



## ANAIS

### REDES DE PODER E DEPENDÊNCIA DE RECURSOS APARTIR DE CONTRATOS DE INTEGRAÇÃO NA SUINOCULTURA SUL BRASILEIRA

ARI JARBAS SANDI  
arijarbassandi@gmail.com  
UFRGS

**RESUMO:** Verificar, através de uma revisão de literatura, a formação e a distribuição de recursos dinâmicos de poder agroindustrial na produção e no processamento de carne suína nos estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, a partir do conceito de path dependence e contratos de integração, eis o objetivo desta carta. O desenvolvimento de mecanismos contratuais teve influência de fatores históricos como a experiência com a avicultura de corte e outras experiências regionais; produção e fornecimento de cereais; milho e soja, e, participações políticas através de ações individuais e coletivas (entidades setoriais representativas) e recursos dinâmicos de poder. Nesse contexto, é possível considerar que a atividade suinícola sulista passou por diversas mudanças estruturais e teve uma trajetória de dependência bem distinta de outras atividades agropecuárias, a qual, conduziu à re-estruturação da cadeia produtiva de suínos e do complexo agroindustrial, por meio da utilização de contratos de integração vertical por comodato e de parcerias de produção, como forma elementar para se alcançar os objetivos das firmas processadoras de alimentos cárneos oriundos da suinocultura. Adotou-se, para a realização deste trabalho, a metodologia de revisão bibliográfica, bem como buscou-se dados secundários em fontes oficiais de informação.

**PALAVRAS CHAVE:** Agroindústrias, nova economia institucional, dependência de trajetória, dinâmicas de rede, suinocultores independentes e integrados.

**ABSTRACT:** To verify, through a literature review, the formation and distribution of dynamic agroindustrial power resources in the production and processing of pork in the states of Paraná, Santa Catarina and Rio Grande do Sul, based on the concept of path dependence and contracts of integration, this is the purpose of this letter. The development of contractual mechanisms was influenced by historical factors such as experience with poultry farming and other regional experiences; production and supply of cereals; corn and soy, and political participation through individual and collective actions (representative sectoral entities) and dynamic power resources. In this context, it is possible to consider that the southern pig farming activity underwent several structural changes and had a very different dependence trajectory from other agricultural activities, which led to the re-structuring of the swine production chain and agroindustrial complex, through the use of vertical integration contracts for lending and production partnerships, as an elementary way to achieve the objectives of meat processing firms from swine. The methodology of bibliographic revision was adopted for the accomplishment of this work, as well as secondary data were searched in official sources of information.

**KEY WORDS:** Agroindustries, new institutional economics, path dependence, network dynamics, independent and integrated pig farmers.

## 1. Introdução

O sistema agroindustrial suinícola da região sul brasileira, pode ser considerado como o mais organizado do País. Isso se deve ao pioneirismo e a tradição na produção de animais, realizada por imigrantes e colonizadores europeus que habitaram a região nos séculos XVIII e XIX, expandido-se durante o século XX e obtendo significativas melhorias nos modelos de coordenação e governança da cadeia produtiva durante o curso dos anos de 1990 e início do século XXI. A coordenação da cadeia produtiva executada pelas agroindústrias locais foi eficiente para ganhar diversos mercados internacionais. A estrutura de governança da integração suinícola, dá-se por meio de diversos tipos de contratos de integração por comodato nos Estados do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul, e são pautados através do sistema de parcerias entre as agroindústrias processadoras e os produtores rurais – suinocultores. Os contratos de integração possibilitaram às agroindústrias líderes de mercado, um melhor controle na padronização dos processos produtivos e da comercialização, os quais tem se tornado a tônica de parte da competitividade brasileira para os diversos mercados, principalmente o externo. Além de modelos de produção sob contratos de integração, também há a prática de contratos de produção e de comercialização realizados no mercado de opções e em bolsas de suínos. Geralmente, os utilizadores deste tipo de instrumento de gestão de riscos de preços, são suinocultores independentes (não integrados) e mini-integradores com o alojamento entre 1.000 a 30.000 matrizes F1 (matrizes obtidas a partir do cruzamento genético entre as raças suídeas Landrace e Large White) em produção. Os modelos de produção utilizados por esse estrato de produtores suinícolas, são os mesmos dos modelos utilizados pelo modelo de integração vertical e por comodato.

Um dos propósitos do referido trabalho é apresentar uma contribuição teórica da abordagem de rede de recursos dinâmicos por meio de uma revisão bibliográfica, identificando os recursos de poder das agroindústrias de produção e processamento de carne suína na região sul do Brasil, bem como das associações de representação e dos órgãos de regulamentação existentes. A análise empreendida ocorre sob a ótica das abordagens do institucionalismo e da organização industrial, visando determinar qual é a dinâmica da rede empreendida na atividade suinícola de recursos dinâmicos no sul brasileiro, e a cristalização de sua dependência de trajetória (*path dependence*). Para tal, será realizado um breve histórico do desenvolvimento da suinocultura e a caracterização das competências individuais, bem como o apontamento dos recursos obtidos pelas empresas agroindustriais.

