proposta por Goldberg (1968), que propunha uma análise sistêmica, tendo como começo uma matéria-prima de base;
- b) o conceito de *Analyse de Filières*, ou Análise do Modelo de Cadeia de Produção Agroindustrial (CPA), da Escola Francesa de Organização Industrial, tendo foco na análise de jusante a montante, ou seja, partindo do produto final em direção à matéria-prima que lhe deu origem.

O trabalho de Davis e Goldberg foi um marco nos estudos que envolvem a indústria e o sistema de distribuição de alimentos, segundo Vieira (2002). Essa nova forma de ver o agronegócio permitiu sair da tradicional visão isolada e partir para a

análise de sistema, que engloba desde a produção de insumos, máquinas e implementos, passando pela produção agropecuária, transformação agroindustrial etc., até chegar no consumidor final.

Em 1993, surgiu a Associação Brasileira de *Agribusiness* (ABAg), responsável pela adoção do termo agronegócio (LACERDA, 2009). Popularmente, o conceito passou a ser compreendido como sendo “toda a atividade econômica agropecuária do antes, do interior e do depois da propriedade rural, até chegar ao consumidor final.” Essa abordagem torna-se mais ampla em relação ao conceito de cadeia produtiva ou *filière*, que teve sua origem na escola francesa, a qual incorpora as relações produtivas do produto acabado em direção à matéria-prima que lhe originou (BATALHA, 2001).

De forma geral, o setor agroalimentar nas sociedades complexas e industrializadas compreende quatro subsetores: o das empresas que fornecem à agricultura serviço e meios de produção (chamada de indústria a montante); o agropecuário propriamente dito; o das indústrias agrícolas de transformação e alimentícias (indústria a jusante); e o de distribuição de alimentos (MALASSIS, 1973). Esse entendimento propicia a identificação de questões significativas para a melhoria de desempenho da cadeia como um todo, pelas suas características específicas e pela potencialização dos pontos fortes existentes.

A sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final é constituída de relações de interdependência ou complementariedade entre os agentes sendo determinadas por forças hierárquicas. Tal viés pretende aproximar as visões de organização industrial e gestão pública, trazendo um enfoque sistêmico ao processo produtivo (ZYLBERSTEIN, 2000).

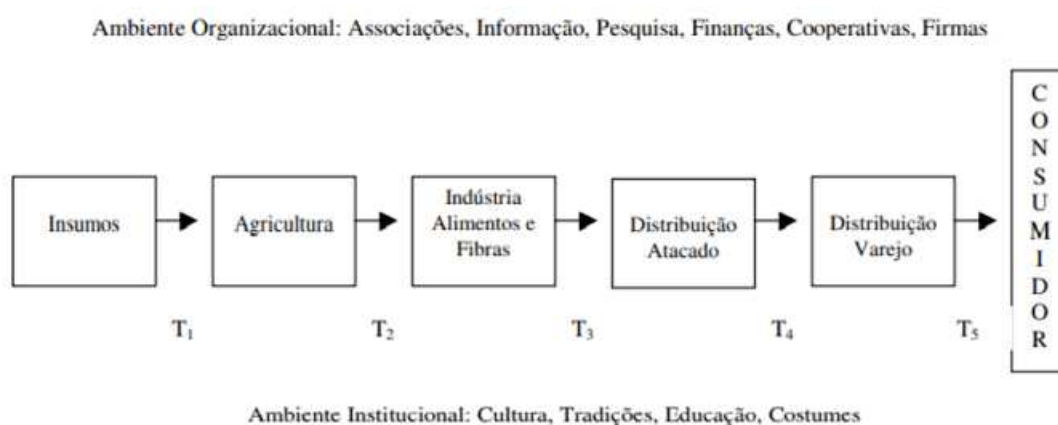
Nessa perspectiva, a competitividade empresarial exige eficiência interna e interorganizacional. Ou seja, é preciso associar a competitividade da organização a um sistema eficiente de comunicação e coordenação de atividades interfirmas em um processo de encadeamento fluido da produção (SCRAMIM; BATALHA, 1999).

Após 1960, diversos estudos foram desenvolvidos para os setores de suinocultura, avicultura, carne bovina, laticínios e grãos, entre outros, considerando o enfoque sistêmico como referencial de pesquisa. A motivação para essa série de investigações foi a necessidade de melhor compreender as formas de organização das cadeias agroindustriais norte-americanas, que, à época, passavam por transformações significativas nos padrões de controle e coordenação vertical. A

predominância de mercados e de coordenadores locais estava mudando para um sistema mais complexo de coordenação, e a avaliação dos efeitos dessas alterações sobre o desempenho do setor seria relevante elemento para a formulação de políticas para o setor agroindustrial (SILVA; BATALHA, 1999).

O esquema exposto na Figura 1 é uma representação criada por Zilbersztajn do sistema da agroindústria:

Figura 1 - Sistema da Agroindústria



Fonte: Zylbersztajn (2000).

É a partir desse contexto que se percebe a importância de mecanismos de governança no sistema, sendo o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente uma transação, a fim de acomodar interesses diferentes e divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSOM, 1985).

A estruturação de governança desenvolve-se nos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos. A governança ressalta, sobretudo, a questão de quem coordena a transação para a tomada de decisão, com a finalidade de obtenção de resultados positivos (WILLIANSOM, 1985). Dessa forma, a governança é a coordenação factível que resulta de mecanismos de incentivos para a cooperação e de mecanismos acordados para o compartilhamento de resultados (ZYLBERSTEIN, 2014).

A estrutura de governança, segundo Williansom (1985), difere-se pelos níveis de controle e incentivo que exerce sobre as partes e pode dar-se de três formas:



- a) **via mercado:** a transação resolve-se em um ponto do tempo, não havendo compromisso de repetição no futuro;
- b) **de forma hierárquica:** conhecida como integração vertical, corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma, limitando a possibilidade dos potenciais problemas surgirem acompanhados de comportamentos oportunistas;
- c) **híbrida:** determinada pela autonomia entre as partes envolvidas nas transações com certo grau de dependência bilateral.

Já Storper e Harrison (1991) classificam em quatro tipos diferentes de estruturas que são definidas considerando o ator que detém o poder, ou seja, são baseadas nas relações de poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores e que podem ser:

- a) **all ring no core:** não há nenhuma empresa líder nesse sistema de governança, sendo assim, não há hierarquia sem liderança e diferenças entre os atores que compõem o sistema produtivo (STORPER; HARRISON, 1991);
- b) **core-ring with coordinating firm:** Anel central com a empresa de coordenação; esse aspecto mostra um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras (STORPER; HARRISON, 1991);
- c) **core-ring with lead firm:** Anel central com empresa líder; há empresa líder com dominância das demais, pois as participantes dependem das estratégias da líder, portanto, pode-se dizer que há uma hierarquia considerável. (STORPER; HARRISON, 1991);
- d) **all-core:** Todos os núcleos; neste sistema, há uma grande empresa verticalizada que assume as tarefas de produção e distribuição de mercadorias, ou seja, as empresas são verticalmente integradas.

De forma simplificada, pode-se dizer que a estrutura de governança, para Williansom (1985), difere pelos níveis de controle e incentivo que exerce sobre as partes. Na abordagem de Storper e Harrison (1991), a governança é discutida a partir do conceito central de poder (*power*).

Zylbersztajn (1995) apresenta um modelo conceitual elaborado por Williamson (1991), denominado “Enfoque de Análise institucional Discreta Comparada” ou esquema de indução das formas de governança, conforme apresentado a seguir:

- a) o primeiro grupo é composto pelo ambiente institucional que contempla o aparato legal, a cultura e as tradições, sendo considerado como um interferente direto na forma eficiente de governança;
- b) o segundo grupo representa o determinante central da ETC e engloba as características básicas das transações que incluem as especificidades dos ativos, a incerteza e a frequência;
- c) o terceiro grupo está vinculado aos pressupostos comportamentais evidenciados pelo oportunismo e pela racionalidade limitada; ambos estão relacionados a características da incompletude dos contratos que foram discutidos anteriormente.

Esse modelo aproxima-se de um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas. Nesse caso, confronta-se a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada. Mediante esse confronto podem ser identificados problemas de coordenação, cuja resolução pode exigir ações privadas e/ou políticas públicas.

A adoção de determinada estrutura de governança (mercado, hierárquica ou híbrida), bem como sua coordenação passam a ser consideradas fundamentais na busca por desempenho competitivo. Desse modo, faz-se necessário conceituar coordenação e demonstrar as diferenças entre os termos, conforme alguns autores.

Para Farina (1999), coordenação é a medida operacional, a partir da qual as organizações procuram organizar as transações, ou seja, é a habilidade de transmitir informações, estímulos e controle ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado.

Conforme Williamson (1985), a estrutura de governança é o arranjo institucional que formaliza o acordo entre os agentes de como será realizada a transação, enquanto coordenar uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo.

Machado e Zylbersztajn (2004), por sua vez, demonstram que a coordenação ocorre através do tipo de estrutura de governança, sendo que a coordenação pode ocorrer também através de incentivos, contratos e instrumentos de controle.

De acordo com Bernier, Bouchard e Lévesque (2003), os mecanismos de coordenação são diferentes para cada tipo de estrutura e não podem ser considerados algo único, isto é, os estilos de governança são diferentes e tem características próprias em relação ao ambiente, ou seja, há realidade diversa para cada cadeia produtiva. Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) também enfatizam que, dependendo do ambiente ou contexto em que é aplicada a governança, ela será diferente.

As abordagens de Bernier, Bouchard e Lévesque (2003) e de Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) complementam-se, pois enfatizam que as ações da governança são diferentes, porque dependem dos níveis de relacionamento entre os agentes e as empresas, suas estruturas administrativas, seu ambiente interno, seus aspectos de gestão, entre outros fatores.

A teoria de governança está presente em vasta literatura que contempla três concepções, a partir de diferentes perspectivas:

- a) a governança contratual, composta pelos elementos – contrato, poder, incentivos, coordenação e controle;
- b) a governança transacional, associada aos elementos – custo, complexidade, codificação e oportunismo;
- c) a governança relacional, composta pelos elementos – relacionamento, flexibilidade, qualificação de fornecedores, capacidades dos fornecedores, confiança, integração, comprometimento, colaboração e cooperação.

São apresentadas, a seguir, as definições e os respectivos autores dos elementos de governança.

Quadro 1 - Definições e autores dos elementos de governança

(continua)

Elementos da Governança	Definição	Autores
Contratos	São documentos detalhados, fechados, explícitos, formais e escritos de longo ou curto prazo, contendo acordos legais que especificam autoridades, obrigações, riscos e papéis de ambas as partes.	Ferguson, Paulin e Bergeron, 2005; Raynaud, Sauvee e Valceschini, 2005; Ghosh e Fedorowicz, 2008
Capacidades do Fornecedor	São aquelas relacionadas aos requerimentos da transação e a fazer uma ligação entre os produtos e serviços entre as empresas.	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Codificação da transação	São normas técnicas utilizadas nas transações entre as empresas para conservar os esforços para reusar os elementos do sistema.	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Colaboração	É uma ação entre duas ou mais empresas trabalhando em conjunto para adicionar valor aos processos, criar vantagem competitiva, através do compartilhamento de informações, decisões e benefícios.	Fawcett <i>et al.</i> , 2006
Complexidade da transação	São elementos relacionados às informações trocadas na transação, a novas demandas entre as empresas e à diferenciação dos produtos, que intensificam as interações entre as organizações.	Gereffi, Humphrey e Sturgeon, 2005; Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Comprometimento	É uma prática que envolve a infraestrutura da empresa, a alta gerência, as funções e os canais de suporte.	Fawcett <i>et al.</i> , 2006
Confiança	É uma relação de mão dupla, em que a empresa acredita que os parceiros são honestos, na qual uma parte não vai explorar as vulnerabilidades da outra, possibilitando realizar planos e resolução de problemas em conjunto.	Yu, Liao e Lin, 2006; Ghosh e Fedorowicz, 2008; Zhang e Aramyan, 2009
Controle	É um processo exercido pelos gestores para influenciar outros membros da organização para garantir e implementar as estratégias da instituição.	Veen-Dirks e Verdaasdonk, 2009
Cooperação	São expectativas e crenças compartilhadas entre duas partes que devem trabalhar juntas para alcançar mútuos objetivos.	Zhang e Aramyan, 2009
Coordenação	É o ato de combinar corretamente uma série de elementos (ações, objetivos, decisões, informações, conhecimentos e recursos) para alcançar os objetivos da cadeia, muitas vezes, conflitantes.	Ghosh e Fedorowicz, 2008
Custo de transação	São os custos relacionados à elaboração e negociação dos contratos, monitoramento do desempenho da cadeia, custos das informações e pesquisas dos parceiros.	Ruben, Boselie e Lu, 2007

(conclusão)

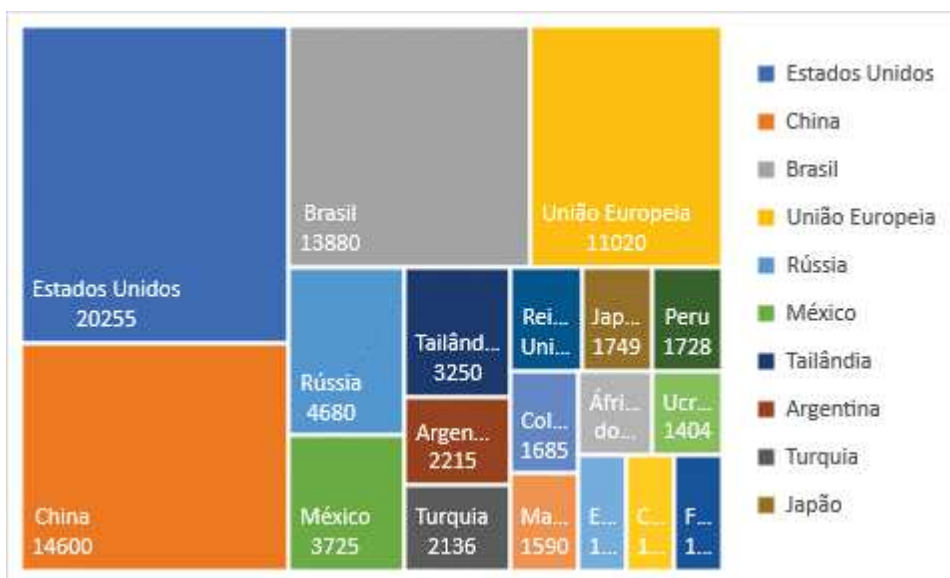
Elementos da Governança	Definição	Autores
Flexibilidade do fornecedor	É a atividade de permitir às empresas adaptarem-se às mudanças e incertezas encontradas no ambiente de negócio.	Wathne e Heide, 2004
Incentivos	São ações para recompensar os comportamentos desejados para suportar e manter relações de longo prazo e penalizar as não conformidades no andamento da relação entre as empresas e ganhos de curto prazo.	Wathne e Heide, 2004; VeenDirks e Verdaasdonk, 2009
Integração	É uma ação relacionada ao compartilhamento da informação e à existência de comportamentos colaborativos, baseada em sistemas de recompensas conjuntos e proximidade espacial.	Ashenbaum <i>et. al.</i> , 2009
Oportunismo	É uma ação que se refere ao risco nas transações, minimizado pelo uso de contratos e confiabilidade entre os parceiros.	Ruben, Boselie e Lu, 2007
Poder	É a ação exercida diretamente pelas firmas líderes para controlar e influenciar os gestores, subordinados e atividades dispersas na cadeia.	Ghosh e Fedorowicz, 2008; Gomez e Rodrigues, 2009
Qualificação de fornecedores	São atividades para garantir a existência de alguns aspectos aos parceiros da cadeia em uma fase de pré-relacionamento.	Wathne e Heide, 2004
Relacionamento/ Relações	São ações de longo prazo por meio das quais as empresas compartilham os mesmos valores e normas para alcançar os objetivos da cadeia.	Ferguson, Paulin e Bergeron, 2005; Zhang e Aramyan, 2009

Fonte: Dolci e Maçada (2011).

### 2.2.1 Mercado de Aves

No gráfico 5, é apresentada a produção dos 19 maiores produtores mundiais no ano de 2020, sendo que, nesse rol, o Brasil teve produção de 13.880, figurando, assim, na terceira posição, atrás de países como Estados Unidos e China.

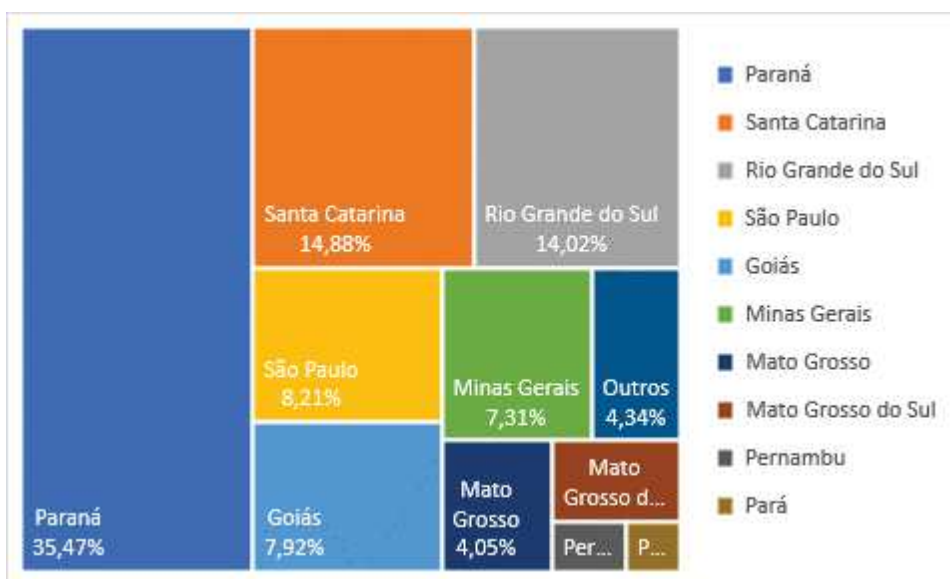
Gráfico 5 - Produção em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 6, é exposta a representatividade de cada estado no abate de frangos de corte. Nesse quesito, o estado do Rio Grande do Sul está na terceira posição com 14,02 % do volume brasileiro, demonstrando, dessa forma, vocação e aptidão no segmento.

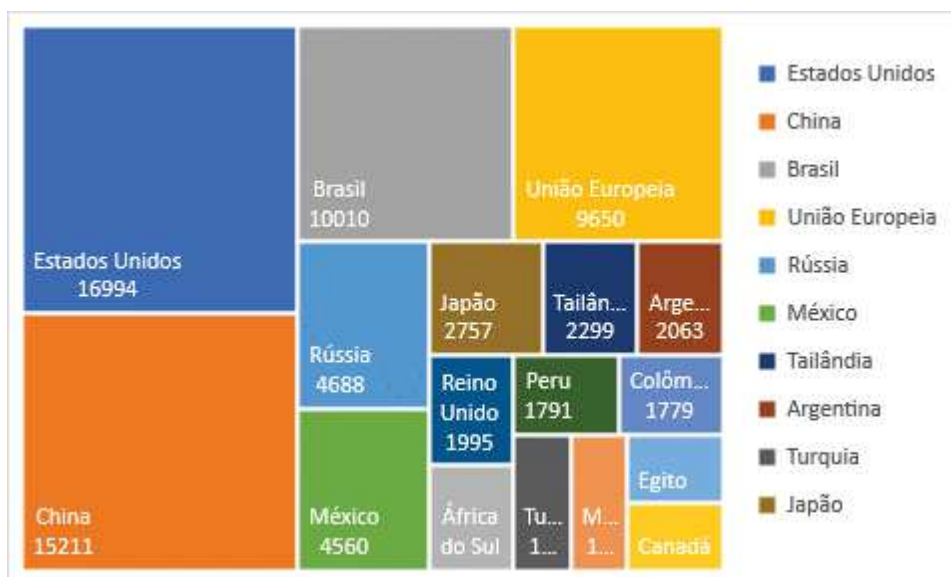
Gráfico 6 - Representatividade de Cada Estado no Abate dos Frangos de Corte em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 7, verifica-se que o Brasil consome 10.010 mil toneladas do produto, sendo, portanto, o terceiro maior consumidor mundial, atrás dos Estados Unidos e da China.

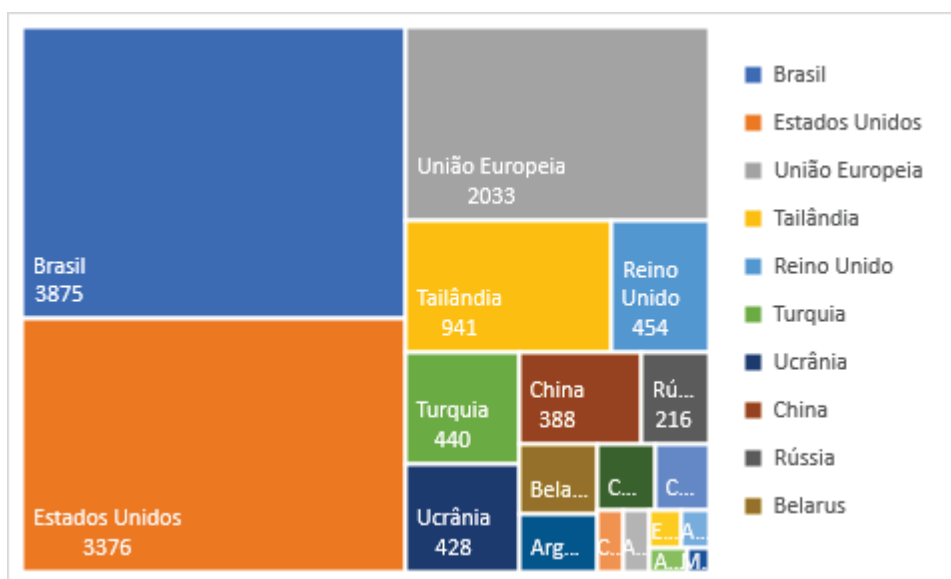
Gráfico 7 - Consumo Doméstico em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 8, vê-se o Brasil como o primeiro colocado mundial nas exportações de frango de corte, com 3.875 mil toneladas em 2020. Esse resultado é fruto de um intenso trabalho da diplomacia brasileira e da qualidade sanitária obtida.

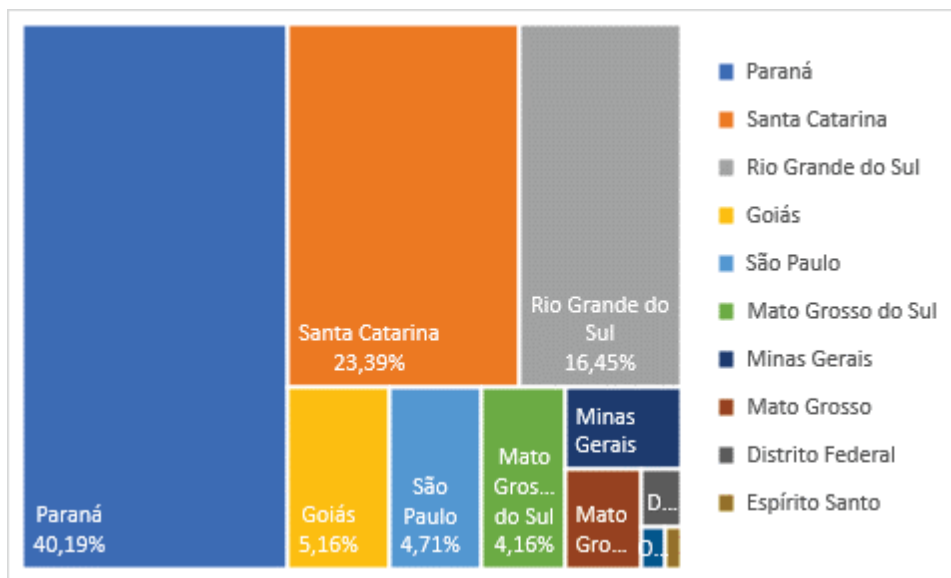
Gráfico 8 - Exportações em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 9, consta a representatividade dos estados na exportação. O Rio Grande do Sul fica com 16,45% do volume exportado, na terceira colocação nacional, atrás do Paraná e de Santa Catarina.