As informações foram obtidas a partir de uma revisão de diversos estudos de múltiplos casos e em fontes secundárias de dados, como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE, Central de Inteligência de Aves e Suínos-CIAS, Associação Brasileira de Proteína Animal-ABPA, Associação Brasileira de Criadores de Suínos-ABCS e demais entidades representativas setoriais. O item 2 discorre brevemente sobre o referencial teórico institucional da rede de recursos, a dinâmica da matriz institucional e seu potencial para analisar casos agroindustriais, pautados em mecanismos de governança complexos, negociações, regimes contratuais e desempenho competitivo. O item 3 explica os processos de formação e desenvolvimento dos contratos de integração e o item 4 traz informações sobre outros fatores determinantes para a propagação e a institucionalização do modelo de integração na suinocultura. O item 5 aponta as principais características das agroindústrias para o estabelecimento da dependência de trajetória na referida região brasileira e no item 6 constam as considerações finais deste trabalho.

### 1.1 Início e evolução da atividade suinícola na região Sul do Brasil

O início da atividade suinícola sulista, ocorreu de forma simultânea e diferenciada com o processo de integração organizacional, econômica e política da sociedade, que resultaram na formação de competências empresariais locais para o desenvolvimento de modelos de negócios

pautados em contratos de integração vertical. As empresas que deram o estarte inicial na adoção do modelo de integração são bem conhecidas do mercado, e tem as suas matrizes agroindustriais solidificadas nos territórios do meio oeste e alto uruguaí catarinense.

Com a estruturação dos primeiros modelos de integração por meio de contratos institucionais, as estratégias de produção e de comercialização de suínos na referida região, foram difundidas para outras regiões brasileiras e também para outras cadeias produtivas. De acordo com Miele et al. (2007), existem três formas genéricas de organização que respondem de forma efetiva as mudanças no ambiente econômico, institucional e natural, sendo: o mercado (sistema de preços), as formas híbridas (contratos e outros arranjos organizacionais) e a hierarquia (integração vertical plena). Essas “estruturas de governança” diferem e podem ser descritas a partir da sua habilidade adaptativa diante de circunstâncias mutantes, bem como a partir dos controles e incentivos que as caracterizam. Esta capacidade de coordenação está associada à sua estrutura de incentivos para alinhar objetivos entre as partes, ou à sua capacidade de monitoramento e controle para reduzir problemas de informação assimétrica e comportamento oportunista (Blois, 1972; Williamson, 1979 e 1991; Sporleder, 1992; Barkema, 1993; Joskow, 1995; Farina *et al.*, 1997;).

Importante ressaltar, que o complexo agroindustrial brasileiro de suínos assumiu diferentes posições quando se observa a escala de produção, o nível de adoção tecnológica e o arranjo produtivo entre o produtor rural - suinocultor e a empresa de processamento - agroindústria. O modelo produtivo, por exemplo, diferencia-se de acordo com a região do País. No Sul há predomínio de pequenos suinocultores integrados e cooperados, especializados em determinada fase da produção. A região Sudeste é marcada por produtores independentes com produção em Sistema tipo ciclo completo. A região Centro Oeste, possui um misto de sistemas e contratos de produção e de comercialização. Cada sistema de produção está adaptado ao seu mercado e todos vêm ganhando eficiência e competitividade, mantendo um constante crescimento da produção nacional. No quadro 1 a seguir, constam os sistemas de produção de suínos atualmente existentes no Brasil, com as suas respectivas fases produtivas.

**Quadro 1** – Sistemas de produção de suínos no Brasil.

Sistemas de Produção			Fases Produtivas
<b>Ciclo Completo (CC)</b> - Peso vivo final dos suínos conduzidos ao abate, entre 80 a 120 kg	<b>Produção de Leitões com Creche (UPL)</b> - Peso vivo final dos leitões, entre 22 a 26 kg	<b>Produção de Leitões Desmamados (UPD)</b> - Peso vivo final dos leitões, entre 6 a 8 kg	Gestação
			Maternidade
		<b>Produção de leitões em creche (Crechário)</b> - Peso vivo final entre 22 a 26 kg	Creche
	<b>Produção de leitões em Terminação</b> - Peso vivo final entre 80 a 120 kg		Terminação

**Fonte:** Embrapa Suínos e Aves, 2010.

De acordo com a Associação Brasileira de Empresas de Genética de Suínos (ABEGS, 2016), até 38% do rebanho de matrizes suínas estão alojadas em instalações pertencentes a

suinocultores independentes, e 62% nas integrações e cooperativas (39% e 23%, respectivamente). A região Sul lidera a produção brasileira de suínos com 67,5% do rebanho total, sendo Santa Catarina o Estado líder com 26,8%, seguido pelos Estados do Paraná com 21,6% e do Rio Grande do Sul com 19% (CIAS/Embrapa, 2018).

O plantel industrial reprodutivo brasileiro no ano de 2017, foi de 2.019.000 matrizes, tendo produzido 42.154.947 suínos para abate (ABPA, relatório 2018). Esse volume, quando se considera as diferentes etapas de produção e consumo, fez com que o Produto Interno Bruto (PIB) da suinocultura brasileira somasse R\$ 62,5 bilhões. Por sua vez, a movimentação de toda a cadeia produtiva de suínos foi de 149,8 bilhões de reais (ABPA). Cumpre destacar, que em torno de 67,5% (CIAS, estatísticas) da produção nacional concentra-se na região Sul, e, do montante total produzido equivalente a 3.758 mil toneladas de carne, o País exportou 18,5%. Desse, a região Sul foi responsável por 84%, com destaque para Santa Catarina com 40,28% das exportações totais de carne suína. De acordo com recente mapeamento da atividade suinícola, realizado pela Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA), a suinocultura gerou no ano de 2016, 126 mil empregos diretos e mais de 923 mil empregos indiretos.