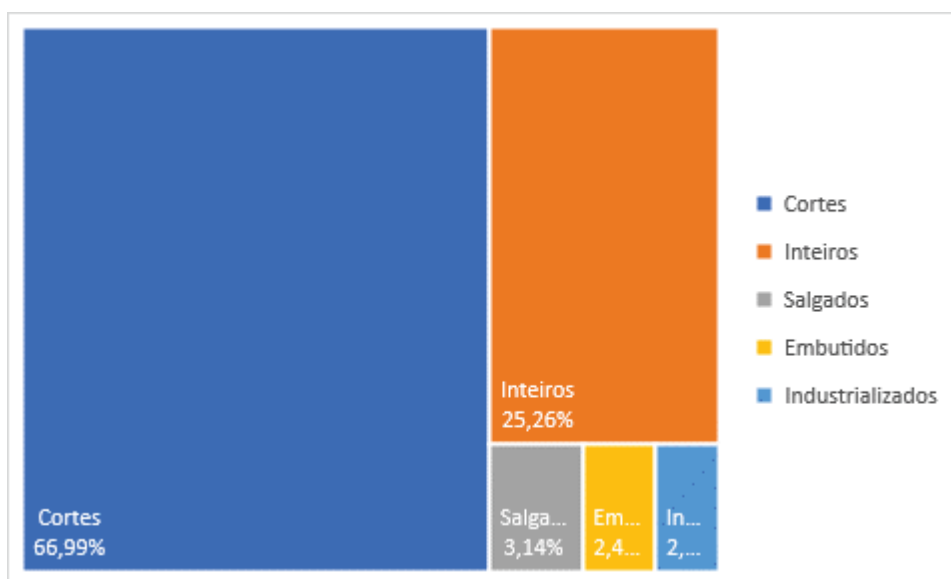
Gráfico 9 - Representatividade dos Estados na Exportação de Frango de Corte



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

O gráfico 10 apresenta as exportações por produto, sendo que os cortes representam 66,99%, o frango inteiro compreende 25,26%, sendo seguido por salgados, embutidos e industrializados.

Gráfico 10 - Exportações Brasileiras de Carne de Frango Por Produto em 2020

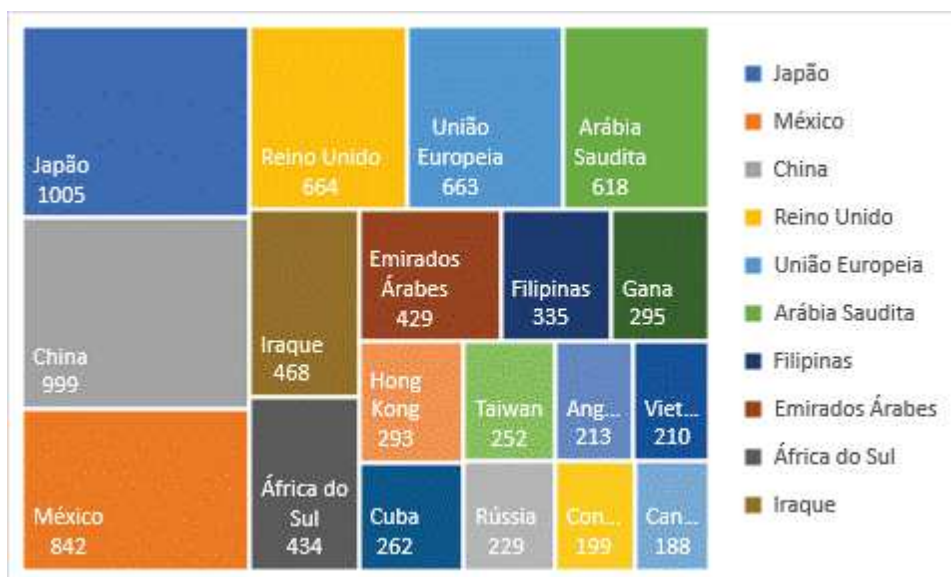


Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), (2021).



No gráfico 11, é possível visualizar os volumes de importação em 2020, sendo que o Japão, a China e o México ocupam os primeiros lugares. O Brasil não figura entre os importadores.

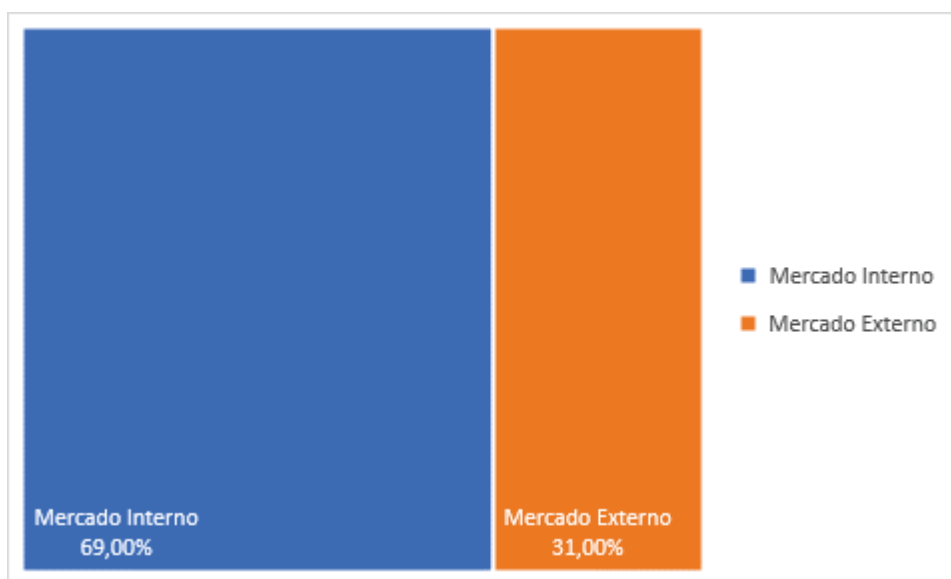
Gráfico 11 - Importação em Mil Toneladas de Frango de Corte em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

O gráfico 12 representa o destino da produção brasileira, sendo que o mercado interno consome 69% da produção ante 31% do mercado externo, demonstrando, assim, a relevância dos dois mercados.

Gráfico 12 - Destino da Produção Brasileira de Carne de Frango em 2020



Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), (2021).

Em 2020, o Brasil teve 55.334.975 matrizes de corte alojados, consolidando-se como terceiro em produção de toneladas (13,845 milhões) e como maior exportador do mundo com 4,231 milhões de toneladas exportadas.

A cadeia de frangos, portanto, é bastante relevante para a economia brasileira.

### 2.2.2 Cadeia Avícola

O processo produtivo tem início com as indústrias de insumos, que são divididas em indústria genética, fábricas de ração e fornecedores de medicamentos e equipamentos. Em posse dos insumos necessários, os avicultores dão início ao processo de criação dos animais, que serão destinados ao abate futuramente. Ao atingirem o peso final de abate, as aves são transferidas para as agroindústrias, responsáveis pelo abate, processamento e comercialização dos produtos no mercado interno e externo.

A avicultura no país é segmentada em três diferentes arranjos produtivos, cada qual com a sua peculiaridade em relação aos atores do processo. A produção avícola, assim como a suinícola, teve início com o modelo independente evoluindo para modelos cooperativos e modelos integrados com a agroindústria.

O modelo independente apresenta produtores rurais tradicionais, que adquirem os insumos demandados na produção e comercializam as aves com a agroindústria, sem a presença de vínculos contratuais formais. Nesse modelo, o produtor tem total independência no processo produtivo como um todo e, dessa forma, arca com todos os investimentos e despesas decorrentes do processo. Assim, o escoamento de sua produção é incerto, o que oferece elevado risco em sua operação. Por outro lado, essa independência pode proporcionar maiores margens em períodos de mercado aquecido. Nesse arranjo, os produtores firmam contratos ou acordos com seus fornecedores, em busca das melhores condições para o negócio. Ao mesmo tempo, esses avicultores relacionam-se com as agroindústrias através do mercado *spot* e ficam expostos às assimetrias de poder de barganha e à variabilidade dos preços dos grãos e das carnes no mercado internacional.

No modelo integrado, o avicultor atua como prestador de serviços, com especialização em alguma das atividades produtivas da cadeia, enquanto a

agroindústria é uma empresa abrangente que detém grande parte dos fatores de produção. Portanto, os avicultores são responsáveis pelos custos com instalações, equipamentos, água, energia, manutenção, tratamento de dejetos e mão de obra, enquanto a agroindústria é responsável pelo fornecimento dos insumos, inclusive, farmacêuticos, e pela fabricação da ração, além de ser a proprietária dos animais de produção. Ao final da etapa de crescimento, as aves destinadas ao abate são transferidas de volta à agroindústria, que realiza o abate e o processamento. Nesse modelo, parte dos riscos de variação dos preços de grãos e insumos do avicultor é transferida para a agroindústria. Sendo assim, é observável o foco no aumento da eficiência do processo produtivo através da especialização dos produtores em diferentes atividades, ao mesmo tempo em que se garante o suprimento da demanda por parte da agroindústria e o escoamento da produção por parte do produtor.

No modelo cooperado, o agente econômico é uma cooperativa, e não uma empresa tradicional, e por não ser, tecnicamente falando, uma sociedade de capital, antes uma sociedade de pessoas, tem como objetivos principais alcançar resultado para seus associados e desenvolver a região. Contudo, como qualquer atividade empresarial, tem foco em resultados e, portanto, opera de forma muito semelhante às empresas integradoras tradicionais - as relações são garantidas por contratos e a cooperativa é a responsável pelo financiamento de insumos e ração, além de ser a proprietária dos animais de produção.

Observando alguns trabalhos sobre governança e coordenação, procura-se, a seguir, sintetizar as conclusões decorrentes das pesquisas realizadas por diversos autores.

No estudo sobre estruturação de empresas processadoras de aves, Nakato e Paulilo (2006) identificaram que a governança deu-se por meio da institucionalização de contratos de integração, e que eles foram beneficiados pelas questões ambiental, histórica, econômica e política que proporcionaram resultados de eficiência organizacional com a implantação do sistema de integração avícola. O resultado eficiente alcançado pelas empresas integradoras, como agentes do processo de integração, demonstrou como a disputa por recursos de poder ocorre de forma desigual entre os atores dessa rede.

Em seu trabalho sobre o sistema agroindustrial, Siffert e Faveret (1998) examinam as cadeias de carnes no Brasil, através do conceito de SAG, e concluem

que a competitividade entre os vários tipos de carnes é influenciada pela estrutura de governança. Na publicação, eles expressam também que, na cadeia de frangos e suínos, as empresas estabeleceram um sistema de contratos com seus principais fornecedores, tendo sido isso que conferiu grande capacidade para controlar custos, assegurar previsibilidade na qualidade e quantidade de matéria-prima e permitir rápida difusão de inovações tecnológicas, fatores que viabilizaram estratégias de diferenciação de produtos.

Com um enfoque voltado a estudar as estruturas e características da cadeia de valor, a partir do tipo de governança, Silva e Saes (2005) lançaram a hipótese de que a estrutura produtiva diferencia-se na capacidade de processamento do produto, de economias de escala e de estrutura de governança. Com base nesses argumentos, os autores identificaram que há uma diferença entre as seguidoras que exportam e as que não exportam no que tange a esses aspectos. De acordo com o estudo, quanto maior a capacidade de governança da cadeia, como no caso das cooperativas, maior a capacidade competitiva. A investigação demonstra que aquelas seguidoras que exportam têm uma relação de governança híbrida com a compra de insumos, inclusive ração, porém, têm maior dificuldade de se manter no mercado, a despeito de possuir uma escala de produção maior que a das cooperativas.

Já o estudo de Zanela (2017), sobre os determinantes da estrutura de governança na cooperativa Aurora, evidencia a presença de formas plurais de governança. Nesse caso, nos elos que antecedem a distribuição, a melhor forma encontrada é a integração vertical pela possibilidade de controle e redução do custo de produção, tendendo a predominar sobre os demais. Para o autor, as formas plurais nos elos a montante do processo de distribuição tendem a ser transitórias. No processo de distribuição, no entanto, a forma plural possui a tendência de se manter estável, visto que as diferentes estruturas de governança utilizadas para coordenar a mesma atividade atendem públicos distintos, logo, precisam coexistir.

Belarmino *et al.* (2018), em seu trabalho sobre a governança e a competitividade na cadeia global de valor da carne de frango, demonstram que a governança a montante do frigorífico integrador, em relação aos produtores rurais que realizam a criação e terminação das aves, caracterizou-se como cativa. Dentre as características que fortalecem essa tipologia, estão a relação dos criadores de frango com o comprador via contrato e a dependência do produtor em relação a

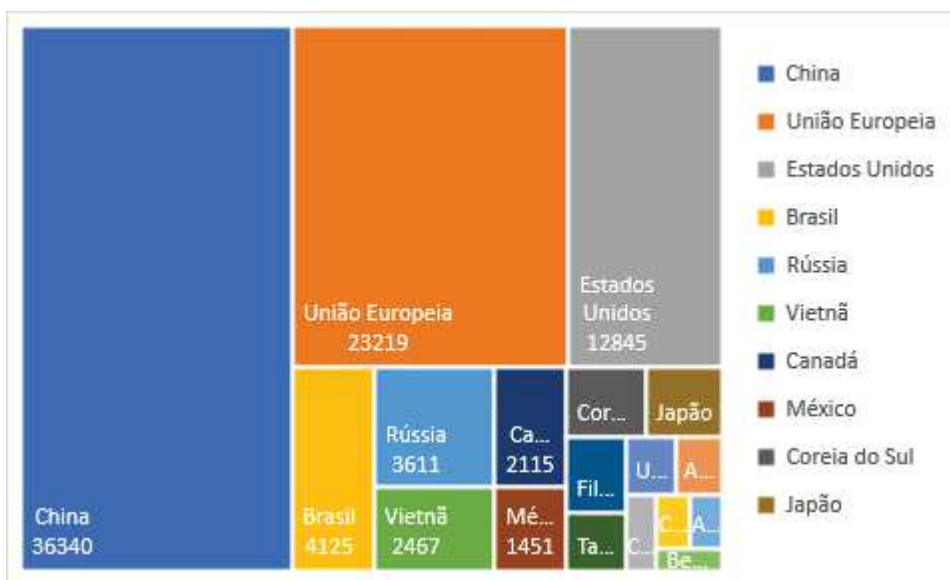
fatores como assistência técnica, medicamentos e alimentação das aves. Para clarificar a cadeia cativa, o autor cita Gereffi *et al.* (2005), que explanam que uma cadeia cativa se caracteriza pela dependência do fornecedor ao comprador, conferindo ao fornecedor um escopo reduzido de tarefas.

Ao explicar a governança nas cadeias globais de valor, Singer (2017) identifica que a governança na BRF combina os dois tipos de governança em seu sistema produtivo. Isso ocorre em relação aos colaboradores – parceiros integrados, transportadores logísticos e fornecedores de grãos, óleos e farelos - há um controle e um gerenciamento altos – corroborados nos estudos feitos sobre a cadeia de suprimentos BRF - que faz com que esses fornecedores sejam cativos à BRF, porque ela fornece recursos, treinamentos produtivos e acesso a mercados vantajosos. Mas, ao mesmo tempo, coloca barreiras à capacitação em outras atividades de maior valor agregado, tornando difícil e até desestimulante o fim desse relacionamento. Ademais, no caso das funções de abate nas fábricas de transformação, é vista a estrutura verticalmente integrada, que tem o objetivo de trabalhar internamente o conhecimento tácito adquirido pelos centros de inovação próprios, gerenciando as redes complexas de insumos e protegendo a propriedade intelectual da Companhia.

### 2.2.3 Mercado de Suínos

No gráfico 13, expõe-se a produção mundial de suínos em 2020, sendo que o Brasil ocupa a quarta posição mundial em produção, enquanto China, União Europeia e Estados Unidos estão à frente do país.

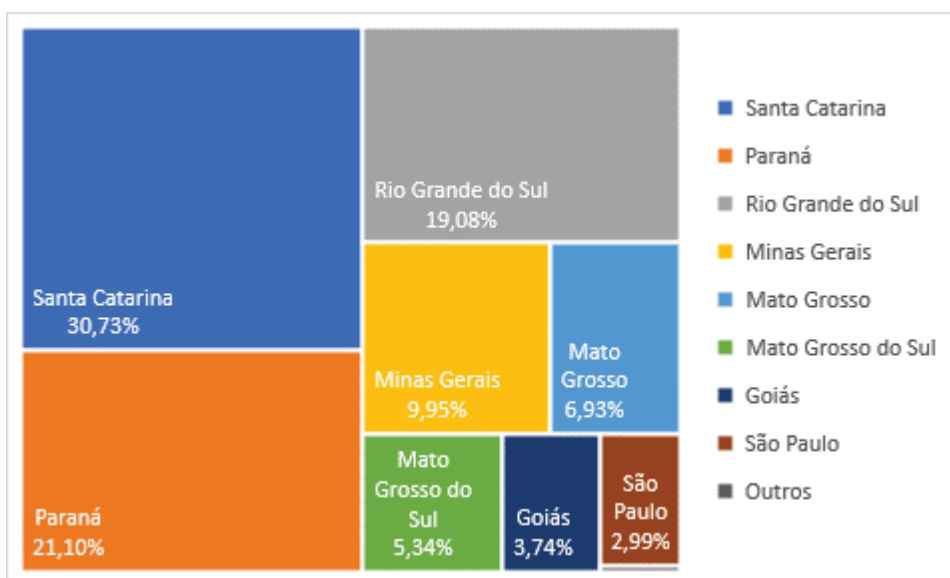
Gráfico 13 - Produção em Mil Toneladas de Suínos em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 14, nota-se a representatividade de cada estado no abate de suínos, sendo que o Rio Grande do Sul é o terceiro maior, atrás de Santa Catarina e Paraná.

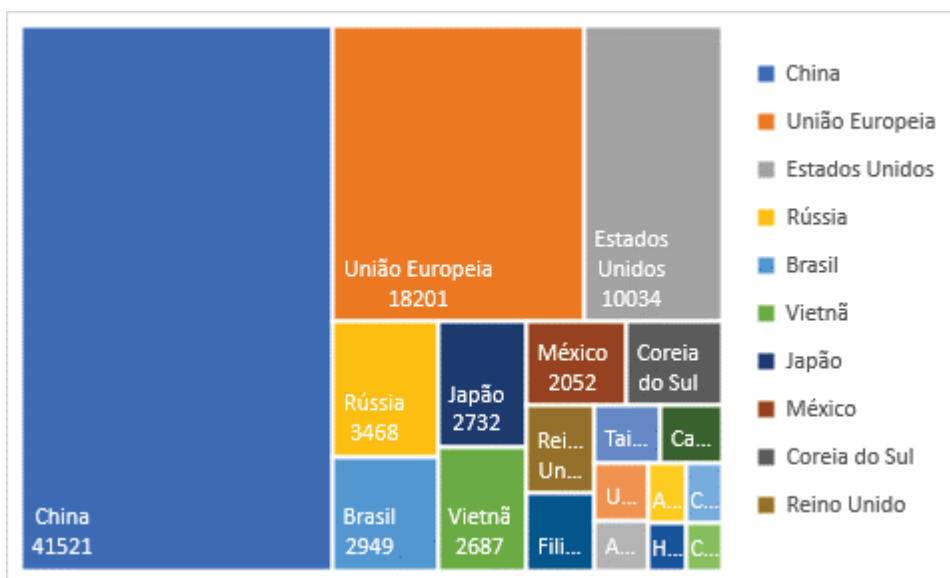
Gráfico 14 - Representatividade de Cada Estado no Abate de Suínos em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

O gráfico 15 apresenta o consumo no mundo, demonstrando que o Brasil ocupa a 5ª posição no consumo mundial, sendo que China, União Europeia, Estados Unidos e Rússia estão à frente.

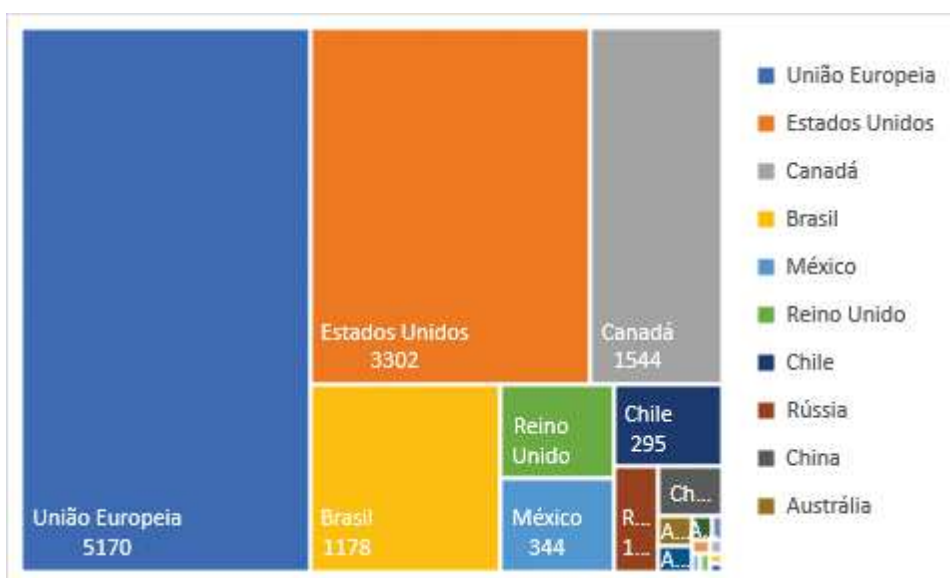
Gráfico 15 - Consumo Doméstico em Mil Toneladas de Suínos em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 16, figuram as exportações de suínos. O Brasil encontra-se na 3ª posição mundial, sendo que a líder é a União Europeia.

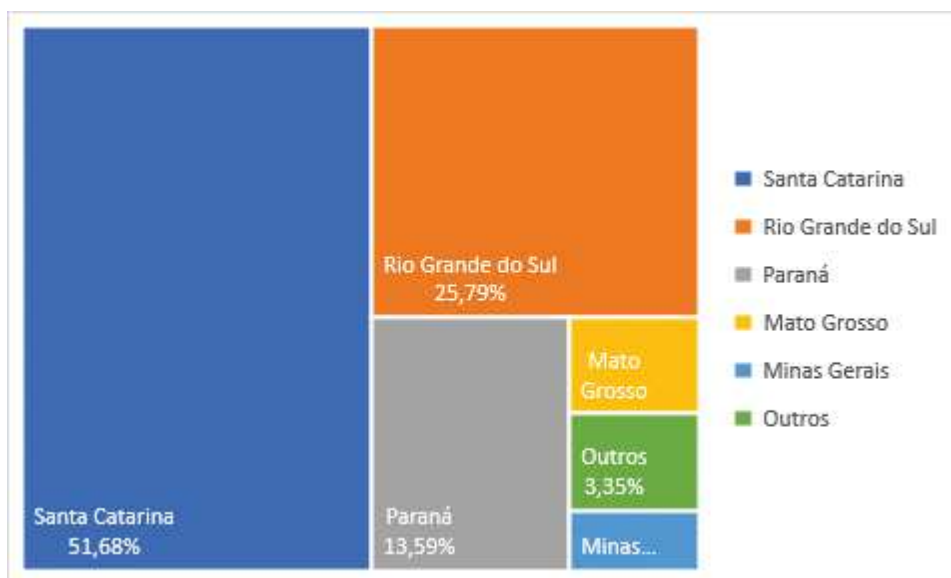
Gráfico 16 - Exportações em Mil Toneladas de Suínos em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 17, vê-se a representatividade dos estados na exportação, sendo que o Rio Grande do Sul encontra-se na segunda colocação, com 25,79% de participação.

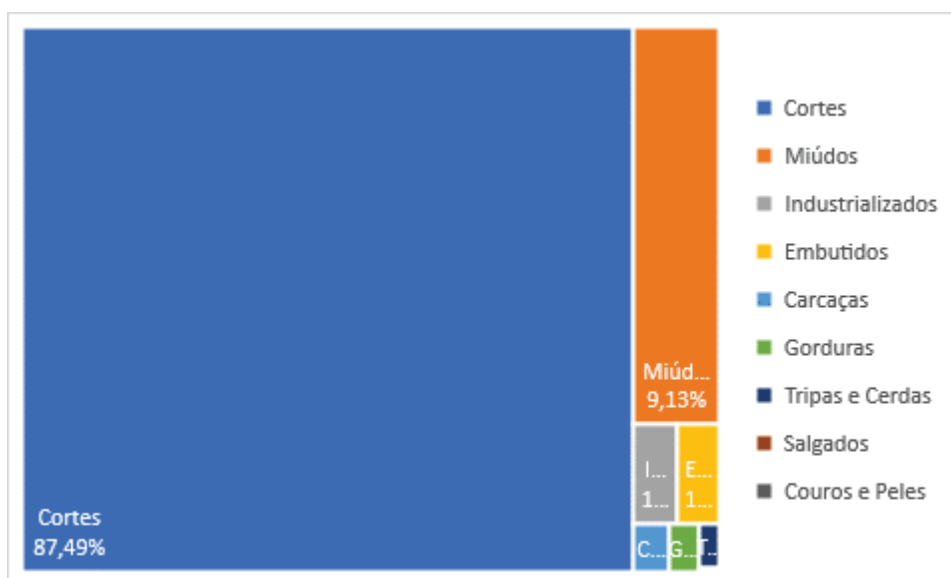
Gráfico 17 - Representatividade dos Estados nas Exportações de Suínos em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

O gráfico 18 apresenta as exportações brasileiras de carne suína por produto em 2020, expondo que os cortes representam 87,49%, os miúdos 9,13%, e os industrializados 1,15%.

Gráfico 18 - Exportações Brasileiras de Carne Suína por Produto em 2020

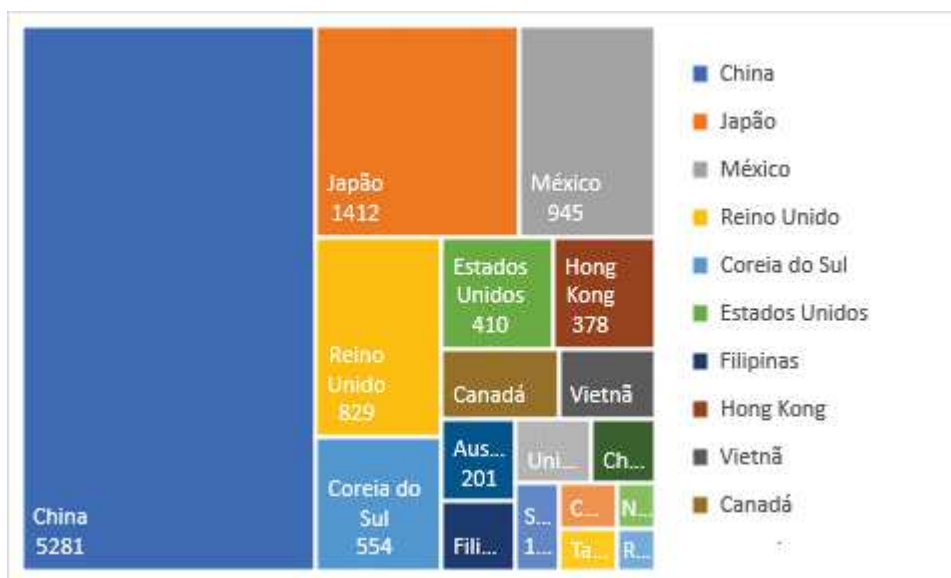


Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), (2021).

No gráfico 19, constam as importações, sendo que a China possui os maiores volumes, seguida por Japão, México e Reino Unido.



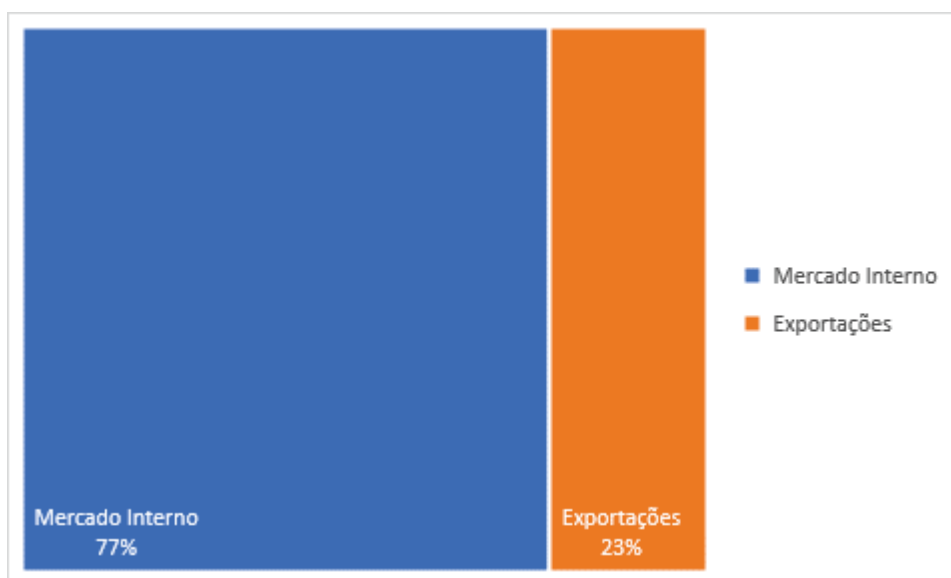
Gráfico 19 - Importação em Mil Toneladas de Suínos em 2020



Fonte: Embrapa Aves e Suínos. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS), (2021).

No gráfico 20, os destinos da produção de carne suína brasileira são apresentados, demonstrando que o mercado interno consome 77% do produto frente a 23% do mercado externo.

Gráfico 20 - Destino da Produção Brasileira de Carne Suína em 2020



Fonte: Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), (2021).

#### 2.2.4 Cadeia Suinícola

A cadeia suinícola é composta por indústrias de insumos, suinocultores, agroindústria, indústria de transformação e consumidores do mercado externo e interno. O processo produtivo tem início com as indústrias de insumos, que são divididas em indústria genética, fábricas de ração e fornecedores de medicamentos e equipamentos. Em posse dos insumos necessários, os suinocultores dão início à produção dos animais destinados ao abate. Ao atingirem o peso final de abate, os suínos são transferidos para a agroindústria, responsável pelo abate e pela conservação dos produtos. Enfim, a indústria de transformação realiza o processamento de alimentos e subprodutos e os destina ao mercado interno ou ao externo.

A produção de suínos no Brasil dá-se em três diferentes arranjos produtivos, que apresentam particularidades nas relações entre as partes envolvidas no processo. A produção suinícola no país teve início com a produção independente e, a fim de atingir níveis mais elevados de produtividade e rentabilidade, veio a evoluir para modelos cooperativos e modelos integrados com a agroindústria.

O modelo independente conta com produtores rurais tradicionais, que compram insumos para sua produção e comercializam os suínos com a agroindústria sem a presença de vínculos contratuais formais. Geralmente, esses produtores operam no sistema de granjas de ciclo completo (CC) ou granjas produtoras de leitões (UPL). Nas primeiras granjas, o suíno permanece desde o nascimento até estar em peso de corte. Nas segundas, apenas até atingir 22kg. No modelo independente, o produtor é responsável por todas as decisões técnicas acerca do processo produtivo, bem como por todos os investimentos e despesas decorrentes da produção. Dessa forma, esse modelo apresenta maior risco, principalmente, pela falta de garantia de escoamento da produção, mas pode vir a viabilizar maiores remunerações em períodos de mercado aquecido. Nesse arranjo, os produtores relacionam-se com fornecedores através de contratos ou acordos, estabelecidos especialmente com base em análises de custo/benefício. Ao mesmo tempo, esses suinocultores relacionam-se com as agroindústrias por meio do mercado e ficam expostos a assimetrias de poder de barganha e à variabilidade dos preços dos grãos e das carnes no mercado internacional.

No modelo integrado, a pessoa jurídica (agroindústria) é uma empresa proprietária de grande parte dos fatores de produção, sendo o suinocultor um fornecedor de serviços com especialização em alguma das atividades produtivas da cadeia. Dessa forma, os suinocultores arcam com os custos de investimentos em instalações, equipamentos, água, energia, manutenção, tratamento de dejetos e mão de obra, enquanto a agroindústria é responsável pela aquisição dos insumos e pela fabricação da ração, além de ser a proprietária dos animais de produção. Após o término do período de engorda, os suínos destinados ao abate são transferidos novamente para a agroindústria, que realiza o abate e o processamento. Percebe-se, ainda, uma transferência, por meio de contrato, de parte dos riscos de variação dos preços de grãos e insumos do suinocultor para a agroindústria. O modelo integrado, portanto, busca aumentar a eficiência do processo produtivo através da especialização dos produtores em diferentes atividades, ao mesmo tempo em que garante o suprimento da demanda por parte da agroindústria e o escoamento da produção por parte do produtor.

O modelo cooperado é muito similar ao modelo integrado e difere, principalmente, no que diz respeito à pessoa jurídica em torno do suinocultor. No caso do modelo cooperado, o agente econômico é uma cooperativa que compreende a agroindústria e seus associados e, dessa forma, realiza a partilha dos resultados da operação com os participantes. Entretanto, a estrutura da cadeia, nesse modelo, funciona da mesma forma que no modelo integrado, sendo as relações garantidas por contratos; a agroindústria fica responsável pelo fornecimento de insumos e ração e, também, figura como proprietária dos animais de produção, ao passo que o suinocultor é um prestador especializado de serviços.

A maior parte dos produtores participa nos modelos integrado e cooperado. Segundo o Mapeamento da Suinocultura Brasileira, relatório elaborado pela Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS), em 2015, a distribuição por modelo de produção no estado ocorria da seguinte forma: 18% suinocultores independentes, 55% integrados e 27% cooperados. Assim, 82% dos suinocultores gaúchos operam em regime contratual de integração com agroindústrias e cooperativas (integrados e cooperados).

A partir da análise de alguns trabalhos sobre governança e coordenação, busca-se apresentar as conclusões resultantes das pesquisas realizadas por diversos autores, conforme segue.

Em seu trabalho sobre governança na cadeia de suínos, Bortolotti (2008) alcançou resultados que permitiram identificar os dois principais fatores que determinam a coexistência de sistemas de governança na cadeia de suprimentos nos casos estudados. Foi observada a importância de as organizações cooperativas primarem pelos princípios do cooperativismo e pelo cumprimento dos contratos. No caso do contrato das cooperativas com a Aurora, a fuga em massa dos produtores poderia causar prejuízos incalculáveis para as cooperativas e para a Aurora. Quanto às características ideais constatou-se que, de modo geral: os agentes são identificados; as ações não são conjuntas; prevalece a relação de contratos neoclássicos entre cooperativas e produtores; a produção é pensada a curto prazo, ou seja, a maioria dos contratos são de no mínimo quatro meses e no máximo seis meses; 100% dos suinocultores identificam a sua cooperativa como liderança; os sistemas de controle precisam de ajustes, mas estão dentro do esperado; a assistência técnica é ideal; e, por fim, a troca de informações está abaixo do esperado. Portanto, a coexistência de diferentes sistemas de governança da cadeia de suprimentos da suinocultura de corte, em organizações cooperativas no Oeste de Santa Catarina, dá-se em virtude das necessidades de manter-se no mercado e não por uma simples opção de diversificação de ativos.

Em sua investigação sobre contrato de integração de suínos, Coser (2010) verifica o avanço dos sistemas agroindustriais, em termos de inovação tecnológica, aumento das escalas de produção, alterações provocadas por mudanças no ambiente institucional e organizacional. Nota ainda que a maior exigência dos consumidores em termos de segurança dos alimentos, preocupação com o meio ambiente e com o bem-estar animal tornaram o ambiente produtivo mais complexo e induziram o surgimento de novas formas de coordenação das cadeias produtivas do agronegócio. A estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira, assim como nos Estados Unidos e em grande parte da Europa, é o contrato agroindustrial. No Brasil, esse contrato tornou-se predominante na coordenação das produções de aves e suínos, e é conhecido no meio como “contrato de integração”. Se em sua gênese não passavam de acordos tácitos que possibilitavam maior segurança para produtores de suínos e agroindústrias na comercialização dos animais, atualmente, os contratos de integração tornaram-se extremamente complexos na tentativa de acompanhar todas as mudanças relacionadas à produção de suínos. Os resultados das análises de conteúdos demonstraram alto grau de

convergência entre as percepções dos representantes dos segmentos estudados quanto aos parâmetros de eficiência técnica e econômica estarem assegurados nos contratos de integração de suínos. Contudo, tais instrumentos são percebidos como pouco equitativos, com concentração dos poderes de determinação econômica, estratégica e administrativa na agroindústria. Ademais, a percepção geral é de que a possibilidade de diálogo entre as partes ainda é reduzida e que, atualmente, o único mecanismo para solução de controvérsias é a justiça. As implicações metodológicas, teóricas e práticas, as limitações e a agenda de pesquisa são apresentadas com base nos achados empíricos.

Já Farina e Nunes (2003), em seu estudo sobre o desempenho do agronegócio no comércio exterior, relatam que a governança das transações entre produtores rurais e indústria processadora deve ter sido facilitada pela experiência das empresas exportadoras com as integrações de aves. O modelo da avicultura não foi transferido mecanicamente para a produção de suínos, sobretudo, no que diz respeito aos graus de liberdade e risco do produtor integrado na comercialização dos produtos. Entretanto, a transferência de material genético e o controle do manejo dos animais seguem o modelo da avicultura.

### **2.3 Estudos Empíricos**

No Brasil, o setor de proteínas animais e derivados desempenha um papel importante dentro do agronegócio e, conseqüentemente, no crescimento econômico. O país tem expressiva participação no mercado global de proteína animal.

Na cadeia da vitivinicultura do Rio Grande do Sul, a coordenação na cadeia ocorre, principalmente, via mercado, sendo que os fatores determinantes para adoção dos diferentes tipos de governança identificados são: a) a diversidade de percepção e propensão a risco por parte dos agentes da cadeia; b) as diferentes estratégias adotadas pelas empresas; e c) a possibilidade de conflitos de interesses entre os agentes (MIELE, 2013).

A cadeia de bovinocultura de corte do Rio Grande do Sul realiza sua organização através da gestão da cadeia de suprimentos e a utilização de mecanismos de coordenação, que variam de acordo com cada elo da cadeia estudado (FERREIRA, 2002).

Segundo a Associação dos produtores de Cana de Açúcar (APRODECANA) e o grupo Alambiques gaúchos, apresenta-se uma sinalização de que se está no caminho de uma estrutura de governança híbrida e é preciso que mecanismos de coordenação em nível estratégico, tático e operacional sejam implantados de forma sistêmica, ampliando a racionalidade buscada pelo grupo, diminuindo as ações oportunistas identificadas e aumentando a frequência das transações internas e externas (SCARTON; WAQUIL, 2012).

A estrutura de governança do café, através dos estudos de Ferreira, Waquil e Gonçalves (2009), é vista como de tipo híbrida, com uma coordenação bilateral, na qual a autonomia entre as partes é mantida, por ser a especificidade dos ativos intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical, à medida que busca um relacionamento continuado com os produtores de café – consorciados. No entanto, isso não exige a governança da existência de falhas.

Ao mencionar falhanços de governança, recorda-se o enfoque de Coase (1991), quando revela que a abordagem da governança rompe com o conceito tradicional da firma vista como uma função de produção e passa a considerá-la um arranjo institucional. Aplicar a governança aos sistemas agroindustriais (SAGs) significa reconhecer que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos, que atuam em setores diferentes da economia (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Caso os incentivos para a cooperação, visando à geração de valor, resultem em sucesso, fica posto um segundo desafio, o de definir mecanismos para compartilhar o valor gerado entre aqueles que cooperaram para a sua produção. Se os atores falharem em definir os incentivos para a cooperação ou em elaborar mecanismos para compartilhar o valor gerado, todo o esforço pode ser inútil (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Conforme Bortolotti (2008), a cadeia de suínos apresenta modelos de coordenação distintos, frutos de dificuldades de adaptação dos produtores ao modelo de integração. Já para Martins (2009), a fim de que o fluxo produtivo total da cadeia de aves não sofra sobressaltos é necessário que os setores de criação, produção de milho e soja e os consumidores finais não sofram sobressalto.

Nos estudos de Saab *et al.* (2009), a cadeia de aves é apresentada como uma cadeia com boa governança e coordenação, demonstrando um processo de integração vertical, o qual permite que um mesmo agente controle diversas fases da produção. Além disso, mostra algumas vantagens para os avicultores, tais como: a)

maior produtividade; b) menores custos de produção; c) plantel de alto valor zootécnico; d) garantia de comercialização da produção; e e) redução de risco. Na cadeia suinícola, as agroindústrias seriam as principais estruturas de coordenação por meio da implementação da integração, atuando desde o fornecimento de insumos a produtores, até a comercialização do produto.

Quadro 2 - Resumo dos Estudos Empíricos

Títulos	Autores	Como se dá a Governança
A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos	NAKAZATO, R.; PAULILLO, L. F. O. E.	A governança deu-se por meio da institucionalização de contratos de integração.
O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança	SIFFERT FILHO, N. F.; FAVERET FILHO, P. S. C.	As empresas estabeleceram um sistema de contratos.
Estruturas e características da cadeia de valor a partir do tipo de Governança: uma avaliação preliminar da avicultura de corte paranaense	SILVA, C. L. ; SAES, M. S. M.	Há uma diferença entre as seguidoras que exportam e as que não exportam nesses dois aspectos. De acordo com o estudo, quanto maior a capacidade de governança da cadeia, como no caso das cooperativas, maior a capacidade competitiva daquele tipo de cadeia. Para completar, o estudo demonstra que aquelas seguidoras que exportam têm uma relação de governança híbrida.
Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central Aurora Alimentos (aves) - formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos	ZANELA, C.	Há presença de formas plurais de governança.
A GOVERNANÇA E A COMPETITIVIDADE DA CADEIA GLOBAL DE VALOR DA CARNE DE FRANGO	BELARMINO, L. C.; MIRITZ, L. D.; MARION FILHO, P. J. ; TIMM, Luiz Carlos	A governança a montante do frigorífico integrador em relação aos produtores rurais que realizam a criação e terminação das aves se caracterizou como cativa. Dentre as características que fortalecem essa tipologia, estão a relação dos criadores de frango com o comprador via contrato e a dependência do produtor em relação à assistência técnica, a medicamentos e à alimentação das aves.
A Governança nas cadeias globais de valor: o caso da Brasil Foods	SINGER, R. C.	Há um controle e um gerenciamento altos – corroborados nos estudos feitos sobre a cadeia de suprimentos BRF - que faz com que esses fornecedores sejam cativos à BRF, porque ela fornece recursos, treinamentos produtivos e acesso a mercados vantajosos, mas, ao mesmo tempo, coloca barreiras à capacitação em outras atividades de maior valor agregado, tornando difícil e até desestimulante o fim desse relacionamento.
Governança na Cadeia Produtiva de Suínos: Estudo de Caso de Duas Cooperativas no Oeste Catarinense.	BORTOLOTTI, M. A	Os resultados permitiram identificar os dois principais fatores que determinam a coexistência de sistemas de governança na cadeia de suprimentos nos casos estudados, que são: a importância das organizações cooperativas em primar pelos princípios do cooperativismo; e o cumprimento de contrato das Cooperativas com a Aurora.
Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira.	COSER, F. J.	A estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira, assim como nos Estados Unidos e em grande parte da Europa, é o contrato agroindustrial.
Desempenho do agronegócio no comércio exterior e governança nos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e das carnes de bovinos	FARINA, E.M.M.Q. e NUNES,R.	O autor comenta que a governança das transações entre produtores rurais e indústria processadora deve ter sido facilitada pela experiência das empresas exportadoras com as integrações de aves.

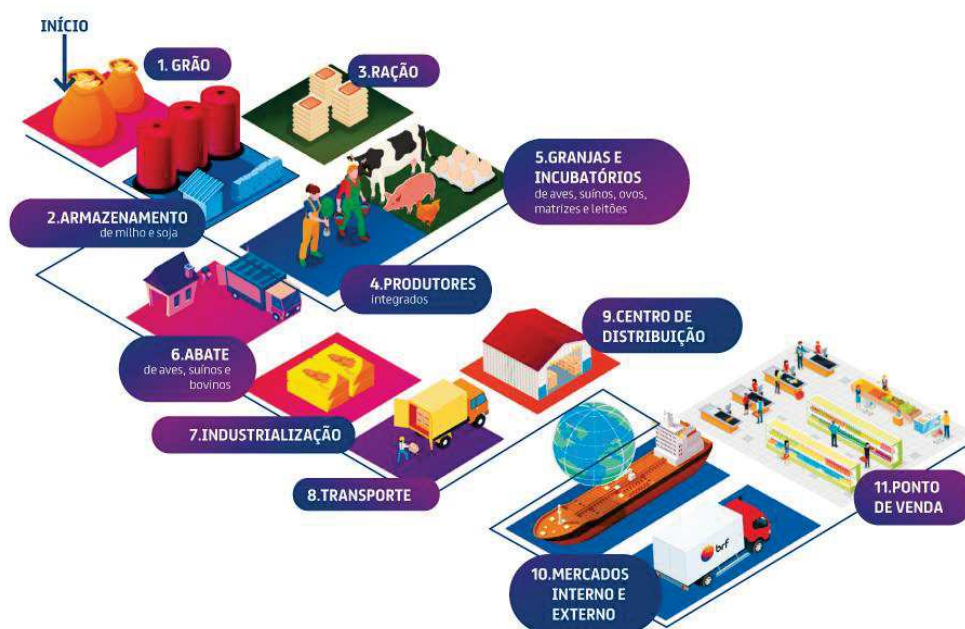
Fonte: Compilado pelo autor.

O presente capítulo elencou teorias que abordam o tema governança e coordenação, bem como alguns estudos empíricos sobre cadeias gerais e cadeias de aves e suínos, sintetizando as diversas conclusões a respeito do tema.

Assim, foi possível verificar que, para vários estudiosos, a governança e coordenação ocorre por meio dos contratos de integração efetuados entre os produtores e as empresas integradoras.

Apresenta-se, a seguir, a formatação pela qual a BRF considera a ocorrência da cadeia de aves e suínos.

Figura 2 - Cadeia de aves e suínos



Fonte: BRF.

Com base nesses estudos, compreende-se que há um mecanismo de governança e coordenação, porém, o que se busca por meio do presente trabalho é avaliar a estrutura de governança e coordenação nas cadeias produtivas de aves e suínos, verificando como se sustenta essa estrutura e como se estabelecem os elos que compõem as cadeias produtivas de aves e suínos.



### **3 METODOLOGIA**

A fim de buscar alcançar os objetivos da investigação, adota-se uma metodologia de caráter exploratório. Segundo Gil (2008), esta modalidade de pesquisa é desenvolvida com o intuito de proporcionar uma visão geral de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Para tal, será empregada a técnica *Survey* que se caracteriza pela interrogação direta dirigida às pessoas, cujo comportamento, opinião ou características deseja-se conhecer.

Dessa forma, esta pesquisa utiliza um questionário aplicado em empresas relacionadas à cadeia produtiva de frangos e suínos, objetivando compreender a estrutura dessa cadeia e os processos de coordenação e governança que ocorrem nela. Assim, este capítulo está organizado em quatro seções que visam apresentar os passos metodológicos empregados nesta pesquisa.

#### **3.1 Universo da Pesquisa e Amostra**

O Estado do Rio Grande do Sul possui mais de 365 mil estabelecimentos rurais de acordo com o censo agropecuário de 1997, sendo que estabelecimentos de aves e suínos giram em torno de 2058. Conforme levantamento efetuado na Sindirações há mais de 126 empresas produtoras de rações. Dados levantados junto a Associação das empresas cerealistas e da associação de cooperativas demonstram que há mais de 200 empresas de armazenagem. Quando o assunto é industrialização e abate o número de empresas é de cerca de 15 empresas no Estado. Conforme dados do sindicato das empresas de transporte, o Estado possui mais de 15 empresas de transporte especializadas na locomoção de aves e suínos. Conforme dados da Associação Gaúcha de Supermercados, existem 5200 pontos comerciais espalhados pelo estado.

Para fins do estudo foram entrevistados representantes de cada um destes setores de forma a conseguir obter os resultados necessários para responder sobre o processo de governança e coordenação nas cadeias produtivas de aves e suínos.

A amostra selecionada por conveniência e representatividade no setor, o que resultou em 24 empresas entrevistadas, compondo 8 setores, como segue:

- a) 3 participantes do ramo produtor de grãos, sendo que a amostra é irrelevante do ponto de vista quantitativo, mas considerando que os agricultores possuem visões parecidas entende-se robusta;
- b) 3 empresas do ramo armazém/cerealista, sendo que as entrevistadas são empresas com faturamento superior a R\$ 1 bilhão ao ano;
- c) 3 empresas do ramo integradora, foram entrevistadas duas integradoras que fazem parte do rol das gigantes do setor e uma de porte intermediário;
- d) 3 empresas do ramo fábrica de rações, neste segmento tivemos a possibilidade de entrevistas uma gigante do setor e duas empresas intermediárias;
- e) 3 produtores de aves e suínos, a amostra é irrelevante do ponto de vista quantitativo porém se compreende que as visões dos produtores de aves e suínos são parecidas;
- f) 3 empresas do ramo frigorífico, foram entrevistadas empresas de porte médio grande;
- g) 3 empresas do ramo transportes;
- h) 3 empresas do ramo mercados, devido a dificuldades de compliance efetuamos entrevista com 3 redes regionais no Rio Grande do Sul.