## **2. Referencial teórico: rede de recursos dinâmicos e de poder, e a dinâmica da matriz institucional de Douglass North**

No atual modelo de geração e distribuição de divisas econômicas, a estruturação de mercados em redes de poder é mais perceptível. Isto decorre porque há a emergência de uma sociedade pautada em organizações coletivas, como associações de representação setoriais e sindicatos de produtores rurais e patronais. Além disso, há um crescente processo de realização de políticas públicas e privadas setoriais. Também, porque o enfoque de rede aumenta os alvos de intervenção pública e há uma crescente disputa de interesses no comando desses processos.

Nos processos de concorrência imperfeita de mercados, os recursos dinâmicos determinam a posição de uma empresa sobre outras e também sua dependência em relação aos seus fornecedores. Deste modo, os processos de decisão administrativos são dependentes de capturas de recursos de poder (agregação de ativos) por parte das empresas agroindustriais. Esses recursos podem ser financeiros, tecnológicos, organizacionais, políticos, jurídicos e constitucionais (Paulillo, 2000). Nessa dependência de recursos encontram-se várias entidades organizacionais. Entre elas destacam-se as cadeias produtivas agroindustriais de carnes, que se desenvolveram com maior intensidade no sul do Brasil sob combinações complexas entre as empresas integradoras, os suinocultores (agricultores, pecuaristas, produtores rurais), os fornecedores de serviços, o Estado e suas agências públicas de fomento e extensão, associações e grupos de representação de interesses, agentes parlamentares, lobbistas e organizações não-governamentais.

As redes iniciaram-se nos diversos complexos e sistemas agroindustriais brasileiros porque os atores das cadeias produtivas, trataram de conquistar maior poder de negociação e, de influencia sobre os resultados econômicos e políticos. Contudo, sabe-se que a rede é o *locus* no qual podem ser elaboradas e administradas as políticas públicas e os processos de concorrência, porque daí se originam as governanças entre os atores e as organizações, que são dependentes de recursos de poder (Paulillo, 2000).

Nos estudos das redes, é crescente o uso do referencial teórico do institucionalismo para compreender a complexidade dos eventos como as transações econômicas, o desenvolvimento de políticas públicas e a dinâmica e a cultura organizacional dos sistemas agroindustriais. De acordo com March e Olsen (1993), no plano do desenvolvimento das políticas públicas, o novo institucionalismo enfatiza a dependência da política em relação à sociedade, em favor de uma interdependência entre instituições políticas, econômicas e sociais relativamente autônomas.

Assim, os desenvolvimentos históricos das organizações agroindustriais estão conectados aos movimentos de *path dependence*, nos quais as instituições produzem

dependência a partir de rotinas, sem ignorar a estratégia dos indivíduos. Eles procuram explicar porque as instituições produzem essa dependência em sua rota para assumir que o processo de criação institucional se volta aos acordos voluntários entre os atores do sistema, os quais proporcionam a sobrevivência daqueles atores da cadeia produtiva imersos num processo de seleção competitiva.

De acordo com North (1990), ao abrigar as instituições — formais e informais — de uma sociedade num momento específico do tempo, a matriz institucional será responsável por definir o vetor de estímulos para os diversos agentes sociais, especialmente os envolvidos em atividades econômicas. Em grande parte, a história das sociedades se resume, para North, na evolução de suas matrizes institucionais e suas decorrentes consequências econômicas, políticas e sociais. O conceito de matriz institucional procura dar operacionalidade à teoria, pois apresenta-se de forma mais concreta. Para entendermos o desempenho de diversas sociedades ao longo da história basta analisarmos a dinâmica de suas matrizes institucionais (North, 1990).

Os principais agentes de mudança no modelo de North são as organizações. É a partir destas também que podemos entender a dinâmica institucional que North propõe. Para maximizar o retorno de suas atividades, organizações investem, na margem, em atividades econômicas ou políticas. Ao se depararem com mudanças de preços relativos e preferências — ou algum tipo de mudança exógena ao ambiente econômico —, têm duas opções para capturar novas oportunidades de ganho: rearranjar a relação de insumos e produtos com que trabalham sem alterar a matriz institucional sob a qual operam ou investir esforços para mudar essa matriz de modo a poder capturar tais ganhos decorrentes de mudanças no ambiente.

Uma organização, ao operar, afeta variáveis políticas e econômicas. Quando seu cálculo de custo-benefício a levar atuar na esfera política, isto é, alterar leis, contratos e normas, assistiremos a uma mudança institucional. Para melhor explicitar essa concepção, North introduz a noção de equilíbrio institucional (North, 1990: 86). Uma dada sociedade estará nesse equilíbrio quando, dada as condições correntes, nenhum de seus agentes (organizações) tiver estímulo para alterar as regras formais e informais (instituições) sob as quais essa sociedade opera (ver North, 1990: 86).

O segundo conceito essencial para a dinâmica institucional de North é o *path dependence*. Desenvolvida pelos trabalhos de Paul David e Brian Arthur, essa idéia procura demonstrar como soluções ineficientes podem persistir, mesmo que escolhidas por agentes racionais. Por conta de retornos crescentes, a escolha de uma tecnologia menos eficiente num dado momento do tempo acaba se tornando ótima quando o sistema é dinamizado. Em outros termos, a história do processo adquire relevância. Como nos mostra North (1990: 94), os mecanismos *self-reinforcing* de Arthur ocorrem devido a quatro motivos principais: I) altos custos de *set-up*, II) efeitos de aprendizado, III) efeitos de coordenação e IV) expectativas adaptativas. A consequência deles é, na sequência: I) possibilidade de múltiplos equilíbrios, II) possibilidade de equilíbrios ineficientes, III) *bloqueio* e IV) *path dependence* (North, 1990: 95).