Tabela 1 - População e Amostra

Setor	Nº de Participantes	Amostra
Produtor de Grãos	365.000	3
Armazém/Cerealista	200	3
Integradora	15	3
Fábrica de Rações	126	3
Produtores de Aves e Suínos	2058	3
Frigoríficos	46	3
Transporte especializado em aves e suínos	15	3
Mercados	5200	3

Fonte: Elaborada pelo autor.

A amostra de entrevistados contemplou apenas pessoas ou empresas que possuíam produção no Rio Grande do Sul, devido ao fato de terem relações comerciais com os demais elos da cadeia de aves e suínos no estado. Apesar do tamanho da amostra não ser representativo estatisticamente, o mesmo é relevante no que tange a pesquisa exploratória.

### **3.2 Procedimentos e Coleta de Dados**

O procedimento de coleta de informações deu-se por meio de pesquisa de campo, através de entrevistas previamente estruturadas e validadas (Apêndice A), com o objetivo de garantir comparabilidade entre as respostas das empresas pesquisadas. Do ponto de vista processual, as entrevistas foram realizadas de forma pessoal e individualizada.

A seleção dos entrevistados aconteceu de forma intencional (não aleatória) e ocorreu entre os meses de dezembro de 2021 e fevereiro de 2022. Antes de iniciar a entrevista, foi realizada uma explanação acerca do tema do estudo, de seus objetivos, solicitando-se ao respondente que se manifestasse em relação à autorização ou não do procedimento de pesquisa. Quando vencida essa etapa, foi dado início à entrevista propriamente dita.

### **3.3 Tratamento e Análise dos Dados**

Concluída a etapa de coleta, buscou-se codificar os dados coletados, a fim de que fosse possível estruturá-los da forma como os entrevistados perceberam a governança e coordenação na cadeia de aves e suínos no Rio Grande do Sul. A etapa foi especificamente qualitativa, sendo que, a partir da estruturação, passou-se à análise do conteúdo e às respectivas comparações entre as percepções dos entrevistados.

Salienta-se que as respostas dadas pelos respondentes às questões propostas encontram-se transcritas em tabelas, no capítulo 4 desta pesquisa, conforme realizado por eles, sem ter sido feitas quaisquer alterações ou correções gramaticais, a fim de preservar a integridade das informações.

### 3.4 Operacionalização da Pesquisa

O cerne desta pesquisa é a governança e coordenação na cadeia de aves e suínos no Rio Grande do Sul, tendo como foco as relações entre os elos dessa cadeia. Para tanto o questionário foi estruturado com 28 questões. Sendo que o mesmo está dividido em dois grandes grupos:

- a) perfil dos entrevistados: As questões de 1 a 9 têm o intuito de conhecer o entrevistado, sua experiência, sua formação e aferir seu grau de conhecimento a respeito do setor;
- b) governança e coordenação das cadeias: As questões de 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 e 17 buscam trazer subsídios sobre a cadeia, demonstrando as cadeias a jusante e a montante bem como a relevância dos segmentos nos elos da cadeia. As questões foram fundamentadas com base na teoria das *Filières*, buscando entender a cadeia de a jusante a montante.

As questões 18, 19 falam sobre margem financeira e permitem determinar quem efetivamente realiza a governança e coordenação da cadeia, devido ao fato de geralmente ser aquele que detém maior margem.

A questão 22 permite que o entrevistado apresente a cadeia de aves e suínos pela sua óptica, sinalizando o setor que, para ele, possui maior poder na cadeia produtiva.

As questões 23 a 26 visam confrontar a questão 16 e, desse modo, valendo-se da teoria de Williansom, indicar o tipo de governança que existe na cadeia produtiva, bem como perceber se o entrevistado julga que essa governança é positiva ou negativa.

Por fim, as questões 27 e 28, considerando a teoria de Storper e Harrison sobre poder e hierarquia, colocam-na à prova perante os entrevistados para entender como se dá a governança e coordenação.

No próximo capítulo, são apresentados e analisados os dados obtidos por meio das entrevistas.

#### 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo visa apresentar e analisar os dados colhidos a partir da aplicação dos questionários, abordando os resultados alcançados.

A tabela 2 contém a descrição do perfil dos entrevistados, entretanto, não revela o nome da empresa em que se realizou a entrevista por questão de sigilo e privacidade das informações.

Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados

Empresa	Cargo	Idade	Tempo de Atuação na Empresa	Tempo de Atuação no cargo atual	Já atuou em outras empresas do agronegócio	Formação Acadêmica
A	Produtor	Acima de 50 anos	39	39	Sim	Especialização
B	Produtor	46 a 50	30	23	Sim	Especialização
C	Produtor	41 a 45	25	17	Sim	Especialização
D	Diretor	41 a 45	9	1	Sim	Especialização
E	Sócio-diretor	36 a 40	17	10	Sim	Superior Completo
F	Gerente	36 a 40	10	3	Sim	Especialização
G	Diretor	46 a 50	19	9	Sim	Especialização
H	Gerente	36 a 40	13	3	Sim	Superior Completo
I	Sócio-diretor	Acima de 50 anos	19	19	Sim	Ensino Fundamental
J	Diretor	Acima de 50 anos	24	24	Sim	Especialização
K	Sócio-diretor	41 a 45	10	6	Sim	Especialização
L	Gerente	36 a 40	8	2	Sim	Especialização
M	Produtor	Acima de 50 anos	30	30	Sim	Ensino Fundamental
N	Produtor	30 a 35	9	9	Sim	Ensino Médio
O	Produtor	Acima de 50 anos	35	20	Sim	Ensino Fundamental
P	Gerente	Menos de 30 anos	13	5	Não	Especialização
Q	Sócio-diretor	36 a 40	22	7	Sim	Superior Incompleto
R	Sócio-diretor	46 a 50	23	8	Sim	Superior Completo
S	Terceirizado	41 a 45	25	3	Sim	Ensino Médio
T	Gerente	36 a 40	7	2	Sim	Superior Completo
U	Gerente	46 a 50	15	5	Sim	Especialização
V	Gerente	41 a 45	12	5	Sim	Especialização
X	Gerente	46 a 50	30	7	Sim	Superior Completo
Y	Diretor	Acima de 50 anos	32	5	Sim	Ensino Médio

Fonte: Compilado pelo autor.

Ao observar a Tabela 2, pode-se notar que o perfil do cargo ocupado pelos entrevistados corresponde a 20,80% de sócios-diretores, 16,6% de diretores, 33,33% de gerentes, 25% de produtores e 4% de terceirizados. É possível concluir que se trata de pessoas com conhecimento sobre a empresa em que atuam e que

ocupam cargos estratégicos. Em relação à idade, 4% possuem menos de 30 anos, 4% entre 30 e 35 anos, 25% entre 36 e 40 anos, 20,83% entre 41 e 45 anos, 20,83% entre 46 e 50 anos, e 25% mais de 50 anos. Assim, 66,66% dos entrevistados têm mais de 40 anos, indicando um grupo com experiência no mercado.

Nesse sentido, destaca-se que, além do cargo estratégico e da senioridade no mercado, eles também caracterizam-se pelo longo tempo na empresa, já que 75% dos profissionais atuavam há mais de 10 anos nela, sendo que uma parcela relevante possui mais de 21 anos de atuação. Complementarmente, outro fator relevante para conferir a maturidade do respondente, em relação às questões que estavam sendo postas, refere-se ao tempo de atuação desses representantes da empresa na função. Sendo assim, sublinha-se que 58,01% dos entrevistados apresentam mais de cinco anos na função, revelando maturidade no desempenho do cargo.

Por fim, outro elemento importante para relativizar o grau de profundidade de conhecimento dos entrevistados é o nível de formação. Nesse quesito, 71% declaram ter curso superior completo e 50%, pós-graduação no nível de especialização. Dessa forma, revela-se um grupo pequeno, mas significativo (29%) com baixa formação acadêmica.

Portanto, pode-se concluir que os entrevistados demonstram maturidade em termos de conhecimento do setor, das empresas e, no geral, uma boa formação acadêmica, garantindo, assim, que as respostas abarquem, com uma ampla margem de segurança, o que ocorre na cadeia produtiva de frangos e suínos.

#### **4.1 Entrevista com Produtor de Grãos**

Os entrevistados referidos, nesta seção, são produtores de soja e milho no estado do Rio Grande do Sul. Eles foram selecionados com o intuito de identificar como se dá a governança e coordenação na cadeia de aves e suínos. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice B.

Ao responderem a questão 10, os três entrevistados consideram que o setor de grãos é indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, que seu setor depende de insumos de terceiros e que são fonte indispensável para as indústrias a montante e a jusante.

Pelas respostas da questão 11, nota-se que existe consenso entre os respondentes acerca de que os preços são estabelecidos pelo mercado, sendo que a empresa não tem poder de fixá-los.

Na questão 12, todos citaram o fator climático como sendo o que mais impacta o setor, além disso, dois dos entrevistados citaram o mercado externo e um deles mencionou o câmbio. As menções do mercado externo e do câmbio mostram que os respondentes entendem que o mercado é impactado pelo tamanho da demanda do mercado externo, bem como pela variação de preços ocasionada pelo câmbio, visto que, muitas vezes, o produto nacional fica extremamente barato para compra por parte dos demais países.

No que tange aos insumos mais relevantes, conforme indagado pela questão 13, os itens combustíveis, transporte, energia elétrica, mão de obra especializada e mão de obra geral foram os citados, além deles, também foram lembrados, pelos entrevistados, os fertilizantes, insumos, defensivos e as sementes.

As questões 14 e 16 solicitavam que fossem citados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante, a fim de entender se essas relações transcorrem de forma contratual.

No que diz respeito à questão 14, todos se inseriram como produtores de grãos e mencionaram diversas empresas e segmentos com os quais mantêm relacionamento no decorrer do tempo.

Já em resposta à questão 16, foi bastante citado o fato de não possuírem contratos que estabeleçam essas relações a montante e a jusante, sendo que os respondentes declaram que isso não é uma tradição do mercado gaúcho. Acrescentam também que existe grande oferta de insumos e que, para venda, seus produtos se constituem em *commodities*, sendo que a soja tem liquidez total e o milho possui prazo de pagamento de até 30 dias.

No que tange à governança, os três entrevistados mostram crer, com base na teoria de Williamsom (1985), que a governança ocorre via mercado. Ademais, nas entrevistas, apontam aspectos que levam à governança relacional, fundamentada em confiança, colaboração e relacionamento.

Respondendo a questão 15, os produtores informam que seus principais produtos, em ordem, são soja e milho. Com menor representatividade, mas plantada pelos três, surge o trigo. Apenas o produtor C também planta aveia.

Em atenção à questão 17, a maioria dos respondentes entrega para empresas de recebimento de grãos (armazenagem). Porém, um deles afirma que também vende para a Alibem e para a BRF, de forma direta. Esse produtor faz a ressalva de que isso, de certa forma, é fruto da estiagem, visto que a escassez do produto tem obrigado essas integradoras a buscarem a compra direta.

Outro aspecto importante é que o produtor B efetua venda para empresas que levam o grão para o porto com o objetivo de exportação.

Nas perguntas de números 18 e 19, que abordam margem de comercialização, percebe-se que os entrevistados evitam falar um percentual específico, sendo que dois deles dizem desconhecer, e o outro declara saber, aproximadamente, o percentual, que fica entre 15 e 20%.

Para a questão 20, a resposta dos três produtores foi negativa. Segundo eles, o segmento em que atuam não tem poder de coordenação na cadeia.

Tal visão é reforçada nas declarações realizadas em atenção à questão 21, em que reafirmam que o seu segmento e empresa não efetuam a coordenação, indicando como possíveis justificativas o fato de ser um mercado muito amplo e de não haver nenhum líder que domine todo o mercado. Além disso, apontam o aspecto do mercado externo e as questões de livre concorrência e livre mercado.

Em relação à pergunta de número 22, os produtores procuraram identificar os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e sinalizar com um círculo aquela que acreditam possuir maior poder de mercado na cadeia produtiva. A partir dos apontamentos feitos pelos entrevistados, elaborou-se a seguinte figura:

Figura 3 - Cadeia de aves e suínos na visão do Produtor de Grãos



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.



Os produtores de grãos consideram que a cadeia seja formada da forma apresentada na figura 3. Eles acreditam que, pelo tamanho do mercado, não há uma coordenação. A sequência da cadeia, para os produtores de grãos, seria:

- a) insumos, fertilizantes, sementes;
- b) produtor de grãos;
- c) cerealista, armazenagem, cooperativa;
- d) integrador (Fábrica de ração, Incubatório, Produtores de aves e suínos, frigorífico, industrialização);
- e) mercado externo e interno (ponto de venda).

Assim, na concepção dos produtores de grãos, não haveria coordenação da cadeia como um todo. Contudo, o segmento de maior poder seria o integrador.

Sobre a questão 23, cabe sublinhar algumas considerações acerca da compreensão dos entrevistados sobre governança como um conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos. Dois dos entrevistados dizem que a coordenação não existe. Os três falam da concorrência e do mercado. Porém, dois dos entrevistados afirmam que, se há tal coordenação, ela se dá pelo integrador e dentro do grupo que ele regula, não na cadeia como um todo.

Fazendo um paralelo com a teoria, nota-se aqui a percepção de que a não visualização de uma governança explícita ocorre pelo fato de ser o mercado que a exerce, como citado por eles.

Ainda no que se refere ao mercado, eles mencionam a questão da demanda e oferta do produto como sendo o que realmente impacta o setor.

Já no que tange às respostas que dizem respeito às perguntas 24, 25 e 26, pode-se realizar as seguintes ponderações. Os três entrevistados não percebem a governança na formatação como é apresentada na teoria. Eles não consideram essa ausência negativa, sendo que um deles acredita que a coordenação ocorra por forças de mercado. Além disso, ter uma coordenação poderia ser até prejudicial, visto que o mercado se adapta constantemente às mudanças que possam acontecer, segundo um dos entrevistados.

Pelo que se apreende das respostas à questão 27, os entrevistados não acreditam que exista um grande líder que coordene o setor, sendo que é muito citado o fato de nenhuma empresa ser tão grande a ponto de coordenar uma cadeia

tão extensa. Fala-se muito no poder das grandes integradoras dentro de uma cadeia menor.

O retorno dos entrevistados sobre a questão 28 realça o fato de haver grandes empresas, na área de grão, ADM, Bunge, Cargil, Dreyfus, com um certo grau de hierarquia. Mas, de acordo com os produtores, elas não efetuam a governança e coordenação. Os entrevistados mencionam também o poder das integradoras.

## 4.2 Entrevista com o Setor de Armazenagem

No segmento de Armazenagem, houve acesso a três entrevistados, sendo um sócio-diretor, um diretor e um gerente, o que agrega grande representatividade à pesquisa. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice C.

Considerando a questão 10, os três entrevistados entendem que o setor de grãos é:

- a) indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, pelo fato de ser este o segmento que recebe e beneficia os grãos e revende para as fábricas de ração e outros *players*;
- b) depende de insumos de terceiros – o setor é dependente dos produtores de grãos;
- c) indispensável para as indústrias a montante e a jusante – o setor gera insumos para as fábricas de ração.

No que se refere à questão 11, existe consenso entre os respondentes a respeito de que os preços são estabelecidos pelo mercado, sendo que a empresa não tem poder de fixá-los. Porém, um dos executivos entrevistados relata que, hoje, as empresas têm cálculos minuciosos de custo e precificação, sendo que em alguns casos de variação de mercado pode acontecer de a empresa deixar o “segmento de lado”, focando nos que dão maior margem.

Em resposta à pergunta 12, todos citaram a questão climática e o mercado externo, concordando que, independentemente da melhoria tecnológica, o clima é fundamental, ficando claras as dificuldades enfrentadas no corrente ano. Ademais, o

fator mercado externo é apontado como sendo um balizador, vista a elevada demanda.

Um dos entrevistados informa, inclusive, que, dos 22 milhões de grãos de soja produzidos, apenas 6 milhões ficam no Rio Grande do Sul e que, dos 6 milhões de toneladas de milho, somente 3 milhões permanecem no estado. Dessa forma, o mercado externo altera o equilíbrio do mercado.

Das respostas da questão 13, apreende-se que os itens soja, milho, combustível, transportes, energia elétrica, mão de obra especializada, mão de obra geral, depósitos e armazenagem são elencados pelos entrevistados como os mais relevantes. Além dos mencionados, é fundamental ainda acrescentar adubos, químicos, fosfatados, nitrogenados e sementes.

As questões 14 e 16 solicitavam que fossem citados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante. Dessa maneira, buscou-se entender se essas relações ocorrem de forma contratual.

Na resposta à pergunta 14, todos se inseriram como setor de armazém, cooperativa, cerealista, sendo que, na relação a montante, declararam que recebem grãos de diversos produtores e, na relação a jusante, são diversas as empresas que adquirem o grão beneficiado, dentre elas, fábricas de ração, integradoras e grandes empresas internacionais indicando a exportação.

No que tange à questão 16, os entrevistados D e F relatam que o mercado gaúcho não possui o hábito de praticar contratos formais, mas que muitos de seus parceiros são os mesmos há anos. Já o entrevistado E afirma que as relações contratuais são preponderantes. Relacionando a teoria proposta por Williamsom (1985) a essa situação, tem-se uma estrutura de governança híbrida, determinada pela autonomia entre as partes envolvidas com certo grau de dependência bilateral. Ademais, analisando as respostas dos entrevistados D e F, pode-se perceber a governança relacional baseada em aspectos como cooperação, colaboração, comprometimento, confiança, controle.

Em resposta à questão 15, os executivos das empresas informam que seus principais produtos são a soja, o milho e, com menor representatividade, o trigo.

Conforme respondido na questão 17, a maioria deles entrega seus grãos beneficiados para empresas integradoras, empresas de ração e *players* internacionais do agro. Um dos entrevistados lembra que hoje as empresas estão ampliando seu leque de atuação, diversificando os seus segmentos de atuação.

As perguntas de números 18 e 19 abordam a margem de comercialização. A partir das respostas, percebe-se que os entrevistados conhecem de forma clara suas margens. Dois dos entrevistados mencionaram margem de 5% e um deles citou de 5 a 8%.

Em atenção à questão 20, os três executivos declararam que suas empresas não exercem a coordenação e governança.

No que diz respeito à questão 21, eles reforçam que seu segmento e empresa não efetuam a coordenação e trazem, como possível justificativa, o fato de ser um mercado muito amplo. Um deles esclarece que as regras de demanda e oferta regulam o mercado.

Por meio da pergunta de número 22, foi solicitado aos entrevistados que procurassem identificar os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e marcar com um círculo aquele que acreditam possuir maior poder de mercado na cadeia produtiva. Considerando as respostas dadas por eles, elaborou-se a seguinte figura:

Figura 4 - Cadeia de aves e suínos na visão do segmento de Armazenagem



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os entrevistados do setor de armazenagem relatam a cadeia de forma idêntica aos produtores de grãos. Eles entendem que a sequência da cadeia seria:

- a) insumos, fertilizantes, sementes;
- b) produtor de grãos;
- c) cerealista, armazenagem, cooperativa;
- d) integrador (Fábrica de ração, Incubatório, Produtores de aves e suínos, frigorífico, industrialização), ou caso não haja integradora, seria a

- sequência Fábrica de ração, Incubatório, Produtores de aves e suínos, frigorífico, industrialização);
- e) mercado externo e interno (ponto de venda).

Para os entrevistados D e E, quem mais tem poder nessa cadeia é o integrador, que é quem pode coordenar, principalmente, do segmento de ração para frente. Já o entrevistado F acredita que o mercado externo é quem tem mais poder nessa cadeia.

No retorno à questão 23, que trata acerca da compreensão dos entrevistados sobre governança como um conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos, cabe salientar que os três entrevistados declaram não haver coordenação na cadeia.

Já no que concerne às respostas para as perguntas 24, 25 e 26, nota-se que, no que tange à questão 25, especificamente, dois entrevistados não consideram negativa a ausência de coordenação, porém, o entrevistado E julga bastante negativa a ausência de coordenação e sublinha a questão tributária que vem sendo ampliada no setor. O respondente F afirma que pessoalmente gostaria de ver uma coordenação na cadeia, mas que, neste momento, dadas as condições estruturais existentes, até é positivo não haver essa coordenação. Atualmente, segundo ele, o melhor é seguir o livre mercado.

Em relação à questão 27, os entrevistados não acreditam que exista um grande líder que coordene o setor. O entrevistado D explica que quem mais se aproxima dessa possibilidade de coordenação são os grandes integradores, mas eles têm grande poder do setor de ração até a distribuição do produto, não dispendo de força para coordenar os demais setores.

No que concerne à questão 28, os entrevistados D e E informam que existem grandes empresas e que elas têm alguma influência sobre as demais, mas não uma liderança incontestável. Já o entrevistado F alega que não há líderes que efetuem a coordenação e governança.

### **4.3 Entrevista com Agroindústria/Integrador**

Nesta seção, os entrevistados são as integradoras que atuam no estado do Rio Grande do Sul. Elas foram incorporadas ao estudo com o intuito de verificar

como se dá a governança e coordenação na cadeia de aves e suínos. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice D.

Em relação à questão 10, os três entrevistados consideram que os 4 itens citados são fundamentais para a cadeia:

- a) indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos;
- b) dependente de insumos de terceiros;
- c) gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante;
- d) determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos.

Para o entrevistado G, hoje, o segmento é indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, tendo, inclusive, anexado o setor de ração em sua estrutura, devido ao fato de ser estratégico, soma-se a isso o fato de viabilizar ou não a integração. Ele acrescenta que, por questões sanitárias e de viabilidade, atualmente, os integrados não ficam numa distância superior a 85 km, sendo que, no ano de 2022, a distância máxima dos integrados será de 60 km, o que irá ampliar a necessidade de estruturas de ração, mas trará maior competitividade para a empresa.

Os três entrevistados concordam que o segmento é indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, sendo que as integradoras grandes possuem total controle sobre todo o processo, uma vez que a produção de ração é muito relevante para a viabilidade da integradora. Devido a isso, as grandes integradoras possuem fábricas próprias de ração, controlando assim um elo indispensável para a cadeia como um todo.

Os três respondentes citam a dependência de insumos de terceiros e a questão sanitária como muito relevantes, vindo a gerar diversos custos. Segundo eles, o segmento é gerador de insumos indispensáveis para empresas a jusante, mas ressaltam que as demais empresas do próprio grupo fazem a agregação de valor ao produto já desenvolvendo e industrializando, existindo isso dentro da própria estrutura. Conforme exposto, quase todos os itens são fundamentais para as empresas a jusante.

Diferentemente dos outros segmentos, os três entrevistados relatam que os integradores são determinantes na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos. De acordo com os participantes, os integradores passaram a

desempenhar a coordenação das cadeias, desde a década de 1990, momento em que as integradoras passaram a englobar a produção de ração, os produtores integrados, o abate, a industrialização e o transporte.

No que tange à questão 11, os respondentes G e I alegam que as empresas são tomadoras de preços, reconhecendo que o preço é formado pelo mercado, não tendo elas, portanto, poder para fixar os preços. O entrevistado H considera que os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição predefinida. Desse modo, para o entrevistado, os preços são formados com base no seu custo de produção. A empresa mantém ou não uma linha de produção com base na análise desses custos. Importante salientar que o fato de a empresa ser relevante no mercado permite agir dessa forma, pois, caso ela não efetue compras ou vendas, pode alterar de forma significativa o equilíbrio de preços desse mercado.

No que diz respeito à questão 12, os entrevistados comentam que todos os itens são relevantes, porém, cada um deles destaca seus dois itens mais relevantes. Sendo assim, o entrevistado G enfatiza a questão cambial e o mercado externo como sendo os mais importantes, como dito por ele, os mercados hoje são conectados e quaisquer problemas nesses dois fatores podem gerar grandes alterações no equilíbrio mercadológico. Ele menciona ainda que o aspecto fundamental dentro do mercado externo são as regras sanitárias, sendo que elas podem, inclusive, gerar o fechamento total de diversos mercados, caso não sejam atendidas. Nesse caso, ressalta-se a importância das relações comerciais diplomáticas do Brasil. Outro aspecto apontado é a regulação sanitária dentro do próprio mercado interno. Ele reforça o quanto esse aspecto pode ser impeditivo. Reporta as dificuldades que a instituição enfrenta quando ocorrem fechamentos de unidades por não respeitarem as condições sanitárias por falhas.