A consequência dessa concepção da dinâmica institucional é a de que mudanças ocorrem de forma gradual, ao alterar na margem a estrutura de regras das sociedades. O início de um processo tem papel fundamental sobre o curso de seus acontecimentos. Com o passar do tempo instituições ineficientes não sucumbem. As decisões tomadas no passado têm, portanto, forte influência sobre as possibilidades do presente, North, (1990: 92).

Com frequência, as transações econômicas são muito bem explicadas pelo viés institucionalista da economia dos custos de transação (ECT), quando enfatiza que os atores econômicos, agindo sob incerteza, racionalidade limitada e oportunismo, decidem estrategicamente pela governança mais eficiente, pautada nas especificidades dos ativos, nas frequências das negociações e na administração de informações assimétricas. Já os conceitos introduzidos na abordagem da visão baseada em recursos (VBR) de Penrose (1959) e da capacidade dinâmica de Teece et al. (1997), podem complementar as análises dos mecanismos

de governança dos mais simples aos mais complexos. Esse mecanismo de governança proporciona oportunidades de ações fundamentadas em estratégias regradas em recursos e no desenvolvimento de capacitação dinâmica, como determinante das atuações dos agentes coletivos e individuais em rede (Pinotti, 2005).

Assim, a disputa por recursos de poder afeta a dinâmica dos mercados e o encadeamento da cadeia produtiva de suínos realizada sob a atuação de um complexo modelo de gestão agroindustrial. Os recursos envolvidos tem o poder de fomentar capacidades dinâmicas, que são o enraizamento do processo de criação, instalação, coordenação, integração, reconfiguração e transformação de recursos contextualizados nas firmas, que geram retornos econômicos por meio da elaboração de estratégias empresariais. Entretanto, para uma organização empresarial manter sua competência diante de processos competitivos, ela deve ser capaz de adaptar, integrar e reconfigurar suas habilidades financeiras, tecnológicas, organizacionais e políticas e rever seus recursos de poder, de forma a encontrar congruência com as mudanças institucionais e com mudanças no mercado.

Mello, (2005). Teece et al. (1992) argumentam que as escolhas passadas é que influenciam o presente, isto é, as firmas é que seguem as trajetórias de competências desenvolvidas em outros momentos. Isso porque decidir quais caminhos seguir sob um contexto de incerteza é o problema estratégico central confrontado pela firma. Esta é a noção de *path dependence*, que reconhece a importância da trajetória no comportamento futuro das organizações agroempresarias.

Em relação ao meio ambiente de seleção, o próprio processo de competição garante as mudanças nas capacidades dos competidores, através de um modelo de seleção natural e de adaptação. Portanto, a criação das capacidades dinâmicas, pelas organizações empresariais, é o valor adicional por combinações incomparáveis de recursos tênues. O conceito de dependência da trajetória (*path dependence*) deve sua popularização aos trabalhos de Brian Arthur e Paul A. David, cujas análises se notabilizaram pelas críticas realizadas às premissas de eficiência da teoria econômica neoclássica.

Baseando-se em modelos estocásticos não-lineares, Arthur demonstrou que dentre duas ou mais alternativas não necessariamente prevaleceria a mais eficiente em condições de retornos crescentes, nas quais um aumento na aplicação de uma tecnologia, bem como um aumento na produção ou na distribuição de um produto, eleva os benefícios de uma maneira autorreforçante. Segundo Arthur (1990), as atividades econômicas produzem retornos decrescentes de escala, dado um aumento na mesma proporção em cada um dos insumos, a produção cresce menos do que proporcionalmente, o que faz com que cada unidade adicional produzida seja proporcionalmente mais cara do que a anterior. Sob tais condições, verificadas em setores da economia baseados em recursos escassos (terra, capital e trabalho), as atividades econômicas produzem um feedback negativo que leva a um ponto de equilíbrio previsível de preços e controle de parcelas do mercado pelas empresas dominantes.

### **3. O desenvolvimento da suinocultura e dos contratos de integração vertical de produção**

Os suínos (*Sus domesticus*) apareceram na terra há mais de 40 milhões de anos. Sua domesticação, antes creditada aos chineses, remonta há mais de 10.000 anos atrás em aldeias do leste da Turquia, segundo recente pesquisa do arqueólogo americano M. Rosemberg, o qual descobriu que os primeiros homens de aldeias fixas, tinham como principal fonte de alimento os suínos, e não cereais como a cevada e o trigo (ABCS, 2018). Os porcos chegaram ao continente americano na segunda viagem do navegador e explorador italiano, *Cristoforo Colombo*, que os trouxe em 1494 e soltou-os no território americano onde os animais encontraram habitat para procriação e aumento populacional. Os descendentes desses animais chegaram a povoar grande parte da América do Norte. Os porcos foram trazidos ao Brasil por

Martim Afonso de Sousa em 1532. No início, eles eram provenientes de cruzamentos entre as raças portuguesas, e não havia preocupação alguma com a seleção genética desta espécie de animais. Com o tempo, criadores brasileiros passaram a desenvolver raças próprias (ABPA, 2017). A iniciativa do militar e administrador português, Martim Afonso, deu origem a uma linhagem de raças nacionais criadas e geneticamente melhoradas, que foram destinadas a produção de banha e carne, ao longo de 400 anos pós-descobrimento, Fávero e Figueiredo (2009) e Fávero et al. (2011). Mas, foi a partir de 1958 com a criação da Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), que se iniciou o controle genealógico dos suínos e a importação de raças exóticas, para a melhoria da produtividade da criação e o aumento da produção de carne, devido à perda de espaço da banha no mercado interno, o principal produto das raças nativas, para os óleos vegetais, Fávero e Figueiredo (2009).