O entrevistado H cita o mercado externo como atrelado às exigências sanitárias, pois elas impactam profundamente no desempenho da empresa. Ele expressa que, quando, por algum motivo, alguma planta passa a ter liberação ou não de exportação, isso impacta de forma muito consistente nos resultados da empresa. Declara reiteradamente a relevância do respeito às normas sanitárias, pois dele depende a sobrevivência da empresa no setor. Segundo o participante, o Rio Grande do Sul ainda busca as melhores condições sanitárias. Comparativamente,

em relação ao estado de Santa Catarina, existe uma defasagem, permitindo aos catarinenses terem melhores rentabilidades.

O entrevistado I, por sua vez, realça o desempenho do segmento líder da cadeia produtiva em que atua: “Quando as gigantes do setor decidem algo elas impactam de forma muito considerável o desempenho da minha empresa. Felizmente, após algum tempo você entende que elas sempre farão ações voltadas a maximizar os próprios resultados e cabe às demais irem se adaptando. Porém, muitas vezes as ações delas abrem oportunidades para as demais.”

Na questão 13, os respondentes enumeraram os insumos mais relevantes, de acordo com a sua percepção. Os itens milho, soja, material genético, combustível, transporte, depósito e armazenagem, mão de obra especializada, energia elétrica e mão de obra geral foram apontados como fundamentais. Foi bastante mencionado pelos entrevistados o fato de as integradoras, hoje, assumirem diversos setores, tendo em sua estrutura desde a produção de ração até a distribuição do produto para os mercados interno e externo. Segundo eles, até o setor de transporte atualmente está dentro das estruturas das empresas integradoras.

As questões 14 e 16 solicitavam que fossem apontados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante, com a finalidade de entender se essas relações ocorrem de forma contratual.

Em atenção à questão 14, todos se inseriram como integradores e citaram diversas empresas e segmentos com os quais mantêm relacionamento no decorrer do tempo.

Ao responderem a pergunta 16, mencionaram o fato de que há muito tempo os contratos vêm deixando de existir. Aqueles que existem são os de integração. Entretanto, na relação geral do mercado, eles quase não existem mais. Um aspecto relevante citado é que como as integradoras detêm quase todo o processo produtivo da ração em diante, englobando a genética animal, as relações passaram a ser muito mais de integração.

No que tange à governança, os entrevistados G e H, considerando a teoria de Williamsom (1985), enfatizam a governança da fábrica de rações em diante, que acontece de forma hierárquica. Mas, nas entrevistas, também é possível identificar aspectos que levam à governança relacional, baseada em confiança, colaboração e relacionamento, se atrelada aos demais elos da cadeia.



Fica claro que a integradora domina alguns elos e, neles, as relações se dão de forma hierárquica.

Já no relato do entrevistado I, observam-se características da forma híbrida, uma vez que mantém contrato, mas sempre com os mesmos parceiros, o que revela a governança relacional.

No que concerne à questão 15, os produtores informam que seus principais produtos são aves e suínos e seus derivados.

Conforme as respostas dadas para a pergunta 17, nota-se que a maioria dos participantes, após agregar valor com os processos de industrialização, revendem para o mercado interno (pequenas, médias e grandes redes varejistas), bem como vendem boa parte de sua produção para o mercado externo.

As perguntas de números 18 e 19 indagam sobre a margem de comercialização. Percebe-se, nas respostas dos entrevistados, que eles conhecem bem os seus mercados. Possuem as informações necessárias e são sabedores dos resultados. Em todos os relatos, aparece que as margens são bastante expressivas, mas que sofrem variações bruscas, de acordo com o equilíbrio de mercado. As integradoras ressaltam muito os ganhos em escala.

Em relação à questão 20, os executivos entrevistados reportam que entendem que as grandes integradoras exercem grande influência na cadeia. O entrevistado G, contudo, considera que não há uma coordenação da cadeia como um todo (pensando do produtor até os mercados externo e interno), mas acredita que as grandes empresas interferem nas tendências, normativas, regras sanitárias e em políticas como a ESG. Ele relata que esperava que essa coordenação e governança fosse feita pelas associações. Acrescenta que, após a década de 1990, com o advento do regime de integração, as integradoras efetuam a coordenação dos seguintes elos: Fábrica de Ração, Granjas, produtores de aves e suínos, abate, industrialização e transporte. Explica também que apenas os produtores de aves e suínos possuem a relação contratual com a integradora, como se fossem prestadores de serviço, sendo que os demais elos são de propriedade da própria integradora.

Para o entrevistado H, a empresa tem o poder de coordenação da cadeia, sendo que as relações com alguns elos ocorrem por parceria, confiança e cooperação.

Já pelo que responderam na questão 21, os entrevistados H e I entendem que existe e acontece a coordenação por parte das integradoras. O entrevistado G reconhece que essa coordenação se dá em parte da cadeia, não envolvendo o setor de grãos e de armazenagem. Os demais, segundo ele, estão sob a coordenação das integradoras.

De forma resumida, pode-se dizer que a Integradora efetua a governança e coordenação de boa parte da cadeia de aves e suínos, sendo que essa governança e coordenação acontecem pelo poder que elas têm após determinadas etapas da cadeia.

A pergunta enumerada como 22 requisitava aos entrevistados que identificassem os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e marcassem com um círculo aquele que, no seu entendimento, possui maior poder de mercado na cadeia produtiva. A partir das respostas obtidas, foi possível elaborar a seguinte figura:

Figura 5 - Cadeia de aves e suínos na visão do Integrador



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os integradores citam a cadeia da seguinte forma:

- a) produtor de grãos;
- b) transporte;
- c) armazenagem, cerealista, cooperativa;
- d) integradora;
- e) mercado interno (rede de supermercados) ou mercado externo.

O entrevistado G, considerando a cadeia como um todo, não aponta coordenação, mas reconhece que a integradora é quem tem maior poder, sendo ela

a que exerce a coordenação da Fábrica de ração, Incubatórios, Produtores de aves e suínos, e Industrialização.

O entrevistado H sinaliza que a integradora é quem tem mais poder e defende que ela faz a coordenação de forma indireta, dessa forma, a coordenação seria por parcerias e integração.

O entrevistado I, considera-se uma integradora menor que as “gigantes do mercado”, e relata que são as grandes integradoras que coordenam a cadeia.

No que concerne à questão 23, os três entrevistados entendem que existe a governança e coordenação, que é realizada pela integradora. De certa forma, ela ocorre dada a magnitude da integradora em relação aos demais *players*. Pode-se dizer que, em relação aos elos fábrica de ração, produtor de aves e suínos, industrialização, essa governança dá-se pela hierarquia e pelo poder exercidos sobre os demais elos.

O entrevistado G considera que a governança é baseada em contratos e também em confiança, cooperação e coordenação. Para ele, quem mais se beneficia dela são os produtores de aves e suínos. O entrevistado H, por sua vez, considera que essa governança e coordenação existe e que nem sempre ela é explícita, mas que ocorre, inclusive, pela série de repetição de interações dos participantes, sendo que o mercado acaba achando o equilíbrio.

Pelas respostas fornecidas às perguntas 24, 25 e 26, os entrevistados confirmam a existência da governança e coordenação, alegando que grande parte é efetuada pela integradora, sendo extremamente benéfica, pois sem ela muitos dos produtores desistiriam da atividade dados os riscos.

Considerando as questões 27 e 28, os entrevistados G, H e I afirmam que existem líderes e que eles exercem influência. Porém, o respondente G entende que não há o interesse da integradora em exercer a governança e coordenação de toda a cadeia, dado o tamanho dela. Assim, para ele, o que existe muito forte é o *lobby* por parte delas para atingir alguns objetivos. Os entrevistados H e I relatam que essa liderança também deriva em coordenação e governança.

A partir das respostas obtidas e considerando a teoria de Storper e Harrison (1991), é necessário tecer as considerações a seguir:

- a) entre os elos produtor de grãos até chegar na fábrica de rações pode-se dizer que existe um certo grau de hierarquia, em decorrência da influência de algumas empresas sobre as outras;
- b) após a fábrica de ração, é possível afirmar que há empresas líderes (oligopólio) com dominância das demais e que as participantes dependem das estratégias das líderes.

#### **4.4 Entrevista com Fábrica de Rações**

Nesta seção, os entrevistados são gestores de empresas produtoras de ração no estado do Rio Grande do Sul. Tais entrevistas objetivaram identificar como se dá a governança e coordenação na cadeia de aves e suínos. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice E.

Em relação à questão 10, os três entrevistados consideram que o setor de grãos é indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, que seu setor depende de insumos de terceiros e que são fonte indispensável para as indústrias a montante e a jusante.

No que tange à pergunta 11, existe consenso entre os respondentes de que os preços são estabelecidos pelo mercado, sendo que a empresa não tem poder de fixar os preços. O entrevistado J fala que há um impacto do câmbio no preço, mas que ele é incontrolável, por isso, refere o mercado como sendo soberano.

No que concerne à questão 12, os entrevistados J e L relatam o impacto do mercado interno e da taxa de câmbio. Já o entrevistado K cita o mercado externo e o mercado interno. Para os entrevistados, o mercado local depende da taxa de câmbio e do mercado externo, pois eles alteram o equilíbrio dos preços.

No que diz respeito à pergunta 13, sobre os insumos mais relevantes, os itens milho, soja, combustíveis, transporte, energia elétrica, mão de obra especializada e mão de obra geral foram os apontados. Ademais, também foram citados os minerais e a ureia.

As questões 14 e 16 solicitavam que fossem citados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante. Dessa forma, buscou-se entender se essas relações ocorrem de forma contratual.

Em relação à questão 14, todos se inseriram como fábrica de ração e mencionaram diversas empresas e segmentos com os quais mantêm

relacionamento há tempo. A principal matéria-prima é grão, milho, farelo de soja, ureia e minerais.

Em atenção à indagação de número 16, foi bastante citado o fato de não possuírem contratos que estabeleçam relações a montante e a jusante. No que tange à governança, os três entrevistados, com base na teoria de Williamsom (1985), acreditam que ocorra via mercado. Além disso, nas entrevistas, encontram-se aspectos que coincidem com a governança relacional, fundamentada em confiança, colaboração e relacionamento.

Quando questionados sobre os produtos de suas empresas, conforme a pergunta de número 15, os entrevistados indicam grande leque de produtos e de serviços.

Com a questão 17, fica claro que a maioria deles entrega para cooperativas, lojas de ração, produtores rurais e integradoras. O entrevistado J relata que, dada a situação de estiagem, tem verificado uma significativa movimentação das integradoras em busca de ração.

Em referência à cadeia de aves e suínos, cabe destacar que todos explicitaram que hoje as integradoras possuem suas estruturas de ração dentro da própria atuação, o que não acontecia há algumas décadas.

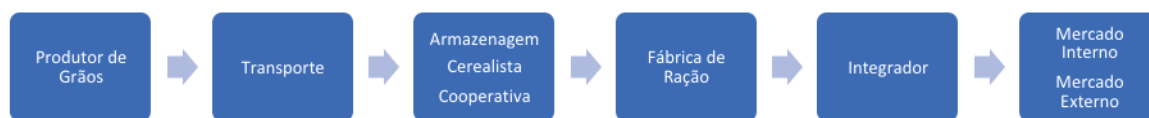
Pelas respostas obtidas para as perguntas de números 18 e 19, verifica-se que os entrevistados sabem as margens, porém, por questões de *compliance* e estratégia não podem revelar. Eles explicam que o aumento dos valores dos insumos tem sido muito elevado e que nem todo o acréscimo está sendo repassado.

Em relação à questão 20, os três produtores responderam que o segmento deles não tem poder de coordenação na cadeia. A coordenação para os entrevistados existe e é efetuado pelas integradoras.

A partir do questionado pela pergunta 21, são elencados diversos motivos pelos quais não é o setor de ração que efetua a coordenação. Dentre eles, estão a falta de políticas públicas e o fato de estar ocorrendo uma mudança de mercado, rumando para o sistema de integração, o que tem alterado profundamente o setor.

A pergunta 22, por sua vez, solicita aos entrevistados que identifiquem os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e marquem com um círculo o que acreditam possuir maior poder de mercado na cadeia produtiva. Dessa maneira, foi possível elaborar a figura que segue:

Figura 6 - Cadeia de aves e suínos na visão do setor de Rações



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os produtores de ração entendem a cadeia da seguinte forma:

- a) produtor de grãos;
- b) transporte;
- c) armazenagem/cerealista/cooperativa;
- d) fábrica de ração;
- e) produtor individual (frigorífico) ou integradora;
- f) mercado interno ou externo.

Para o entrevistado J, hoje, as empresas de ração já não possuem o poder de coordenação como anteriormente à ascensão das integradoras. Segundo ele, hodiernamente quem tem mais poder é a integradora.

Os entrevistados K e L relatam que, atualmente, as fábricas de ração individuais já não exercem a coordenação. Eles registram que as integradoras anexaram diversas estruturas de ração, mostrando assim a extrema relevância do segmento.

No que tange à questão 23, o entrevistado J considera que não há governança e coordenação na cadeia como um todo, a governança e coordenação ocorre a partir do setor de rações e é efetuada pela integradora. Para o entrevistado K, a governança dá-se pelo mercado e pelas relações que acontecem de forma contínua. Segundo ele, as integradoras exercem a função de coordenação e governança após o setor de ração. Já o entrevistado L afirma que as integradoras efetuam o processo de governança e coordenação.

Considerando a literatura, pode-se perceber a ocorrência de uma governança no modelo híbrido, sendo que, em grande parte das relações, a integradora mantém total domínio.

No que diz respeito às demais questões, os três entrevistados reportam que são necessárias muitas melhorias com maior presença de políticas públicas e de associações. Relatam que a competitividade vem se intensificando e que o setor perdeu parte da relevância pela atuação das integradoras.

Em atenção à questão 27, os entrevistados K e L manifestam acreditar que existam grandes líderes e que, após uma determinada etapa, eles coordenem as cadeias.

Das respostas à questão 28, apreende-se que pode haver grandes empresas com boa hierarquia, mas que a governança e coordenação ocorre por relações de mercado, pela parceria e pela confiança.

#### **4.5 Entrevista com Produtor de Aves e Suínos**

Nesta seção, os entrevistados são produtores de aves e suínos no estado do Rio Grande do Sul, sendo dois no regime de integração e um no regime independente. Essas entrevistas contribuíram para o entendimento do funcionamento da governança e coordenação na cadeia de aves e suínos. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice F.

Em relação à questão 10, os três entrevistados consideram que o setor de grãos é indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, que seu setor depende de insumos de terceiros e que são fonte indispensável para as indústrias a montante e a jusante. A produção de aves e suínos possibilita a produção de grãos e a industrialização.

A partir do retorno sobre a questão 11, nota-se que existe consenso entre os respondentes acerca de que os preços são estabelecidos pelo mercado, sendo que a empresa não tem poder para fixar os preços. O produtor M, que efetua produção independente, cita também a paridade do poder de compra, pois, conforme seu relato, o mercado externo altera drasticamente o equilíbrio do nosso mercado. Os produtores integrados relatam que possuem critérios para remuneração, tais como conversão alimentar, índice de mortalidade e ganho de peso diário.

No que concerne à questão 12, todos mencionaram o mercado externo como sendo absolutamente relevante, pois dada a abertura ou o fechamento dos mercados externos ocorrem grandes mudanças. Os que estão em regime de integração relatam que sofrem menores impactos que o produtor independente.

Respondendo a questão 13, os produtores em regime de integração relatam que possuem menos custos, pois transportes, genética e mão de obra especializada são concedidos pela integradora. Eles enfatizam o enorme gasto com energia elétrica e com mão de obra. Já o produtor independente registra que tem elevados custos com milho, soja, combustível, transportes e mão de obra especializada. Desde o ano de 2020, os custos vêm ficando impraticáveis excluindo muitos produtores independentes do setor.

Como foi possível observar, nesse âmbito, fica muito clara a diferença entre ser ou não integrado.

As questões 14 e 16 solicitavam que fossem citados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante. Assim, intenciona-se entender se essas relações ocorrem de forma contratual.

Em relação à questão 14, os produtores integrados informam que sua única relação é com o integrador. Eles relatam que isso gera segurança e certeza de venda. Já o produtor independente informa que possui diversas relações tanto a jusante quanto a montante, sendo que define essas relações como parcerias de longa data.

Em atenção à questão 16, o produtor M declara que não trabalha com contratos, sendo que suas relações a montante e a jusante estão baseadas, conforme a teoria de Williansom, via mercado. Considerando a governança não relacional, percebe-se que estariam baseadas em colaboração, confiança, cooperação e coordenação.

Os produtores N e O relatam que operam com contratos entendendo que sua relação é norteada de forma hierárquica, pois fica dentro dos domínios da integradora.

Como se observa em relação à resposta dada para a questão 15, o produtor M trabalha com produção de suínos, o produtor N com aves e o produtor O com aves e suínos.



De acordo com o respondido na questão 17, o produtor M vende para 12 frigoríficos espalhados por todo o estado, enquanto os produtores N e O mantêm sua relação exclusivamente com a integradora.

No que tange às perguntas de números 18 e 19, o produtor M relata que sua margem é de 10%, enquanto os integrados N e O informam não saber suas margens. Além disso, os integrados reforçam que a qualidade do que eles fazem garante ou não melhores remunerações com base nos itens analisados pelas integradoras.

Conforme respondido na questão 20, os três produtores consideram que não têm poder de efetuar a coordenação, mas relatam que a integradora tem poder de coordenação.

Já em atenção à questão 21, os produtores N e O expressam que a integradora executa essa função e que, se não fosse assim, eles não estariam no ramo dado os elevados riscos e a volatilidade do setor.

A pergunta 22, por sua vez, indaga dos entrevistados os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos com o apontamento daquele que acreditam possuir maior poder de mercado na cadeia produtiva. A partir das respostas dadas, elaborou-se a seguinte figura:

Figura 7 - Cadeia de aves e suínos na visão dos Produtores de aves e suínos



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os produtores de aves e suínos, portanto, visualizam a cadeia da seguinte forma:

- a) produtor de grãos;
- b) transporte;
- c) armazenagem/cerealista/cooperativa;

- d) integradora ou fábrica de ração;
- e) produtor de aves e suínos;
- f) integradora ou frigorífico;
- g) mercado interno ou externo.

Para o entrevistado M, a cadeia mudou muito nos últimos anos, visto que as integradoras assumiram praticamente 100% dos produtores de aves e suínos. Ele não acredita que tenha a coordenação, mas relata que quem tem mais poder na cadeia, hoje, são as integradoras.

Os entrevistados N e O informam que o mercado é coordenado pelas integradoras, sendo que atualmente as fábricas de ração individuais já não exercem a coordenação. Eles registram que as integradoras anexaram diversas estruturas de ração, mostrando assim a extrema relevância do segmento.

Com a questão 23, verificou-se acerca da compreensão dos entrevistados sobre governança como um conjunto de regras, contratos relações hierárquicas, leis e regulamentos. Assim, o produtor M considera que existe essa coordenação e que ela só não acontece com ele por ser produtor independente. Os produtores N e O dizem se identificar com a situação e que ela é exercida pela integradora.

Já nas questões 24, 25 e 26, os produtores N e O consideram a coordenação fundamental para a existência deles e dizem que sem a integradora não haveria condições deles operarem. O produtor M, por sua vez, considera que bem ou mal o mercado se organiza e encontra seu equilíbrio.

Em atenção à questão 27, o produtor M considera que não há coordenação, mas que os grandes impõem algumas vantagens junto ao governo e alguns aspectos de mercado. Para ilustrar, cita o caso da tributação sobre a exportação de farelo de soja. Entretanto, os produtores N e O acreditam que há empresas líderes.

No que concerne à questão 28, baseada na teoria de Storper e Harrison (1991), todos percebem que existe uma certa hierarquia. Porém, o entrevistado M entende que as integradoras não querem exercer a coordenação pois têm grandes ganhos da forma como o mercado está estruturado. Já os produtores N e O compreendem que essas grandes empresas exercem um certo grau de hierarquia e efetuam a coordenação e governança.

#### 4.6 Entrevista com Frigoríficos

Nesta seção, os entrevistados são frigoríficos relevantes no estado do Rio Grande do Sul. Eles integram a pesquisa com o intuito de identificar como se dá a governança e coordenação na cadeia de aves e suínos. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice G.

Em relação à questão 10, os três entrevistados consideram que o setor de frigoríficos é indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos, que seu setor depende de insumos de terceiros e que são fonte indispensável para as indústrias a montante e a jusante. Além disso, consideram o setor determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos.

As respostas à questão 11 expressam consenso entre os respondentes acerca de que os preços são estabelecidos pelo mercado, sendo que a empresa não tem poder de fixar os preços.

No que diz respeito à questão 12, o entrevistado P cita que as condições climáticas (ainda mais num ano como o atual de estiagem) são muito relevantes, assim como o mercado externo (ampliação da demanda externa ou não). Tais fatores são fundamentais pois podem causar grandes desequilíbrios no desempenho do setor. O respondente Q considera que a conjunção mercado interno e mercado externo é a responsável pelos principais impactos que podem ser gerados no mercado. O entrevistado R menciona que as variações da taxa de câmbio (desvalorização cambial aumenta a demanda externa) e as condições climáticas são os maiores desafios e os que mais impactam o setor.

Na questão 13, sobre os insumos mais importantes, foram elencados os itens energia elétrica, combustíveis, transporte e mão de obra especializada ou mão de obra geral pelos três entrevistados. Ademais, os valores envolvidos com a aquisição das aves e dos suínos junto aos produtores foram preponderantes, segundo os respondentes.

As questões 14 e 16 pediam que fossem citados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante, de forma a entender se essas relações ocorrem de forma contratual.

No que tange à questão 14, todos declararam que se inserem como frigoríficos reconhecendo diversos produtores de aves e suínos com os quais mantêm relacionamento a montante; na relação a jusante, citaram as redes de

supermercado. Somente o produtor P mencionou vendas para o mercado externo. O produtor Q relata que está recebendo autorização para exportação mas que ainda não teve início a sua operação.

Respondendo a questão 16, os entrevistados P e Q relatam que não operam com contrato, que a relação é informal e baseada em confiança, relacionamento e cooperação. O produtor Q fala muito na cooperação e na volatilidade do mercado. O frigorífico R relata que vem operando com contratos, mas que existem diversas nuances: “ Após algum tempo você ganha confiança no parceiro e as coisas acabam mudando um pouco”.

Tendo por base a teoria, é possível notar nas respostas que há a governança híbrida, conforme a concepção de Wiliansom, ainda que parte da governança seja relacional, tendo como aspectos relevantes a colaboração, a confiança, a cooperação e o relacionamento.

Como visto em relação à questão 15, os frigoríficos possuem um grande leque de produtos, variando de carnes nobres para cortes e venda de produto desossado.

Conforme respondido na questão 17, a maioria deles vende para grandes, médias e pequenas redes de supermercado. O frigorífico P mantém negócios com o mercado externo.

As perguntas de números 18 e 19 abordam a margem de comercialização. Todos relatam saber suas margens, sendo que o frigorífico P informa que não pode revelar a sua, já Q e R relataram margens de 3% e 5%, respectivamente.

É importante enfatizar que todos falam acerca da elevada volatilidade do segmento e registram que são bastante impactados pelo poder que as integradoras possuem.

Em resposta à questão 20, os entrevistados P e R consideram que possuem poder de coordenação na cadeia. Já o entrevistado Q afirma que não seria bem uma coordenação.

Em relação à questão 21, o entrevistado Q relata que considera o mercado muito grande e que acima de tudo entende que se fazem necessárias entidades mais fortes que possam realmente coordenar, organizar e efetuar a governança. A coordenação precisa ser feita pelas entidades, segundo ele.

A pergunta 22 inquiriu dos entrevistados que identificassem os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e sinalizassem aquele que

possui maior poder de mercado na cadeia produtiva. Com isso, descobriu-se que os entrevistados de empresas frigoríficas entendem a cadeia de duas formas. Por isso, foram elaboradas as figuras 8 e 9 conforme segue:

Figura 8: Cadeia de aves e suínos sem a integradora na visão dos Frigoríficos



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Cadeia sem a integradora

- a) produtor de grãos;
- b) transporte;
- c) armazenagem/cerealista/cooperativa;
- d) fábrica de ração;
- e) produtor de aves e suínos;
- f) frigorífico;
- g) mercado interno ou externo.

Figura 9 - Cadeia de aves e suínos com a integradora na visão dos Frigoríficos



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

- a) produtor de grãos
- b) transporte

- c) armazenagem/cerealista/cooperativa
- d) integradora (produtor de grãos, frigorífico, mercado interno e externo)

Cabe ainda ressaltar que os entrevistados apontam que quem tem maior poder é a integradora.

Em atenção às questões acima, todos os três entrevistados consideram que existe coordenação e governança.

O entrevistado P sublinha que ela poderia ser muito mais bem estruturada e organizada e, para tanto, as entidades poderiam se envolver mais e resolver diversos problemas que hoje assolam o setor.

O entrevistado Q afirma que existe a coordenação, mas que da forma que está não é positiva, visto que cada parte da cadeia se preocupa apenas com seu próprio interesse. Nesse sentido, ele reforça mais uma vez a necessidade de as entidades realizarem a coordenação e governança.

O entrevistado R, por sua vez, considera que existe a coordenação, que ela é positiva e que sem ela a viabilidade da cadeia seria ainda pior.

De acordo com o indagado pela questão 27, os entrevistados reportam que há líderes que coordenam o setor. Reforçam que o setor de frigoríficos foi em grande parte absorvido pelas integradoras e que elas dominam o setor.

Em resposta à questão 28, surge o grau de hierarquia presente, em decorrência de influências de algumas empresas do setor. Em relação à teoria de Storper e Harrison (1991), os entrevistados expressam que existe um certo grau de hierarquia e que ela é exercida pelas integradoras.

#### **4.7 Entrevista com o Setor de Transportes**

Nesta seção, são analisadas as entrevistas realizadas com os gestores de transportes ligados à cadeia de aves e suínos, sendo que um deles é terceirizado e os outros dois são provenientes de empresas interligadas às integradoras, porém, com CNPJ próprios. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice H.

Em atenção à questão 10, os três entrevistados consideram que o setor de transportes é indispensável para a cadeia de ração de frangos ou suínos,

dependente de insumos de terceiros e gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante.

Conforme indagado na questão 11, o transportador S julga que os preços são estabelecidos pelo mercado e que ele não tem ingerência sobre eles, realçando o aumento do valor do diesel nos últimos anos. Já os respondentes T e U reportam que são sabedores de que o mercado é responsável pela formação do preço, mas relatam que os preços são formados com base nos custos de uma produção e em uma margem de contribuição predefinida. Apesar de eles terem relação com as integradoras, dizem que essa formação de preços tem levado cada vez mais as integradoras e os frigoríficos a reduzirem os deslocamentos.

Em relação à questão 12, todos apontaram a condição sanitária, relatando que a concorrência vem aumentando a cada dia e, por isso, muitos grupos de transporte acabaram sendo excluídos. Foi ressaltado o manejo do bem-estar animal, bem como as condições do transporte com câmeras frias de qualidade no transporte dos produtos industrializados. O entrevistado S destacou o desempenho do segmento líder na cadeia produtiva como sendo muito relevante no desempenho de sua empresa. Os entrevistados T e U também indicam o mercado externo, argumentando que, em todos os elos da cadeia, percebem acentuadas quedas quando ocorrem restrições de mercados.

No que tange aos insumos e sua relevância, conforme a questão 13, os itens combustíveis, mão de obra especializada e mão de obra geral foram os enumerados. A manutenção foi outro elemento que surgiu devido às péssimas condições das estradas e às novas legislações de regulamentação da categoria.

As questões 14 e 16 solicitaram que fossem citados o mercado de atuação da própria empresa e as relações a montante e a jusante, com a intenção de compreender se essas relações ocorrem de forma contratual.

No que condiz com a questão 14, todos os entrevistados se inseriram como empresa de transportes. A empresa S explicou que opera com diversos produtores e empresas a montante e diferentes empresas a jusante. Já as empresas T e U relatam que efetuam as conexões de boa parte da cadeia, porém, sempre para as integradoras a qual pertencem. Enfatizam o quanto o transporte é estratégico e necessita de melhorias.

Respondendo a questão 16, a transportadora S expressou que suas relações são de mercado, que efetua transporte há bastante tempo, valendo-se de confiança,

parceria, cooperação e até mesmo de certo oportunismo para fazer bons negócios. As empresas T e U mantêm contrato de parceria com as integradoras e realizam as conexões em todos os elos da cadeia onde a integradora atua.

Como se pode observar, a estrutura de governança e coordenação para as empresas independentes seria via mercado e por governança relacional. Já as empresas que fazem parte das integradoras são regidas pelo modelo de governança hierárquico.

Conforme visto em relação à questão 15, o produto deles é transporte e logística.

No que cabe à questão 17, a empresa S relata que tem diversos clientes/compradores. Já as empresas T e U informam que efetuam diversos elos da cadeia de aves e suínos.

As perguntas de números 18 e 19 abordam a margem de comercialização das empresas. Nenhum dos entrevistados revelou a informação. Todavia, todos relataram que, nos últimos anos, os custos vêm aumentando. Em decorrência, a empresa S sublinhou que o serviço está quase sendo inviabilizado.

A empresa T não relatou grandes problemas. Já a empresa U reporta que, por se tratar apenas de um elo, não tem problemas, pois a integradora entende o transporte como estratégico devido a diversos fatores tais como o bem-estar animal, a celeridade na entrega dos produtos acabados, bem como o conhecimento e o manuseio adequado dos produtos.

Em relação à questão 20, os respondentes disseram que seus setores não efetuam a coordenação. O entrevistado S relatou que faz apenas a parte de transporte. Já os demais citaram que essa integração é realizada pela integradora.

A pergunta 22 pede aos entrevistados que identifiquem os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e marquem aquele que possui maior poder de mercado na cadeia produtiva. Assim, foi possível elaborar a seguinte figura:



Figura 10 - Cadeia de aves e suínos na visão do setor de Transportes



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os entrevistados de empresas de transportes compreendem a cadeia da seguinte forma:

Cadeia sem a integradora

- a) Produtor de grãos
- b) transporte
- c) armazenagem/cerealista/cooperativa
- d) transporte
- e) fábrica de ração
- f) transporte
- g) produtor de aves e suínos
- h) transporte
- i) frigorífico
- j) transporte
- k) mercado interno ou externo
- l) transporte
- m) ponto de venda

Em resposta à questão 23, todos os entrevistados defendem que a coordenação existe.

No que tange às questões 24, 25 e 26, eles consideram a coordenação fundamental e acreditam que se ela não ocorrer a cadeia terá muitas dificuldades e poderá, inclusive, ser quebrada.

No que concerne à questão 27, os entrevistados consideram que há líderes que coordenam o setor.

Em atenção à questão 28, o entrevistado S aponta que existe um certo grau de hierarquia em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras. Já os entrevistados T e U argumentam que há uma grande empresa verticalizada que assume as tarefas de produção, distribuição de mercadorias, ou seja, as empresas são verticalmente integradas no mercado interno.

#### **4.8 Entrevista com o Mercado**

Nesta seção, os entrevistados são redes de mercados e supermercados que atuam no Rio Grande do Sul. Com isso, procura-se verificar como se dá a coordenação e governança na cadeia de aves e suínos. A transcrição completa das respostas encontra-se no apêndice I.

Como se vê nas respostas à questão 10, os entrevistados se consideram dependentes de insumos de terceiros.

Em relação à questão 11, é possível verificar que existe consenso entre os respondentes sobre os preços serem estabelecidos pelo mercado, sendo que a empresa não tem poder de fixar os preços. O entrevistado X clarifica que os preços que praticam são estabelecidos com base nos preços dos concorrentes, mas ressalta que vem sofrendo uma queda de margem em suas vendas.

No que diz respeito à questão 12, todos mencionam os mercados externo e interno, ressaltando as variações ocorridas na renda que reduziram a venda de produtos com menos valor. Esclarecem que o mercado externo de aves e suínos impacta muito o desempenho deles, já que altera as condições de preço internas.

Sobre a relevância dos insumos, conforme questionado pela pergunta 13, os itens mão de obra, transporte e energia elétrica foram os citados, além deles, também foi indicada a mão de obra geral, pois ela tem elevado *turnover*.

As questões 14 e 16 pediam a indicação do mercado de atuação da própria empresa e das relações a montante e a jusante, a fim de observar se as relações acontecem de forma contratual.

De acordo com a questão 14, os entrevistados mencionaram que as aquisições são feitas de integradoras e frigoríficos. Já o mercado a jusante, para eles, são os consumidores finais.

Em relação à questão 16, o entrevistado V relata que opera com contratos, mas não só com eles. Dessa forma, pode-se considerar que sua relação é de governança híbrida, pois parte é com contratos e parte com base em relacionamentos.

Os entrevistados X e Y, por sua vez, afirmam que não têm contratos, encaixando-se na governança de mercado. Ademais, seus relatos permitem identificar que possuem também governança relacional baseada em relacionamento e cooperação.

Conforme pedido pela questão 15, os entrevistados informam que os supermercados vendem todo o leque de produtos de alimentação, congelados, frios, hortifruti, dentre vários outros.

A partir da questão 17, verifica-se que os supermercadistas apresentam venda totalmente pulverizada.

As perguntas de números 18 e 19 abordam a margem de comercialização. A esse respeito, todos informam ser sabedores de suas margens, sendo que para o entrevistado V ela é de 4%, para o entrevistado X, de 5% e, para o entrevistado Y, é de 3,5%.

Em relação à questão 20, os entrevistados V e Y consideram que suas empresas ou segmentos não efetuam a coordenação da cadeia. Já o entrevistado X pensa que grande parte de tudo que se dá na cadeia é para realizar a venda para o seu segmento, Dessa forma, indiretamente, ele exerce uma coordenação.

No que tange à questão 21, os respondentes V e Y declaram que não efetuam a coordenação e esclarecem que ela é realizada pela integradora.

A pergunta 22 solicita aos entrevistados que indiquem os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e marquem aquele que mostra maior poder de mercado na cadeia produtiva. A partir das respostas obtidas, foi possível elaborar a seguinte figura:

Figura 11 - Cadeia de aves e suínos na visão do setor de Mercados



Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

Os entrevistados da cadeia de mercados, portanto, entendem a cadeia da seguinte forma:

Cadeia sem a integradora

- a) produtor de aves e suínos
- b) transporte
- c) frigoríficos/integradora
- d) transporte
- e) mercado interno (ponto de venda) ou externo

No que concerne às questões 23 e 24, é viável tecer considerações acerca da compreensão dos entrevistados sobre governança como um conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos. Nesse sentido, nota-se que os três entrevistados responderam que a coordenação existe, reportando que há partes que envolvem contrato, mas que também há outras formas de coordenação, como, por exemplo, parceria e cooperação.

Em relação à questão 27, os entrevistados responderam positivamente, sendo que os entrevistados V e Y destacam a integradora. O entrevistado X considera que, além da integradora, o mercado também exerce a governança.

Respondendo a questão 28, os entrevistados V e Y defendem que existe um certo grau de hierarquia em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras. Já o entrevistado X considera que há uma empresa líder com dominância sobre as demais, pois as participantes dependem das estratégias dela.

Em todas as respostas dadas pelos entrevistados, surge a integradora como sendo a responsável pela coordenação e governança de boa parte da cadeia.

## 5 CONCLUSÕES

Esta investigação teve como propósito inicial questionar acerca da estrutura de governança e coordenação da cadeia produtiva de aves e suínos no Rio Grande do Sul. Para cumprir com esse objetivo, foram selecionadas 24 empresas por conveniência e representatividade, que compuseram a amostra que permitiu estudar a referida cadeia. Procurou-se, portanto, conhecer como se estrutura essa cadeia e identificar o tipo de governança presente na relação entre os participantes, bem como verificar possíveis problemas na coordenação e governança entre os elos.

Inicialmente, buscou-se estabelecer uma base teórica de suporte aos objetivos propostos. Esse suporte teórico identificou aspectos de governança e coordenação amparados nas teorias de Williamson (1985), Storper e Harrison (1991) e em outras teorias que abordam a governança e coordenação de forma relacional. Nesse contexto, foram destacadas características específicas sobre a cadeia de aves e suínos.

Definido o referencial teórico, considerou-se que a metodologia ideal para a realização da pesquisa seria a qualitativa, com a utilização do instrumento *Survey* por meio de pesquisa exploratória. O roteiro de entrevista elaborado tornou possível fazer uma avaliação das respostas de entrevistados de diferentes segmentos.

Dessa forma, tendo em vista a exposição e a análise dos dados coletados pela pesquisa, pode-se verificar que a cadeia de aves e suínos é composta pelos seguintes segmentos: produtor de grãos, setor de armazenagem, fábrica de rações, produtor de aves e suínos, frigoríficos, transportes e mercado consumidor. No âmbito da cadeia, fábrica de ração, produtor de aves e suínos e frigorífico podem estar contidos na integradora.

O posicionamento dos entrevistados permitiu compreender que o Integrador é quem efetua a governança e coordenação dentro dos elos em que ele atua de forma direta. Nos outros elos, há diversas formas de governança, seja de mercado, seja híbrida ou relacional. A relação entre os elos que não estão conectados com a integradora se dá, na maioria das vezes, via mercado, não havendo uma grande empresa líder e ocorrendo através de governança relacional.

No setor de rações e de frigoríficos, identificam-se diversos problemas de governança, reduzindo, assim, a eficácia da cadeia. Os entrevistados destacam a falta de poder por parte das associações que coordenam o setor. Foi possível

verificar que a atuação das integradoras com vistas a convergir as ações dos demais membros da cadeia aos seus interesses não resulta em benefício para toda a cadeia, uma vez que a vantagem fica quase que exclusivamente dentro de suas estruturas. Contudo, os integrados relatam que sem a integradora não teriam condições de estar na função, principalmente, devido às questões sanitária e mercadológica.

No que concerne às limitações da pesquisa, cabe relacioná-las a dois aspectos. O primeiro refere-se à abrangência do trabalho que, por estar restrito à amostra, não considera todo o conjunto de informações que envolve a cadeia de aves e suínos. O segundo é operacional, dizendo respeito aos limites impostos pelas empresas estudadas, as quais muitas vezes devido a regras de *compliance* não podem disponibilizar todas as informações acerca de suas negociações.

A partir das informações coletadas, foi possível identificar deficiências na governança e coordenação. Desse modo, espera-se ter contribuído para o tema. Ademais, a pesquisa é capaz de despertar o interesse para a continuidade de estudos que visem complementar o assunto que apresenta relevância estadual e nacional. A cadeia de aves e suínos figura com destaque na economia gaúcha, tendo participação de mais de 18% no Valor Bruto da Produção em 2020 e sendo a terceira colocada no Brasil em produção e exportação. A Organização das Nações Unidas, para a agricultura, informa que o consumo de carnes deve dobrar até 2050. Assim, este estudo procurou dar contribuição para que o estado possa beneficiar-se desse cenário de expansão da demanda por alimentos, em especial, no que tange à cadeia de aves e suínos.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, G. F. *et al.* Avicultura de postura: estrutura da cadeia produtiva, panorama do setor no Brasil e no mundo e o apoio do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 43, p. 167-207, 2016. Disponível em: [encurtador.com.br/wLNP4](http://encurtador.com.br/wLNP4). Acesso em: 20 nov. 2020.

ARBEX, M. A. *et al.* Análise setorial do mercado exportador de proteínas animais brasileiras. **Revista ADMG**, Ponta Grossa, v. 2, n. 2, p. 41-49, 16 jul. 2019. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/revista2009/v2/artigos/a05.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). São Paulo, 2021. Disponível em: <https://abpa-br.org/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BATALHA, M. O. (coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

BATALHA, M. O.; SCRAMIN, F. C. Sistema para gestão de custos em laticínios de médio porte: desenvolvimento e apresentação de resultados. *In*: VI Congresso Brasileiro de Custos, 6., 1999, São Paulo. **Anais eletrônicos [...]**. São Paulo, 1999. Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/3141/3141>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BATALHA, M. O.; SILVA, C. A. B. Metodologia de análise de competitividade de cadeias agroindustriais. *In*: WORKSHOP EM GESTÃO DE SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais [...]**. Ribeirão Preto, 1999.

BELARMINO, L. C. *et al.* A governança e a competitividade da cadeia global de valor da carne de frango. *In*: CONGRESSO SOBER - SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 56., 2018, Campinas. **Anais eletrônicos [...]**. Campinas, 2018. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/181641/1/Belarmino-29211.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec. **Annals of Public and Cooperative Economics**, New York, v. 74, n. 3, p. 321- 348, Sept. 2003.

BORTOLOTTI, M. A. **Governança na cadeia produtiva de suínos**: estudo de caso de duas cooperativas no Oeste Catarinense, 2008. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) -- Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2008. Disponível em: <https://docplayer.com.br/88529245-Governanca-na-cadeia-produtiva-de-suinos-estudo-de-caso-de-duas-cooperativas-no-oeste-catarinense.html>. Acesso em: 20 nov. 2020.

BRF. Cadeia produtiva. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/qualidade/cadeia-produtiva/>.



COSER, F. J. **Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira.** 2010. 160 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) -- Universidade de Brasília, Brasília, 2010. Disponível em: [https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5990/1/2010\\_FabianoJos%c3%a9Coser.PDF](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/5990/1/2010_FabianoJos%c3%a9Coser.PDF). Acesso em: 10 set. 2020.

DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness.** Division of research. graduate school of business administration. Boston: Harvard University, 1957.

DOLCI, P. C.; MACADA, A. C. G. Um modelo conceitual da governança da cadeia de suprimentos: analisando suas concepções e elementos sob a ótica das teorias da governança. *In: ENCONTRO DO ENANPAD*, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos [...]**. Maringá: ANPAD, 2011. p. 1-16. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/GOL2195.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/GOL2195.pdf). Acesso em: 10 set. 2020.

EMBRAPA AVES E SUÍNOS. Central de Inteligência de Aves e Suínos (CIAS). Concórdia - SC, 2021. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias>. Acesso em: 20 nov. 2020.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: Um ensaio conceitual. **Revista Gestão e & Produção**, São Carlos, v. 6, n. 3, p. 147-161, dez. 1999. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/vcdFLpGqzxtPLW45nWSTZVK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2020.

FARINA, E. M. M. Q.; NUNES, R. **Desempenho do agronegócio no comércio exterior e governança nos sistemas agroindustriais das carnes de suínos e das carnes de bovinos.** São Paulo: FEA/USP, 2003.

FAWCETT, S. E. et al. Organizational commitment and governance for supply chain success. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 22-35, 2006.

GOLDBERG, R. A. **Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, Soybean, and Florida Orange Economies.** Boston: Harvard University, 1968.

KRABBE, E. L. *et al.* **Cadeias produtivas de aves e suínos.** Tópicos atuais na produção de suínos e aves. Pelotas: IFSul, 2013. p. 9-13.

LACERDA, E. V. **Brasil integrado: a ideologia sistêmica do agronegócio na Associação Brasileira de Agribusiness.** 2009. Dissertação (Mestrado em C. Sociais em Desenv., Agric. e Sociedade) -- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

MACHADO, R. T. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Coordenação do sistema de carne bovina no Reino Unido: implicações na rastreabilidade e da tecnologia da informação.** Revista de Administração da UFLA, Lavras, v. 6, n. 1, jan./jun. 2004.

MALASSIS, L. La structure et l' evolution du complexe agri industriel d' après la contabilité nationale françoise. **Economic et Sociétés**, Paris, v. 3, n. 9, set. 1973.

MARTINS, S. S.. Mecanismos de Coordenação nas cadeias produtivas do frango e do ovo. **Informações Econômicas. Instituto de Economia Agrícola**, São Paulo, v.

29, n.6, p. 23-33, 2000. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/ftpiea/ie/1999/tec2-0699.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

MIELE, M. Quais são as opções de política pública para enfrentar as sucessivas crises na suinocultura brasileira? **Revista de Política Agrícola**, Brasília, DF, v. 2, p. 137-140, 2013. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/89753/1/final7012.pdf>. Acesso em: 10 set. 2020.

NAKAZATO, R.; PAULILLO, L. F. O. E. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Gestão e Produção (UFSCar)**, São Carlos, v. 13, n.1, p. 167-177, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/9hq9Mcp6z3DdmsHvHnYhXLf/?lang=pt>. Acesso em: 10 set. 2020.

PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECCI, A. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural. **Informações agropecuárias**. Porto Alegre: SEAPDR, 2021. Disponível em: <https://www.agricultura.rs.gov.br/inicial>. Acesso em: 10 set. 2020.

SIFFERT FILHO, N. F.; FAVERET FILHO, P. S. C. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 265-297, dez. 1998.

SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. Estruturas e características da cadeia de valor a partir do tipo de Governança: uma avaliação preliminar da avicultura de corte paranaense. **Informe Gepec (Impresso)**, Toledo, v. 9, n. 1, p. 27-51, 2005.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DE ALIMENTAÇÃO ANIMAL (Sindirações). São Paulo, 2021. Disponível em: <https://sindiracoes.org.br/>. Acesso em: 20 nov. 2020.

SINGER, R. C. **A governança nas cadeias globais de valor: o caso da Brasil Foods**. TCC (Graduação) -- Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Relações Internacionais, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/184963>. Acesso em: 10 ago. 2020.

SOUZA, S. O. **Desenho e análise da cadeia produtiva de vinhos finos na Serra Gaúcha**. 2002. Dissertação (Mestrado Profissionalizante) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1942/000312484.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 ago. 2020.

VIEIRA, N de M. **Caracterização da cadeia produtiva da soja em Goiás**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. 2002. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/>

handle/123456789/83611/189338.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 10 ago. 2020.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, market, relational contracting**. New York: Free Pre, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZANELA, C. **Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central Aurora Alimentos (aves) - formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. 2017. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/188851/PCAD1041-T.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 ago. 2020.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evoluções e apresentação do sistema agroindustrial. *In*: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. Tese (Título de Livre Docente). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4869375/mod\\_resource/content/2/zylber.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4869375/mod_resource/content/2/zylber.pdf). Acesso em: 10 ago. 2020.