Nessa mesma época, iniciava-se no sul do Brasil a atividade de produção suinícola, o comércio entre as empresas processadoras de carne e banha e os produtores rurais, e a posterior comercialização entre os frigoríficos e o comércio em algumas capitais como Porto Alegre/RS, Curitiba/PR, São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ. Para tanto, as empresas pioneiras na produção intensiva de suínos, necessitaram organizar as suas operações empresariais de relacionamento com fornecedores de matérias primas e também com os compradores dos produtos alimentícios. Marcos de sucesso para o crescimento e o desenvolvimento da cadeia produtiva suinícola nas organizações agroindustriais, foi o estabelecimento de um sistema de contratos de parceria entre abatedouros frigoríficos e produtores rurais, com base no modelo americano de integração vertical, que foi inicialmente adotado pela cadeia produtiva de aves de corte (frangos e perus). A evolução da produção para os sistemas mais intensivos de produção (com contratos de segregação) ocorreu no Brasil após a reabertura econômica ao comércio internacional nos anos de 1990. Essa transformação implicou em mudanças nos produtos comercializados – de carnes marmoreadas e banha, para carnes com pouca gordura e produtos industrializados; salsichas, linguiças frescas, salames, bacon e produtos defumados – e de o eixo de exportações, do Mercosul para a América do Norte, Europa, Ásia e Oceânia.

Com o processo de modernização da agricultura, graças ao empenho de organizações estaduais e federal de pesquisa agropecuária e também de entidades privadas de inovação tecnológica em sementes, fertilizantes, agroquímicos e equipamentos, e com base nas culturas de cereais como a soja e o milho, altamente difundidos nos Estados do PR e do RS, possibilitou-se continuidade aos processos intensivos de produção de suínos, permitindo, nas décadas vindouras dos anos de 1980, 1990 e 2000, mudanças estruturais jamais presenciadas pela cadeia produtiva no início de suas atividades por volta dos anos de 1950. Isso não só acarretou alteração na base técnica da produção agrícola, com seus reflexos sobre a estrutura fundiária e aceleração do processo migratório rural-urbano, como também possibilitou a instalação de grandes empresas de capital nacional e aberto no processamento de cereais (milho e soja) para a produção de rações e na conseqüente produção de animais monogástricos (suínos e aves de corte).

A expansão da cultura da soja, entre os anos de 1970 e 1980, difundiu-se rapidamente na Região Sul, e aumentou quatro vezes em termos de área colhida e seis vezes em quantidade produzida (Conab, 2017). A partir da soja, obteve-se uma série de produtos destinados à alimentação humana e animal. O farelo de soja, principal subproduto pós extração do óleo vegetal, é a fonte de proteína mais utilizada pela indústria de rações na composição do balanço nutricional de suínos, o qual, juntamente com o milho, são transformados em proteína animal. Essas condições aliadas às políticas públicas de incentivos à implantação de agroindústrias processadoras, permitiram a combinação de diversas atividades complementares na cadeia produtiva do complexo carnes, em especial a suinocultura.

O processo de integração das atividades produtivas, comumente conhecido como integração vertical, que inclui a utilização de insumos primários para a produção de rações,

assistência técnica especializada, transporte de rações da indústria ao suinocultor e de suínos prontos para o abate do suinocultor aos frigoríficos, de investimentos em instalações adequadas à produção pelos suinocultores, inclusive a mão de obra familiar e a contratada pelos suinocultores, é facilmente encontrada nas empresas líderes de mercado situadas na região sul brasileira.

Outros fatores de estruturação ocorreram devido à ampliação da escala de produção, através de inovações tecnológicas, permitindo reduzir consideravelmente os custos dos produtos finais, bem como, criar variedades de produtos com maior potencial de aceitação e de ampliação de mercados. Em detrimento do forte processo de migração rural-urbano brasileiro ocorrido nos anos de 1980 a 1990 e da incorporação cada vez maior da mulher no mercado de trabalho, ampliou-se as bases de desenvolvimento da indústria de bens de consumo não duráveis em geral e, dentro dela, a indústria de carne suína. As opções de produtos industrializados passaram a compor a cesta básica do orçamento familiar, com cortes suínos, produtos defumados e embutidos. Com a estabilização econômica brasileira a partir de plano Real em 1994, ocorreu uma ampla difusão no consumo da carne suína, que na época do referido plano era de 7,9 kg/habitante/ano (S.O.S Suínos, 2014) passando nos anos 2000 para 14,4 kg/habitante/ano (ABPA, relatório anual 2015) devido à redução no preço em relação a outras carnes e à maior distribuição de renda no início desse plano econômico.

O faturamento dos grupos empresariais líderes do setor cresceu durante a década dos anos 2000, a partir da realização de investimentos na aquisição e na construção de plantas agroindustriais de produção de animais e de processamento de carnes, apoiados com recursos próprios, fundos de investimentos privados e públicos como o Banco Nacional do Extremo Sul-BNDES e, no caso da região Centro-Oeste, em um *mix* de fundos como o Fundo Constitucional do Centro-Oeste - FCO e incentivos regionais. Isto levou algumas empresas a um nível de endividamento que, por um período, representou uma ameaça ao fôlego de crescimento das agroindústrias.