## APENDICE A - QUESTIONÁRIO

### Coordenação e Governança nas Cadeias de Aves e Suínos no Rio Grande do Sul

1. Você foi devidamente esclarecido pelo entrevistador sobre os objetivos da entrevista, os procedimentos em relação a ela e sobre a confidencialidade dos dados decorrentes desta entrevista?
  - Sim
  - Não
  
2. Você aceita participar desta entrevista?
  - Sim
  - Não
  
3. Empresa: \_\_\_\_\_
  
4. Cargo: \_\_\_\_\_
  
5. Idade
  - Menos de 30 anos
  - De 30 a 35 anos
  - De 36 a 40 anos
  - De 41 a 45 anos
  - De 46 a 50 anos
  - Acima de 50 anos
  
6. Tempo de Atuação na Empresa: \_\_\_\_\_
  
7. Tempo de Atuação no Atual Cargo: \_\_\_\_\_
  
8. Já atuou em outras empresas do ramo do agronegócio?
  - Sim
  - Não

9. Formação Acadêmica:
- Ensino Fundamental
  - Ensino Médio
  - Ensino Superior Incompleto
  - Ensino Superior Completo
  - Especialização
  - Mestrado ou Doutorado
10. Você Considera o segmento de atuação da sua empresa como (pode marcar mais de uma opção):
- Indispensável para a cadeia de ração de frangos ou suínos
  - Dependente de insumos de terceiros
  - Gerador de insumos indispensáveis para empresas a jusante
  - Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos
11. Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que (pode marcar mais de uma opção):
- Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição predefinida
  - Com base nos preços dos concorrentes
  - Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços
  - Com base na paridade do poder de compra nacional em relação ao câmbio
  - Não sei como se dá a formação de preços
12. Para a sua empresa, quais são os elementos abaixo que impactam mais o desempenho (marcar apenas duas alternativas)
- Condições climáticas
  - Mercado externo
  - Mercado interno
  - Taxa de câmbio
  - Desempenho do segmento líder da cadeia produtiva que atua
  - Condições sanitárias

13. Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa. Enumere na lista abaixo os insumos do mais relevante para o menos relevante, não marcando aqueles que sua empresa não utiliza ou que são irrelevantes

- Transportes
- Soja
- Milho
- Mão de obra em geral
- Mão de obra especializada
- Medicamentos
- Energia elétrica
- Combustível
- Depósito/Armazenagem
- Material genético
- Outros: \_\_\_\_\_

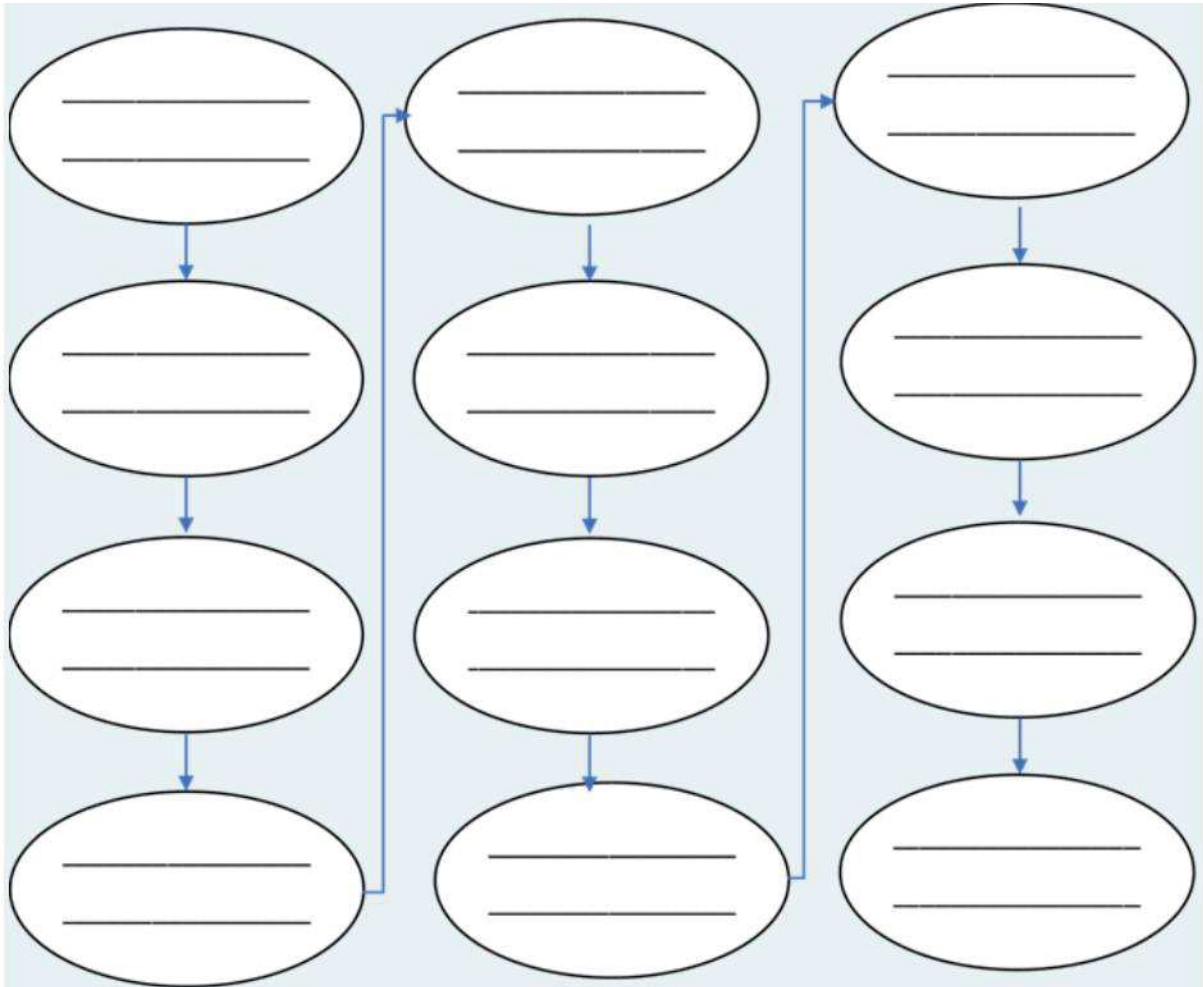
14. Qual é o seu segmento? Responda os segmentos e empresas a montante e a jusante em relação à sua empresa

A montante		A jusante
Segmento: _____ Empresa: _____	Seu segmento:       	Segmento: _____ Empresa: _____
Segmento: _____ Empresa: _____		Segmento: _____ Empresa: _____
Segmento: _____ Empresa: _____		Segmento: _____ Empresa: _____
Segmento: _____ Empresa: _____		Segmento: _____ Empresa: _____

15. Em relação à sua empresa, quais são os seus principais produtos?

16. As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?

17. Quais são seus principais clientes/compradores?
18. Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?
  - Sim
  - Não
19. Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual é a margem? \_\_\_\_\_
20. Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?
  - Sim
  - Não
21. Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação da sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?
22. Na figura abaixo, identifique os segmentos que compõem a cadeia de rações de frangos e suínos e marque com um círculo aquele que você acredita possuir maior poder de mercado na cadeia produtiva.



23. Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSOM, 1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?
- Sim
  - Não
24. Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?
- Sim
  - Não



25. Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?
- Sim
  - Não
26. Disserte sobre sua resposta na questão anterior. \_\_\_\_\_
27. Considerando que a classificação da governança e a coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?
- Sim
  - Não
28. Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?
- Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras
  - Há empresa líder com dominância sobre os demais, pois as participantes dependem das estratégias da líder
  - Há uma grande empresa verticalizada que assume as tarefas de produção e distribuição de mercadorias, ou seja, as empresas são verticalmente integradas no mercado interno

## APENDICE B - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM PRODUTORES DE GRÃOS

Quadro 3 - Transcrição das entrevistas com produtores de grãos

(continua)

Questão	Participante		
	A	B	C
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de insumos de terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de insumos de terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de insumos de terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>
11- Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições climáticas</li> <li>- Mercado externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições climáticas</li> <li>- Mercado externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições climáticas</li> <li>- Taxa de câmbio</li> </ul>
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Energia elétrica</li> <li>2 – Combustível</li> <li>3 – Transporte</li> <li>4 – Mão de obra especializada</li> <li>5 – Depósito e armazenagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Transporte</li> <li>2 -Combustível</li> <li>3 –Mão de Obra Especializada</li> <li>4- Mão de obra</li> <li>5 – Energia elétrica</li> <li>6 – Depósito e armazenagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Combustível</li> <li>2 – Transportes</li> <li>3 – Mão de obra especializada</li> <li>4 – Mão de obra geral</li> <li>5 – Depósitos e Armazenagem</li> <li>6 – Energia Elétrica</li> </ul>
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	<p>Yara – fertilizantes Mosaic – fertilizantes</p> <p>Produtor de grãos</p> <p>BRF, Alibem, 3 Tentos C. Vale</p>	<p>Yara, Basf, Mosaic, Cotrisal, Gold Grain</p> <p>Produtor de grãos</p> <p>Agrofel, Cotrisal Gold Grain, Câmera 3 tentos</p>	<p>Yara, Mosaic, Adm Tres Tentos, Cooperativas</p> <p>Produtor de grãos Tres Tentos, Cotripal Cotrijal, Cotrisal</p>
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Soja, Milho e Trigo	Soja, Milho e Trigo	Soja, Milho e Trigo, Aveia
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	<p>- Os contratos são a exceção, no Rio Grande do Sul não existe a cultura do contrato e isso se deve em grande parte ao fato do estado ser o de maior volatilidade nas condições climáticas. Sendo assim o produtor prefere deixar para fazer compras e vendas no mercado Spot.</p> <p>Podemos dizer que o produtor fica na expectativa, e apenas faz fechamentos quando percebe alguma vantagem</p>	<p>Não possuo contratos, porém faço negócios com parceiros há diversos anos. Conhecendo um pouco de como o mercado se dá, percebo que o Rio Grande do Sul tem esta peculiaridade</p>	<p>As relações acontecem por confiança, cooperação.</p>

(continuação)

Questão	Participante		
	A	B	C
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	BRF, Alibem, 3 Tentos, C. Vale	Cotrisal, Gold Grain, Agrofel, Adm, Bunge, Cargil, Camera, 3 tentos	Tres Tentos, Cotripal, Cotrijal, Cotrisal
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Não sei, sei apenas a margem do meu produto.	Sim	Não
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	Conheço minha margem de lucro que é de 100%	Acredito que fique em torno de 15% a 20%	Mas pela vivência entendo que seja entre 10 a 15%
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	Não, o setor de grãos é regido pela bolsa de Chicago e não interfere ou coordena a cadeia.	Não, pois meu segmento é uma commodities e não efetua a coordenação na cadeia.	Não possui e acredito que não se tenha o interesse de efetuar tal ação.
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	A cadeia de ração de aves e suínos é bastante expressiva. A cadeia de grãos é uma das mais relevantes do mundo, porém ela não tem este poder, devido ao fato de ser um mercado muito amplo, não se tem uma organização ou um interesse em se fazer isso. Considero que não por causa de questões de mercado.	Acredito que o fato do mercado ser internacional não tenha como haver uma coordenação	O mercado é bastante relevante, tendo acima de tudo um equilíbrio que se dá pelas relações entre as instituições. Poderia dizer que a cada dia as condições de demanda e oferta regulam este equilíbrio.
23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSO, 1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?	Não acredito que tenha. Acredito que seja uma relação natural de mercado. O que sei é que hoje se percebe muitos produtores que são totalmente vinculados as integradoras devidas as vantagens que as mesmas oferecem, o que leva a crer que as mesmas devem apresentar condições melhores de mercado para estes produtores, senão eles seriam produtores independentes.	Não considero que existe essa governança. Imagino que seja o livre mercado que regule e organize o setor. Sabemos também que há dentro da integração os produtores estão conectados a integradora e regulados pela lei de integração, que surgiu a cerca de 5 anos.	Entendo que a governança acontece pelas relações de mercado. O setor de grãos apesar de ser representativo não consegue sozinho efetuar isso. Se alguém faz com certeza podem ser as grandes integradoras.
24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?			Sim, acredito que a relação de mercado aconteça e regule sendo a melhor forma.

(conclusão)

Questão	Participante		
	A	B	C
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?	Não considero negativa.	Não considero negativa.	
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.	Entendo que o que rege o mercado é a demanda e a oferta, em sendo assim se o mercado funciona até hoje por que ter algo ou alguém regulando, coordenando.	Sou um defensor do livre mercado, e acredito que o mercado por si só acomode a cadeia produtiva. Mudar isso pode gerar grandes distúrbios e retirar o equilíbrio. O mercado é soberano e desempenha a função de equilíbrio. Não há empresa que seja suficiente forte para efetuar a coordenação. O mercado é grande demais.	As relações entre empresas e instituições não são totalmente harmônicas e nem totalmente desvinculadas, acredito que aconteça uma regulação pelo mercado.
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	No mercado de forma geral não há um líder. Se pensar apenas na parte das integradoras acredito que a JBS desponte de forma muito forte e que ela possa coordenar o setor dos integrados. Não sendo possível efetuar a coordenação sobre toda a cadeia dada a sua magnitude.	Não acredito que tenha um líder que coordene o setor, acredito que de certa forma os diversos players envolvidos tenham encontrado uma posição de equilíbrio.	Não há nenhum líder que coordene o setor.
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Como citado anteriormente há sim grandes empresas, mas não há uma liderança explícita. Se pensa apenas na parte das integradas a JBS seria a grande player, mesmo assim é apenas uma partel.	Há grandes empresas, mas não ocorre uma liderança por imposição. Ela acontece por questões de mercado.	Existem grandes empresas, mas acredito que todas sejam tomadoras no mercado, dada a relevância do mercado externo.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

## APENDICE C - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O SETOR DE ARMAZENAGEM

Quadro 4 - Transcrição Entrevista com o setor de Armazenagem

(continua)

Questão	Participante		
	D	E	F
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	-Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos - Dependente de Insumos de Terceiros - Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante	-Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos - Dependente de Insumos de Terceiros - Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante	-Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos - Dependente de Insumos de Terceiros - Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante
11-Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	- Preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição pré-definida - Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	Os preços são estabelecidos pelo mercado e nenhuma empresa tem poder de fixar preços. Estes preços são acompanhados através da bolsa de Chicago e da B3.	Os preços são estabelecidos pelo mercado – sendo que nenhuma empresa tem poder de fixar os preços.
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	condições climáticas Mercado Externo	condições climáticas Mercado Externo	condições climáticas Mercado Externo
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	1 – Soja 2 - Milho 3 –Transporte 4- Mao de Obra Especializada 5 – Mão de obra geral 6 – Depósito armazenagem 7 – Energia Elétrica 8 – Combustível	1 – Soja 2 -milho 3 –Energia 4- Transporte 5 – Combustível	1 – Soja 2 -Milho 3 –Armazém 4- Transporte 5 – Combustível 6 – Energia Elétrica 7 – Mão de Obra Especializada 8 – Mão de Obra Geral
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	Produtor Rural – Diversos Cooperativas – Diversas Cerealistas – Diversas  Armazém Cooperativa Cerealista  Produtor de aves e suínos, Integradora de aves e suínos, Empresas de confinamento Fábrica de rações (Farelo de soja e Milho) – Puro Trato, Supra, Nutrepampa, Mig Plus)	Diversos produtores  Armazém Cooperativa Cerealista  Adm Bunge Cargill Dreyfus BS Bios JBS BRF	Milho – diversos Soja - diversos  Armazém Cooperativa Cerealista  Fábrica de ração BRF JBS Aurora 90% da soja é exportada
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Soja, Milho, Farelo de Soja, Casca de Soja, Trigo, Voltadas para consumo animal	Grãos	Soja, Milho, Trigo

(continuação)

Questão	Participante		
	D	E	F
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	O mercado gaúcho não tem a tradição de operar com contratos. Diferente do centro do país onde os contratos são a regra, no mercado gaúcho basicamente se opera no mercado spot. Por se tratar de commodities não existe a preocupação com a liquidez, mas existem muitas relações que se repetem no decorrer dos anos, mas sem haver contrato firmado entre as partes.	Todos os negócios são fruto de contratos. Alguns feitos com bastante antecedência outros feitos apenas no ato da compra ou da venda. Mas as compras e vendas são “lastreadas em hedge”.	O RS não tem a tradição de contratos futuros. O que se tem é uma média de 12 a 18%. Os cooperados por tradição acabam buscando a parceria da cooperativa de sua região.
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Alibem, Cotriba, Cotripal, J.A Teixeira, Nutrepampa, Alisul (supra) Mig Plus, Aurora	Adm, Bunge, Cargill, Dreyfus, BS Bios, JBS, BRF	BRF, JBS, Aurora, 90% da soja é exportada
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Sim, temos os cálculos que nos permitem saber qual nossa margem	Sim	Sim
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	A margem atual é de 5%	5%	5 a 8%
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	O setor que atuo não tem este poder de coordenação, nem tão pouco minha empresa. Mesmo que ela hoje seja representativa no mercado gaúcho, não há nenhum player que consiga fazer isso.	Não	Não
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	O mercado é muito grande e além disso é regulado pelo próprio mercado, com grande impacto das exportações e também é de certa forma culpa da insegurança jurídica que o país apresenta.	Acredito que nenhuma empresa tenha capacidade de penetração em todos os elos da cadeia, dada a magnitude destes setores.	Há muitas empresas, o mercado é muito grande, o segmento trabalha com commodities não havendo assim Coordenação na cadeia

(continuação)

Questão	Participante		
	D	E	F
23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSON, 1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?	Esta governança não existe.	Não	Não
24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?			
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?	Sim, considero ela negativa. Dentre os exemplos que se pode citar tem a questão da tributação que em janeiro de 2022 foi alterada para o farelo de soja.	Não considero negativa	Não
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.	Considero ela negativa, pois caso houvesse traria muito mais segurança e estabilidade no mercado, permitindo inclusive a ampliação dos investimentos e uma segurança aos investidores. Outro aspecto é a falta de clareza, certeza e grau de insegurança que o mercado possui, como exemplo as constantes mudanças tributárias no segmento e a enorme insegurança política. Acredito que se houvesse uma coordenação se teria uma grande melhoria nos fluxos e processos.	Bem ou mal o mercado vai se ajustando e buscando o equilíbrio	Pode parecer contraditório, mas neste momento é até vantajoso não ter essa coordenação. Para que se tenha a coordenação de forma correta precisa mudar muito as estruturas do país, dando condições de competitividade. Temos a necessidade de abrir muitos mercados que hoje não são acessados. O ideal é seguir a lei de mercado, da livre concorrência.

(conclusão)

Questão	Participante		
	D	E	F
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	Não há líderes que efetuem esta coordenação. Quem mais se aproxima disso são os integradores, mas eles só conseguem influenciar do setor de ração para frente até chegar no mercado externo e interno que não possuem forma de serem coordenados.	Não há um líder, mas o setor de ração tem grandes empresas organizadas na função de oligopólio.	Não
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Se percebe a existência de grandes empresas efetuando a liderança, mas se percebe a ausência desta coordenação de forma explícita. Muito do que acontece hoje se dá pela tradição, pela confiança, e pela cooperação	Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre as outras.	Não há líderes e não ocorre a coordenação nem a governança.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.



**APENDICE D - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O SETOR DE  
AGROINDÚSTRIA/INTEGRADOR**

Quadro 5 - Transcrição Entrevista com o setor de Agroindústria/Integrador

(continua)

Questão	Participante		
	G	H	I
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> <li>- Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> <li>- Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> <li>- Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos</li> </ul>
11- Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar os preços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição pré-definida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar os preços.</li> </ul>
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado Externo</li> <li>- Taxa de câmbio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado Interno</li> <li>- Mercado Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado Externo</li> <li>- Desempenho do segmento líder da cadeia produtiva em que atua</li> </ul>
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 -Soja</li> <li>3 – Material Genético</li> <li>4- Mão de obra especializada</li> <li>5 – Energia Elétrica</li> <li>6 – Transportes</li> <li>7 – Combustível</li> <li>8 – Depósito e armazenagem</li> <li>9 – Medicamentos</li> <li>10 – Mão de obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 -Soja</li> <li>3 –Material genético</li> <li>4- Combustível</li> <li>5 – Transporte</li> <li>6 – Depósito e Armazenagem</li> <li>7 – Mão de obra especializada</li> <li>8 – Energia Elétrica</li> <li>9 – Mão de obra geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 - Soja</li> <li>3 – Transportes</li> <li>4- Combustível</li> <li>5 – Material genético</li> <li>6 – Energia Elétrica</li> <li>7 – Despesas de Armazenagem</li> <li>8 – Mão de Obra Especializada</li> <li>9 – Mão de obra geral</li> </ul>
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	<p>Produtores do MT (milho, soja) BS Bios (farelo de soja) 3 Tentos (farelo de soja) Camera (grãos) Insumo mineral (importa) Embalagem (empresas diversas) Milho – importado do Paraguai - Devido a estiagem busca grãos de forma direta com alguns produtores.</p> <p>Integradora</p> <p>76% de sua produção é exportada (70% só para a China)</p>	<p>Cerealistas Ricci Camera Tres Tentos Mercado Externo Genética Comprada</p> <p>Integrador</p> <p>Grandes redes varejistas</p>	<p>Cotrisal – Cerealista Agricenter – Cerealista Diversos produtores de suínos</p> <p>Integrador</p> <p>Borrusia JBS Languiru Castro Estrela 18 frigoríficos</p>

(continuação)

Questão	Participante		
	G	H	I
	Vende produtos acabados para JBS/BRF Venda residual para diversos frigoríficos no Estado (sempre acontece pelo fato da integradora sempre ter produção a maior por margem de segurança) Possui um mercado interno fiel.	Pequenas redes de supermercados Mercado Externo Novas ações de venda direta ao cliente	
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Produtos in natura, Linha Cortes suínos, Linha grill, Linha Lanche, Linha defumados, Linha Salgados, Linha Banha Além disso a empresa desenvolve: Cortes nobres sem carcaça, Miúdos, Pernil e Paleta, Subprodutos voltados a linha pet que tem crescido de forma exponencial.	Aves, Aves especiais, Cortes nobres, Suínos, Suínos especiais, Cortes nobres de suínos, Proteína animal diversa, Carne, Couro, Margarinas, Banhas, diversos leques de produtos atingindo inclusive produtos de limpeza	Suínos
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	Antigamente era efetuado diversos contratos, mas com o passar dos anos e da ampliação de volumes do mercado suas negociações passaram a ser regidas pelo mercado e pela qualidade superior de seus produtos. As relações de ocasião lhe permitem ter margens melhores. Os contratos que ela possui são com seus integrados e seguem a lei da integração.	As relações não são efetuadas por contratos, por questão de mercado se opta pela livre concorrência. As relações contratuais deixaram de ocorrer a muito tempo. Os contratos são com os produtores integrados.	Apesar de ter uma relação consolidada, temos contrato com todos os produtores e também com todos os compradores (frigoríficos)
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Seus principais clientes são oriundos do mercado externo, sendo que a nação que detém maior relevância é a China.	Diversos, de todo o país e de todo o mundo	São os 18 frigoríficos, dentro os principais estão Languiru, Borrusia, Castro, Estrela, JBS
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	A integradora informa que sabe sim a margem.	Não sei com exatidão	Sim
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	A margem da integradora é de 26%;	Fica entre 12 e 20%	A margem é de cerca de 20%. Mas isso somente ocorre pois tenho o setor de ração interno na empresa. Hoje não ter o setor de ração significa não ter a possibilidade de ser integrador.