As empresas diversificaram sobremaneira os seus portfólios de produtos, articulando atividades ao longo e por meio das cadeias produtivas bem como negociando a dinâmica diferenciada dos mercados domésticos e internacionais (Wilkinson, 1993). Autores como Collier e Collier (*apud* Hall e Taylor, 1996; 2003) defendem que a causalidade social depende da trajetória de dependência percorrida (*path dependence*) e das instituições existentes. As características de cada entorno produtivo estabelecem a trajetória e moldam as instituições, portanto, apresentam dificuldades de reprodução dos mesmos resultados econômicos e sociais em lugares diferentes.

As primeiras unidades produtivas de suínos instaladas no Estado do Mato Grosso pela empresa Sadia, incorporada pela Perdigão no processo de fusão que originou a Brasil Foods - BRF, inicialmente não apresentaram os resultados esperados. As principais dificuldades encontradas foram a falta de mão-de-obra familiar, (características de colônias de imigração européia) e a identificação da sociedade com as novas empresas instaladas. No segundo momento, as agroindústrias foram incorporando as aprendizagens organizacionais para evitar repetição das experiências mal sucedidas anteriormente e migraram as suas estratégias agroempresariais às características da região, como a elevação da escala produtiva, dos níveis de financiamentos públicos e do envolvimento das agroindústrias com os problemas sociais dos municípios aonde as plantas novas de produção e de abate, foram implantadas.

O sistema de integração funciona de forma híbrida, ou seja, são sistemas de quase-integração vertical. Eles envolvem contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos em que, via de regra, a empresa integradora fornece as matrizes de reprodução (fêmeas F1), as rações, o transporte dos insumos de uso primário – inclusive o traslado de leitões e suínos prontos para o abate – os insumos de uso veterinário e a assistência técnica especializada, enquanto o suinocultor integrado, fornece a mão-de-obra, as instalações e os equipamentos

necessários à produção dos suínos (ativos de alta especificidade), a água, a energia elétrica, o tratamento e a destinação dos animais mortos bem como dos dejetos gerados, num contrato de fornecimento exclusivo. Na figura 1, há um quadro adaptado a partir de Miele et al. (2007), que demonstra a relação entre a terminologia utilizada pelos agentes da cadeia produtiva e a terminologia teórica para as formas organizacionais da transação entre os suinocultores e as agroindústrias.

Terminologia utilizada pelos agentes da cadeia produtiva		Terminologia teórica	
suinocultura de subsistência	autoconsumo	teoria utilizada não aborda esse tema	
	acesso marginal a mercados e canais de distribuição	mercado <i>spot</i> (coordenação externa)	
suinocultura industrial	independente	terceiros e mini-integradores	
		sem contrato, mas inserido em programa de fomento (empresas, cooperativas e mini-integração)	acordos tácitos (formas híbridas)
		contrato de genética e nutrição	contratos (formas híbridas)
	contrato de compra e venda		
	integração	contrato de parceria	
		contrato de comodato	
		iniciativas associativas	alianças estratégicas (formas híbridas)
independente		próprio suinocultor abate e processa suínos (empresas ou cooperativas)	integração vertical (coordenação interna ou hierarquia)
produção própria de suínos pela agroindústria (geralmente genética)			

**Figura 1** - Terminologia utilizada pelos agentes da cadeia produtiva e a terminologia teórica para as formas organizacionais da transação entre os suinocultores e as agroindústrias.

O grau de articulação entre os diferentes elos da rede de governança agroindustrial sul brasileira de suínos é um dos mais elevados dentre as atividades do agronegócio nacional. Sob a coordenação das agroindústrias de abate e processamento, sobretudo por meio de contratos estabelecidos com a base de produção rural segregada entre produtores de leitões, crecheiros e terminadores de suínos, e de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais no desenvolvimento de material genético, este circuito de produção agroindustrial atingiu elevados índices de desenvolvimento ao longo dos últimos 50 anos.

Estes tipos de integração contratuais produzem um *trade-off*, ou seja, uma situação de escolha conflitante. Quando uma ação econômica visando à resolução de determinado problema acarreta inevitavelmente outro, (Sandroni 1994), entre o controle do processo produtivo e a comercialização por parte da agroindústria, a autonomia na combinação de atividades e uso de insumos por parte do suinocultor. Esse sistema de integração, na nova economia institucional - NEI, é classificada como estrutura de governança de contratos formais entre as empresas processadoras e os suinocultores.

O debate entorno da expressão: sistema de integração suinícola, existe porque alguns atores da cadeia produtiva denominam equivocadamente de sistema de integração vertical. Esse termo não é apropriado em decorrência da coordenação agroindustrial não possuir o controle

total dos ativos envolvidos no processo produtivo, embora as agroindústrias possuam modelos de remuneração aos suinocultores parceiros, por meio de formulas baseadas em eficiência produtiva – IEP, a qual é previamente definida pelas empresas do setor em questão. Portanto, neste artigo foi adotado sistema de integração ou formas contratuais para o termo usualmente chamado de integração vertical. Outro ponto importante é a relação contratual (em duplo sentido) – na forma em que os neo-institucionalistas defendem – na qual as relações são complexas e eficientes. Assim, a influência das instituições não ocorre apenas de forma hierárquica nos indivíduos e nas organizações, mas também os indivíduos e as organizações podem interferir nas instituições e nas relações de poder entre os atores da rede. Os produtores rurais, quando decidem fazer parte desse sistema de produção, estão sujeitos a obterem ganhos de escala de produção, eficiência econômica e a inserção no mercado consumidor, mas perdem autonomia de mercado na negociação de melhores margens de lucro.