(continuação)

Questão	Participante		
	G	H	I
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	<p>A cadeia como um todo, pensando desde o produtor de grãos até o mercado interno e externo não possui coordenação. As grandes empresas até lançam tendências, normativas sanitárias e aderem a políticas como é o caso das políticas ESG, mas nem mesmo o advento das associações conseguiu gerar esta coordenação. O setor é bastante competitivo e amplo.</p> <p>A integradora entende que após a década de 90 com o advento da integração as integradoras passaram sim a ter a coordenação dos seguintes elos: Fábrica de ração, granjas, produtores de aves e suínos, abate, industrialização e transporte. Sendo que na visão destes estes elos constituem o setor de atuação da integradora e são coordenados por ela. Dentro do setor de atuação da integradora apenas o produtor de aves e suínos esta participante por contrato, sendo de certa forma um prestador de serviço para a integradora, possuindo assim critérios de avaliação para sua remuneração. Os demais elos são de propriedade da própria integradora.</p>	<p>O setor é bastante representativo, porém a empresa hoje tem sim poder de coordenação na cadeia. Ela exerce isso de forma indireta, mantendo relações de parceria. Sua representatividade no mercado faz com que os demais queiram seguir suas ações.</p>	<p>A minha empresa apesar de ser relevante no mercado gaúcho não consegue efetuar a coordenação da cadeia toda, mas as grandes conseguem sim.</p>
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	<p>A cadeia como um todo não possui coordenação, o segmento já coordena as etapas que lhe convém, mas que não possuem condições de coordenar a cadeia como um todo dada a magnitude da mesma e por entender que a mesma acaba se adequando as condições de mercado que são diferentes a cada período. A manutenção desta forma é ideal, pois o mercado como um todo vai se adaptando e se mantendo ou não competitivo</p>		

(continuação)

Questão	Participante		
	G	H	I
<p>23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSO,1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?</p>	<p>A integradora considera existe SIM essa governança no encadeamento produtivo que compõem a integradora. E de certa forma existe uma governança baseada em confiança, cooperação e coordenação, visto que por se tratar de ações repetidas periodicamente as partes passam a se conhecer e se respeitar. Quem mais se beneficia desta situação é o produtor de aves e suínos que não conseguiria desenvolver sua atividade sem esta organização.</p> <p>Há o exemplo deste momento de estiagem que iria inviabilizar a produção de quase a totalidade de produtores se eles fossem autônomos.</p>	<p>Sim ele existe, pode não ser explícito, mas existe. As empresas após diversas negociações acabam achando um ponto de equilíbrio, às vezes questões exógenas podem gerar algumas alterações, mas o mercado log se reacomoda.</p>	<p>Sim, considero que ocorre sim.</p>
<p>24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?</p>	<p>A integradora considero a coordenação importante e essencial, e considera que sem essa coordenação não haveria condições do produtor enfrentar as diversas variáveis que se apresentam. Se não fosse essa coordenação o problema sanitário seria o maior obstáculo para o mercado brasileiro. Além disso em momento como o que se enfrenta atualmente no Rio Grande do Sul de forte estiagem o produtor não teria condições de arcar com os custos que se impõem.</p> <p>A integradora pela sua organização consegue ter estoque para um grande período, mas acima de tudo, o fato de agregar valor ao produto permite a mesma ter margens que lhe dão condições de enfrentar as adversidades. A integradora considera também que o produtor acaba sendo valorizado pelo fato de se tiver um trato adequado pode obter bons rendimentos, sendo que ele fica sem riscos.</p>	<p>Sim</p>	<p>Da produção de aves e suínos para a frente se não houver essa coordenação a produção fica totalmente inviabilizada, além disso, até mesmo o setor de ração precisa ter esta integração pois caso contrário inviabilizará devido aos custos.</p>

(conclusão)

Questão	Participante		
	G	H	I
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?			
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.		<p>A coordenação existe e possui diversos aspectos positivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tranquilidade ao produtor de aves e suínos</li> <li>- Certeza de recebimento, com variações envolvendo conversão alimentar, mortalidade/sanidade, ganho de peso diário.</li> <li>- Empresa faz todo o desenvolvimento genético, o qual seria limitante para acesso de criadores individuais.</li> <li>- Produtor não enfrenta os riscos de variação nos custos (e este é um momento que está inviabilizando o que restou dos produtores independentes pelo alto custo dos insumos)</li> <li>- Acesso a instituições financeiras</li> <li>- Controle do status sanitário do rebanho</li> </ul>	
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	A integradora entende que não há líderes que coordenem o setor. As gigantes podem influenciar diversas questões através de lobby, porém mesmo elas não têm o poder de efetuar esta coordenação. O mercado é tão grande que ninguém consegue efetuar esta coordenação.	Sim, existem líderes que coordenam o setor. Podemos dizer que as grandes empresas do segmento de proteína animal (5 maiores) conseguem controlar o setor e coordenar o mesmo.	Existem grandes empresas que coordenam o setor de ração, e são as grandes integradoras.
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Existem sim grandes empresas que possuem a liderança, mas elas não efetuam a coordenação. Essas grandes empresas possuem uma influência sobre outras empresas, mas não a ponto de coordenar devido a magnitude do mercado. Cito a questão do oligopólio e cito a questão do lobby.	Considero que existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras. Se percebe claramente isso, pois as ações tomadas pelas maiores empresas levam a tomada de decisão das demais.	Ela se dá por existir um certo grau de hierarquia, em decorrência de influência de algumas empresas sobre o setor. Importante contextualizar que esta influência se dá do integrado para frente, pois antes disso o mercado é estruturado como commodities e não possui uma empresa que possa efetuar essa coordenação devido ao tamanho do mercado.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

## APENDICE E - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DO SETOR DE RAÇÕES

Quadro 6 - Transcrição Entrevista com o setor de Ração

(continua)

Questão	Participante		
	J	K	L
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>
11- Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado interno</li> <li>- Taxa de câmbio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado externo</li> <li>- Mercado interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado interno</li> <li>- Taxa de câmbio</li> </ul>
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 -Soja</li> <li>3 –Transportes</li> <li>4- Combustível</li> <li>5 – Mão de obra especializada</li> <li>6 – Mao de obra geral</li> <li>7 – Energia Elétrica</li> <li>8-Depósito/Armazenagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 – Soja</li> <li>3 – Combustível</li> <li>4 – Transportes</li> <li>5 – Energia Elétrica</li> <li>6 - Mão de obra geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 -Soja</li> <li>3 –Transportes</li> <li>4- Combustível</li> <li>5 – Mão de obra geral</li> <li>6 – Mao de obra especializada</li> <li>7 – Energia Elétrica</li> </ul>
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ureia, Minerais</li> <li>Produtores rurais diversos (qualidade melhor)</li> <li>Soja e Milho – Câmera e Três Tentos</li> <li>Fábrica de Ração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milho</li> <li>Farelo de Soja</li> <li>Farelo de Arroz</li> <li>Ureia</li> <li>Minerais</li> <li>Fábrica de ração</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Milho</li> <li>Ureia</li> <li>Minerais</li> <li>Farelo de Soja</li> <li>Trigo</li> <li>Fábrica de rações</li> </ul>

(continuação)

Questão	Participante		
	J	K	L
	Lojas de ração em geral Integradoras	Integradoras Produtores de aves e suínos Produtores rurais Cooperativas	BRF JBS Aurora Alibem Cooperativas
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Ração para: Aves , Bovinos de corte Bovinos de leite, Cães Gatos, Ovinos Equinos, Suínos, Serviços	Corte Leite Equinos Aves Suínos Coelhos Serviços	Aves Bovinos de corte Bovinos de leite Cães Gatos Ovinos Equinos Roedores Suínos Peixes Serviços
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	Antigamente se efetuavam contratos, mas nos últimos anos com o advento das facilidades de consulta se optou por não fazer contrato, o que aumenta a margem de lucro da empresa.	Não efetuamos contrato, as relações são as de mercado. O que existe atualmente é uma relação de parceria, cooperação.	Pouco é efetuado por contrato, esta situação foi bastante alterada nos últimos anos. Existem relações de parceria que perduram e ocorrem de maneira contínua.
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Cooperativas Integradoras Aras Lojas de ração	Integradoras Produtores de aves e suínos Produtores rurais Cooperativas	BRF JBS Aurora Alibem Cooperativas
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Sim	Sim	Sim
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	Peço desculpas, mas é uma informação sigilosa	5%	2,55%

(continuação)

Questão	Participante		
	J	K	L
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	<p>Não, o segmento não tem mais o poder de coordenação. Nosso segmento é bastante relevante, mas foi anexado pelas integradoras perdendo assim a relevância que possuía no setor.</p> <p>O setor de rações é estratégico para as integradoras tanto pela necessidade de ganho de peso, pela questão sanitária e pela segurança alimentar. Mas o setor é o que determina se há ou não viabilidade.</p> <p>A empresa é muito pequena considerado o tamanho do mercado de ração de forma geral.</p>	<p>No passado efetuávamos a coordenação, mas hoje essa ocorre dentro da integradora.</p>	<p>A ração é fundamental, mas o processo foi anexado pelas grandes integradoras. Devido a isso o setor teve que se reinventar e hoje existe um portfólio muito grande de produtos.</p>
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	<p>Infelizmente o setor de ração acabou sendo relegado a um segundo plano pela falta de incentivo de políticas públicas. Além disso, as principais fábricas de ração voltadas a cadeia de aves e suínos hoje é de propriedade das próprias integradoras.</p>	<p>Diferente de outros setores o de rações é fundamental, mas por questões diversas de mercado a coordenação mudou do setor para as integradoras.</p>	<p>Com a organização do sistema de integração, o setor de rações se tornou estratégico, e acabou em grande parte sendo anexado.</p> <p>Muito de nossos produtos hoje são complementares, e com focos diversos.</p>
23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que	<p>Não existe governança na cadeia, o que há é o controle do integrador dos elos após a produção de ração, até a industrialização.</p>	<p>A governança se dá pelo mercado.</p>	<p>As integradoras lideram o processo de governança e coordenação, desde a produção de ração até a distribuição para o mercado interno e externo.</p>



(continuação)

Questão	Participante		
	J	K	L
controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSON,1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?			
24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?		Não vejo outra forma de coordenação, o mercado é muito grande e nosso país tem dificuldades estruturais.	Atualmente funciona. Mas as dificuldades vêm se tornando cada dia maiores.
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?	Sim		
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.	Falta uma coordenação que permita o desenvolvimento. Políticas de abastecimento do mercado interno. O mercado precisaria ter uma coordenação que permitisse as indústrias nacionais terem condição de fazer frente aos concorrentes internacionais.	Precisamos avançar muito para poder pensar em ter uma coordenação por parte dos agentes públicos e associações	O setor precisa avançar e para isso uma coordenação mais robusta pode fazer diferença. A competitividade se torna cada dia maior.

(conclusão)

Questão	Participante		
	J	K	L
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	Não há	Sim	Sim
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Não há	Se dá pelo relacionamento contínuo, pelas relações de mercado.	Acontece devido a influência das grandes empresas, as integradoras hoje controlam o mercado.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

## APENDICE F - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM PRODUTORES DE AVES E SUÍNOS

Quadro 7 - Transcrição Entrevista com os produtores de Aves e Suínos

(continua)

Questão	Participante		
	M	N	O
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> </ul>
11-Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços</li> <li>- Com base na paridade do poder de compra da moeda nacional em relação ao câmbio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Os preços base são formados pelo mercado</li> </ul>
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Condições climáticas</li> <li>Mercado externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado Interno</li> <li>Mercado Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado Interno</li> <li>Mercado Externo</li> </ul>
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Milho</li> <li>2 - Soja</li> <li>3 –Transporte</li> <li>4- Combustível</li> <li>5 – Mão de obra especializada</li> <li>6 – Genética</li> <li>7 – Depósito e armazenagem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Energia elétrica</li> <li>2 - Mão de obra geral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Energia elétrica</li> <li>2 - Mão de obra geral</li> </ul>
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Granja Em São Luiz Gonzaga especializada em produção genética</li> <li>Farelo de soja – 3 tentos</li> <li>Soja – Camera e Três Tentos</li> <li>Medicamentos</li> <li>Soja – diversos produtores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integradora</li> <li>Produtor de aves</li> <li>Integradora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integradora</li> <li>Produtor de aves</li> <li>Integradora</li> </ul>

(continua)

Questão	Participante		
	M	N	O
	<p>Milho – direto de produtor que tenha secador</p> <p>Evita comprar de cooperativas, pois diz que o grão acaba sendo de menor qualidade.</p> <p>Faz uma triagem muito forte pois foca em qualidade</p> <p>Entende que a razão de existir se dá no fato de ter feito uma fábrica própria de ração</p> <p>Produtor de suínos</p> <p>Vende para 12 frigoríficos espalhados por todo o estado do RS.</p>		
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Suíno	Aves	Aves suínos
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	<p>Não efetua contratos. Trabalha muito em parceria. Entende que contratos podem levar a quebra de sua propriedade, visto que as condições de mercado são muito oscilantes.</p> <p>O mercado de suíno é muito volátil. Ao focar em qualidade desenvolvi meu próprio nicho de mercado. Meus parceiros gostariam de operar com contrato, mas não faço, pois no passado perdi muito dinheiro com esta modalidade de operação.</p>	<p>Sim, há um contrato de integração com a integradora</p>	<p>Sim, tenho um contrato de integração com a empresa. Onde presto serviços e recebo as orientações e tenho a venda garantida.</p>

(continuação)

Questão	Participante		
	M	N	O
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Meus clientes são 12 frigoríficos espalhados por todo o estado	Meu cliente é exclusivamente a integradora.	A integradora
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Sim sei	Não	Não
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	10%	Não	Não
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	Não o produtor individual não tem poder de coordenar a cadeia. Infelizmente o sistema migrou quase que na totalidade para o sistema de integração. Ser integrado tem vantagens, mas te torna um prestador de serviço. Ser independente aumenta muito teu risco, mas nos momentos bons traz grandes margens. Produtor precisa se profissionalizar, caso isso aconteça pode ganhar muito mais sendo independente.	Não	Não
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	O mercado é muito grande e mesmo tendo UPL não tenho poder para me colocar contra o mercado, tão pouco coordenar o mesmo.	Enquanto produtor entendo que a integradora faça essa coordenação, visto que ela organiza toda a produção e depois sua distribuição	Sou apenas um produtor de aves para a integradora. Mas a integradora tem e consegue efetuar esta coordenação.

(continuação)

Questão	Participante		
	M	N	O
<p>23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSON, 1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?</p>	<p>Não considero, pois se ela realmente existisse os produtores independentes seriam excluídos automaticamente do processo.</p>	<p>Acredito que exista sim essa governança. A integradora efetua a mesma organizando a cadeia produtiva.</p>	<p>Acredito que sim.</p>
<p>24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?</p>		<p>Sim, pois sem a integradora ficaria inviável para o produtor e isso acabaria com a cadeia. Além disso nesse momento de estiagem e de dificuldades de custos, a integradora nos traz tranquilidade.</p>	<p>Acredito que sem esta coordenação muitos produtores iriam abandonar a produção. Neste momento vejo produtores que estão passando dificuldades devido aos custos. Porém eles optaram por não serem integrados.</p>
<p>25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?</p>	<p>Não considero negativa.</p>		

(conclusão)

Questão	Participante		
	M	N	O
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.	Entendo que o mercado bem ou mal se organiza e os que forem melhores acabam tendo seu espaço. Não imagino como seria esta coordenação e se a mesma poderia ser benéfica.		
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	O meu setor tem um líder que é o maior <i>player</i> do mercado, mas não acredito que ele coordene o setor, e sim que defina algumas condições que lhe são vantajosas perante o governo. Isso abre espaço para os demais também aproveitarem. Um exemplo disso é que o governo decidiu taxas a exportação de farelo de soja, o que fez com que o produto voltasse para o mercado interno o que evitou maiores aumentos dos insumos.	Sim entendo que existe sim líderes neste setor. Acredito que sejam as grandes integradoras.	Sim, as integradoras exercem esta liderança.
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Como citado entendo que as grandes têm sim uma influência que não chega a se apresentar como coordenação. De certa forma acredito que elas não têm interesse de coordenar, pois desta forma já conseguem enormes margens.	Enquanto produtor entendo que existe sim um certo grau de hierarquia e isso ocorre devido a influência que algumas empresas têm sobre as outras.	Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras

Fonte: Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

## APENDICE G - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM OS REPRESENTANTES DOS FRIGORÍFICOS

Quadro 8 - Transcrição Entrevista com os Frigoríficos

(continua)

Questão	Participante		
	P	Q	R
10– Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> <li>- Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> <li>- Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frangos e suínos</li> <li>- Dependente de Insumos de Terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para as empresas a jusante</li> <li>- Determinante na coordenação da cadeia produtiva de ração, de frangos e suínos</li> </ul>
11–Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	Condições Climáticas Mercado Externo	Mercado Externo Mercado Interno	Condições climáticas Taxas de câmbio
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 –Energia elétrica</li> <li>2- Transportes</li> <li>3 – Combustível</li> <li>4 – Mão de Obra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Energia Elétrica</li> <li>2 -Combustível</li> <li>3 –Transporte</li> <li>4- Mão de Obra geral</li> <li>5 – Mão de Obra específica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 – Energia Elétrica</li> <li>2 -Combustível</li> <li>3 –Transporte</li> <li>4- Mão de Obra geral</li> <li>5 – Mão de Obra específica</li> </ul>
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	<p>Produtores de aves e suínos</p> <p>Frigorífico</p> <p>Mercado interno (grandes redes, pequenas e médias redes)</p> <p>Mercado Externo</p>	<p>Produtores independentes de suínos</p> <p>Frigorífico</p> <p>Redes de Supermercado Pequenos mercados</p>	<p>Produtores de aves</p> <p>Frigorífico</p> <p>Mercados</p>



(continuação)

Questão	Participante		
	P	Q	R
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Frango Suínos Cortes nobres de frango Cortes nobres de suínos Subprodutos para a fábrica de ração	Pernil, paleta, lombo, espinhaço, costela, chuleta	Asas, Coxas, Frangos inteiros, industrializados Miúdos, Peitos Pertences
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	Não temos relação contratual, o que existe é uma sequência de relações baseadas em preço de mercado	Não, as relações são com base em parcerias. Não se tem contratos. Porém os participantes sabem da volatilidade do mercado, então existe uma ajuda mútua. Há momentos que o preço do suíno aumenta muito, e eles reduzem os preços para podermos manter a operação. A momento que o preço cai muito e nós enquanto frigorífico pagamos um valor maior para que o produtor não fique inviabilizado. Infelizmente não existe uma política pública que permita valorizar o mercado interno e as empresas que geram emprego e renda de forma pulverizada.	As compras e vendas são feitas por contratos gerais, e por oportunidades de mercado.
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Diversos, nosso leque de clientes é totalmente pulverizado. Mercado interno e externo.	Meus principais clientes são as redes de supermercados e os pequenos mercados	Mercados
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Sim	Sim	Sim

(continuação)

Questão	Participante		
	P	Q	R
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	Não posso informar	3%	5%
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	Sim, temos poder de coordenação, mesmo que seja apenas no grupo que atingimos.	Não	Sim tem poder de coordenação.
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?		O mercado é muito grande, mas acima de tudo precisa de entidades fortes que organizem, coordenem. Acredito que quem possa fazer esta função seja as associações.	
23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIAMSON,1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?	Sim existe governança	Sim	Sim

(conclusão)

Questão	Participante		
	P	Q	R
24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?	Acredito que seja positiva e que poderia ter mais envolvimento principalmente das entidades como a ABPA, uma vez que poderia se ter ganhos ainda maiores.	Não	Sim
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?			
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.		A coordenação existe, porém não é a ideal. Infelizmente cada parte da cadeia se vê de forma isolada ou buscando o máximo de lucro para cada um. Não se analisa como estado o quanto se deixa de ganhar pela falta de uma coordenação mais bem estruturada.	A coordenação existe e facilita a atuação da cadeia.
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	Sim existem líderes, e eles são as grandes empresas integradoras e a China enquanto nação também, pois grande parte de nossa produção acaba indo para aquele país.	Sim há líderes que coordenam o setor.	Sim há líderes
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras	Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras	Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

## APENDICE H - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DO SETOR DE TRANSPORTES

Quadro 9 - Transcrição Entrevista com os representantes do setor de Transportes

(continua)

Questão	Participante		
	S	T	U
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frango ou suínos.</li> <li>- Dependente de insumos de terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frango ou suínos.</li> <li>- Dependente de insumos de terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para empresas a jusante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indispensável para a cadeia de ração de frango ou suínos.</li> <li>- Dependente de insumos de terceiros</li> <li>- Gerador de insumos indispensáveis para empresas a jusante</li> </ul>
11- Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar preços	Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição pré-definida Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar os preços.	Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição pré-definida Estabelecidos pelo mercado – a empresa não tem poder de fixar os preços.
12 – Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	Condições sanitárias Desempenho do segmento líder da cadeia produtiva que atuo	Condições sanitárias  Mercado externo	Condições sanitárias  Mercado externo
13 – Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	Combustível Mão de obra	Combustível Mão de obra	Combustível Mão de obra
14-Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	Diversos produtores e empresas  Transporte  Empresas	Integradora  Transporte  Integradora	Integradora  Transporte  Integradora

(continuação)

Questão	Participante		
	S	T	U
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Transporte	Transporte	Transporte
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	São com base no mercado, por operação.	São efetuados contratos.	São efetuados contratos por questão legal, mas a relação é de parceria e confiança devido ao fato de ser estratégico. O setor teve muitas mudanças após a greve dos caminhoneiros de 2018.
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Diversos	Integradora	Integradora
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Sei, mas não informo	Sei, mas não posso informar. Mas reduziu muito.	Sei, por determinação não informamos.
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?			
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	Não	Não	Não
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	Apesar de conectar os elos, efetuamos apenas transporte	Acredito que a coordenação seja da integradora	Quem coordena é a integradora

(continuação)

Questão	Participante		
	S	T	U
23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSO, 1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?	Sim	Sim, existe e ocorre diariamente	Sim
24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?	Se não houver coordenação não tem cadeia, os custos estão muito elevados e as margens muito reduzidas.	A coordenação é o que mantém a cadeia. Há problemas, mas sem ela a cadeia teria mais dificuldade.	Coordenação e integradora andam juntos. Se ela não fizer isso a cadeia será quebrada
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?			
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.			

(conclusão)

Questão	Participante		
	S	T	U
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	Sim	Sim	Sim
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras.	Há uma grande empresa verticalizada que assume as tarefas de produção, distribuição de mercadorias, ou seja, as empresas são verticalmente integradas no mercado interno.	Há uma grande empresa verticalizada que assume as tarefas de produção, distribuição de mercadorias, ou seja, as empresas são verticalmente integradas no mercado interno.

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.

## APENDICE I - TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS COM REPRESENTANTES DO SETOR DE MERCADOS

Quadro 10 - Transcrição Entrevista com os representantes do setor de Mercados

(continua)

Questão	Participante		
	V	X	Y
10- Você considera o segmento de atuação da sua empresa como:	Dependente de insumos de terceiros	Dependente de insumos de terceiros	Dependente de insumos de terceiros
11- Quanto à formação de preço no segmento de atuação da sua empresa, você considera que são:	Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição predefinida Com base nos preços dos concorrentes	Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição predefinida Com base nos preços dos concorrentes	Os preços são formados com base nos custos de produção e em uma margem de contribuição predefinida Com base nos preços dos concorrentes
12 - Para a sua empresa, quais dos elementos mais impactam o desempenho:	Mercado interno Mercado externo	Mercado interno Mercado externo	Mercado interno Mercado externo
13 - Quanto aos insumos utilizados no segmento de atuação da sua empresa, enumere, abaixo, do mais relevante para o menos relevante	- Mão de Obra Geral - Energia Elétrica - Transporte Outros: Aves Suínos Cortes Equipamentos diversos	- Mão de Obra Geral - Energia Elétrica - Transporte Equipamentos diversos	- Mão de Obra Geral - Energia Elétrica - Transporte
14- Quais empresas/segmentos a montante? Qual seu segmento? Quais empresas/segmentos a jusante?	Integradoras, frigoríficos Mercado Consumidor final	Integradoras, frigoríficos Mercado Consumidor final	Integradoras, frigoríficos Mercado Consumidor final



(continuação)

Questão	Participante		
	V	X	Y
15 – Em relação à sua empresa, quais são os principais produtos?	Padaria Alimentos Congelados e frios Hortifruti Produtos de limpeza Higiene pessoal Bebidas Papeleria Outros	Alimentos Congelados e frios Outros	Bebidas Alimentos Congelados e frios Cortes nobres Outros
16 – As relações a montante e a jusante são efetuadas com base em contratos?	Temos diversos contratos, bem como operações spot.	Não tem contrato, há uma relação muito forte de cooperação e parceria, muitos parceiros são de mais de 10 anos.	Nossas relações são com base em mercado, e em parcerias.
17 – Quais são seus principais clientes/compradores?	Clientes diversos	Clientes diversos	Clientes diversos
18 – Você sabe qual a margem de comercialização de sua empresa na cadeia de ração de frangos e suínos?	Sim	Sim	Sim
19 – Caso tenha respondido sim na pergunta anterior, pode nos informar qual a margem?	4%	5%	3,5%
20 Você considera que sua empresa ou segmento de atuação tem poder de coordenação na cadeia?	Não	Sim	Não
21- Se não, por quais razões você acredita que sua empresa ou o segmento de atuação de sua empresa não possa exercer a coordenação da cadeia?	O mercado das cadeias de aves e suprimentos é muito grande e existe uma forte concorrência do mercado nacional com o mercado externo. Vejo que as integradoras detêm muita força e que esta	Acredito que por sermos um dos elos fortes da cadeia possamos exercer a coordenação.	A coordenação é efetuada pelos grandes players da integração.

(continuação)

Questão	Participante		
	V	X	Y
	coordenação e governança é realizada por eles.		
23 – Considerando a governança de uma cadeia produtiva como o conjunto de regras, contratos, relações hierárquicas, leis e regulamentos internos às organizações que controlam institucionalmente as transações, a fim de acomodar interesses divergentes em prol da ação cooperativa (WILLIANSO,1985), você considera que existe essa governança no encadeamento produtivo entre os elos constituídos pela industrialização de rações e o consumo de frangos e suínos?	Sim.	Sim.	Sim.
24 – Caso sua resposta na questão anterior tenha sido sim, você considera positiva essa coordenação?	Considero que existe essa governança no encadeamento, porém nem sempre isso ocorrer por contratos. Ocorre muitas vezes por outros tipos de governança. A coordenação é positiva e fundamental para a cadeia.	A coordenação é positiva, pois é um mercado que vem crescendo.	A coordenação ocorre de diversas formas, não apenas por contratos. Entendo que há muita parte realizada de forma informal.
25 Caso você tenha respondido não na questão 23, você considera a ausência desta coordenação negativa?			

(conclusão)

Questão	Participante		
	V	X	Y
26 – Disserte sobre sua resposta na questão anterior.			
27 – Considerando que a classificação de governança e coordenação dá-se com base no poder que as grandes empresas mantêm com os fornecedores (STORPER E HARRISON, 1991), você considera que há líderes que coordenam o setor?	Sim, as integradoras	Sim, as integradoras e os mercados	Sim, as integradoras
28 – Caso se perceba a existência de grandes empresas efetuando a liderança, podemos dizer que ela se dá por quê?	Existe um certo grau de hierarquia em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras	Há uma empresa líder com dominância sobre as demais, pois as participantes dependem das estratégias da líder	Existe um certo grau de hierarquia em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa de campo.