A remuneração básica do sistema contratual advém dos resultados individuais de cada granja em termos do peso vivo, idade final dos animais, índices de conversão alimentar e taxas de viabilidade produtiva obtida na produção do rebanho inicial. O preço recebido pelo suinocultor nos sistemas contratuais possui uma pequena relação com os preços de mercado obtidos por suinocultores independentes. De fato, uma vez que a margem de lucro é basicamente prefixada, o sistema contratual acabou possibilitando ao suinocultor integrado/parceiro um retorno pequeno, em decorrência do menor risco econômico e da aquisição de insumos primários que requerem vultuosas reservas financeiras em capital de giro. O problema desse sistema de governança contratual para os parceiros – produtores rurais em sua maioria – na produção de suínos, é quando a agroindústria contratante possui dificuldades para o cumprimento dos contratos, como ocorreu nos anos de 2003 com a empresa Chapecó Alimentos, em Chapecó, SC.

#### **4. Outros fatores para a propagação e a institucionalização do modelo de integração**

Os fatores para a rápida modernização do setor suinícola são decorrentes da convergência de um conjunto de fatores, como: a tradição no cultivo de áreas agrícolas, a disponibilidade de recursos público-privados – terra, água, capital e trabalho – capacidade empreendedora agroempresarial, forte participação do setor público de pesquisa e assistência técnica rural, difusão de novidades tecnológicas – genética, nutrição, manejo, bem estar animal e ambiência – novos hábitos de consumo, planejamento da produção, logística e qualidade dos produtos finais. A associação entre capacidade dinâmica, exaltada por Teece et al. (1992 e 1997) dentro do conceito de perspectiva baseada em recursos (Penrose, 1959) é o aporte teórico de recursos de poder do neo-institucionalismo – *policy network* – uma possibilidade de compreender o mecanismo de governança específico para a região suinícola sul brasileira. Um mecanismo de governança diferenciado pode ser visto como uma oportunidade de ação dos atores coletivos – associações de representação, sindicatos rurais e patronais, e associação de produtores rurais) e individuais, para interferir na estrutura de negociações que se forma em um setor produtivo.

Nesse contexto, a busca por recursos dinâmicos de poder por meio da representação e da distribuição dos interesses dos atores, tornou-se fundamental para a dinâmica da competitividade do setor suinícola, pois proporciona a realimentação do poder por meio da distribuição dos recursos (Pinotti, 2005). No intuito de melhorar as relações negociais entre as empresas agroindustriais e os suinocultores parceiros integrados por meio de contratos de produção, a Casa Civil da Presidência da República criou em maio do ano de 2016, a Lei 13.288, a qual dispõe sobre os contratos de integração vertical nas atividades agrossilvipastoris, estabelece obrigações e responsabilidades gerais para os produtores integrados e os integradores, institui mecanismos de transparência na relação contratual, cria fóruns nacionais de integração e Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da

Integração – CADEC. As associações de interesses empresariais da suinocultura possuem a função de representar as demandas agroindustriais.

No plano nacional, a suinocultura está representada, por duas entidades: a associação brasileira de criadores de suínos – ABCS e a associação brasileira de proteína animal – ABPA. Criado no ano de 2004, o Plano Nacional de Sanidade dos Suídeos – PNSS, concentra seus esforços nas doenças da lista da Organização Mundial de Saúde Animal – OMS, que se caracterizam pelo grande poder de difusão, consequências econômicas ou sanitárias graves e repercussão no comércio internacional. Todo cidadão que suspeitar da ocorrência de uma dessas doenças no território nacional é obrigado a comunicar imediatamente o fato ao serviço veterinário oficial. As atividades do PNSS estão voltadas para a prevenção de doenças, para o reconhecimento, manutenção e ampliação de zonas livres de doenças e na certificação e monitoramento de granjas de reprodutores suídeos (GRSC). Estas atividades estão descritas no Regulamento Técnico do PNSS, aprovado pela Instrução Normativa nº 47, de 18/6/2004, que prevê o controle sanitário oficial a ser realizado nos estabelecimentos de criação de suídeos que desenvolvam atividades relacionadas à produção, reprodução, comercialização, distribuição de suídeos e material de multiplicação de origem suídea, bem como impedir a introdução de doenças exóticas e controlar ou erradicar aquelas já existentes no Brasil.

Os recursos financeiros utilizados pelo PNSS são procedentes do fundo do Tesouro Nacional, do Projeto de Doença dos Animais e por meio do convênio com o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD). O objetivo desse programa é concretizar os interesses para exportação das grandes agroindústrias do setor, em decorrência das exigências sanitárias do mercado internacional de carnes serem rigorosas. Tanto o objetivo do programa quanto sua estrutura organizacional são indicações feitas pela ABCS, que por sua vez é o representante oficial das maiores empresas processadoras e exportadoras do setor.

A ABCS tem um relacionamento muito próximo na arena política, principalmente, em relação ao governo federal. Um exemplo físico é que a entidade possui um escritório em Brasília/DF, para acompanhamento de processos políticos do setor. A entidade possui legitimidade de representação junto ao setor produtivo e ao poder executivo federal. A acessibilidade às formulações e às implantações de políticas públicas do setor não estão condicionadas à gestão político partidária de um mandato presidencial, mas sim aos interesses das grandes empresas processadoras do setor suínico nacional.

Portanto, o status público para negociação das políticas setoriais na suinocultura foi concedido para a ABCS, muito embora recentemente houve a criação da ABPA, que foi a junção da Associação Brasileira de Importadores e Exportadores de Carne Suína – ABIPECS e da UBABEF – União Brasileira de Avicultura e Exportadores de Frangos. Percebe-se que as ações realizadas pela ABPA bem como pela ABCS, sempre objetivam os interesses das empresas líderes do setor que possuem origem no Estado de Santa Catarina. Nos serviços prestados pelas entidades aos seus associados estão o acompanhamento de processos, requerimentos de qualquer natureza junto aos governos Estadual e Federal, ocorrência de reuniões, audiências com Ministros e até mesmo com o Presidente da República para ouvir os interesses das entidades representativas.

Dessa forma, as entidades se isentam de qualquer esforço em defender os interesses de rede suínico que não seja prioridade em seus Estados de origem. Ambas as entidades, conseguem obter recursos políticos e constitucionais para os atores privados da rede suínico dos Estados do PR, SC e RS. A combinação de recursos é importante para obter resultados positivos para o interesse de uma rede de poder específica. Historicamente, a composição da diretoria dessas entidades sempre tiveram a presença de familiares pertencentes as grandes empresas agroindustriais catarinenses (Sadia e Perdigão - BRF, Seara Alimentos, Cargil e Marfrig – JBS e Aurora Alimentos).

Em relação ao poder de negociação, a ABPA tem maior destaque porque as empresas associadas partilham de objetivos em comum que estabelecem regras de conduta interna que levam a uma mesma lógica de ação.

A seguir no quadro 2, foram elencados as funções na rede e os principais recursos das agroindústrias processadoras de carne suína no sul brasileiro. A ABCS e a ABPA possuem sinergia de atuação em decorrência de ambas defenderem os interesses das empresas líderes da suinocultura brasileira. Assim, o nível de penetração das associações de representação de interesse das empresas industriais na área política torna-se decisivo para as empresas atuarem em seus mercados.

**Quadro 2. Recursos dinâmicos de poder dos principais agentes do setor suinícola.**

<b>Ator</b>	<b>Agroindústrias</b>
Função na rede	Responsável pela coordenação da cadeia produtiva (produção, processamento, comercialização e logística) da carne suína com valor agregado no mercado interno e externo; e influência nas instituições políticas, econômicas e sociais.
Principais recursos	<b>Recursos organizacionais:</b> infra-estrutura institucional, integração, consórcios e parcerias, proximidade com os fornecedores, utilização de marca, controle de ações no mercado externo, diferenciação de produtos, elaboração e definição de contratos, formação de rede de comercialização; <b>Recursos políticos:</b> benefícios privados obtidos pela utilização de influências de poderes políticos na esfera executiva e das suas agências públicas; <b>Recurso financeiro:</b> incentivo fiscal modificado ou concedido, subsídio modificado ou concedido, crescimento da produção, ganhos de produtividade agrícola e/ou agroindustrial, redução nos custos de produção e de transação, aumento e controle das exportações; Recursos tecnológicos: emprego de tecnologias na produção, processamento e na certificação dos produtos acabados, principalmente, com vistas ao mercado externo.
<b>Ator</b>	<b>Associações e entidades representativas</b>
Função na rede	Representação na esfera política das agroindústrias suinícolas.
Principais recursos	<b>Recursos políticos:</b> essas organizações possuem legitimidade, reputação e status público, o que lhes confere poder de representação considerável junto aos órgãos estatais e consumidores, tanto no mercado interno quanto internacional. Mas, efetivamente, essas entidades representam estritamente os interesses das grandes agroindústrias estabelecidas no sul brasileiro em decorrência da diretoria das associações, geralmente, terem ligações diretas ou pertencerem às famílias dessas empresas. Ministérios do Governo Federal. Luiz Fernando Furlan, neto do fundador da Sadia, foi ministro do MDIC entre os anos de 2003 a 2007.

**5. Características históricas das agroindústrias de carnes no sul brasileiro**

O início da atividade suinícola foi marcada pelas relações formais em decorrência da distância do mercado consumidor, em especial os Estados da região Sudeste, principalmente São Paulo. Outra característica regional foi a formação étnica de colônias de imigrantes oriundos da 1ª e da 2ª Guerra Mundiais que possibilitou um padrão fundiário caracterizado por pequenas propriedades de exploração familiar. O conjunto de fatores iniciais que influenciaram o desenvolvimento das competências dos atores da suinocultura catarinense, ocorreram em cidades incipientes (política e economicamente) da região, como Concórdia no caso da Sadia e

Joaçaba e Herval do Oeste no caso da Perdigão. As atividades suinícolas entre atores produtivos não haviam estabelecido qualquer nível de confiança (*trust*) e o mercado consumidor local era quase inexistente.

A importância da experiência do sistema de parceria da avicultura, entre o produtor rural e a empresas de abate, foi, posteriormente, implantada na produção de carne de suína. O sistema de integração introduzido pelas empresas líderes foi o elo entre a produção rural de suínos (atividade rural) e a atividade industrial, pelo fornecimento programado de matéria-prima para as firmas processadoras de produtos agrícolas, geralmente apresentavam grandes dificuldades no fornecimento de matéria-prima, que são sazonais e sofrem influências edafoclimáticas. Os principais problemas apresentados eram em relação à frequência de fornecimento, volume, padrão e períodos de produção. Desde o início da atividade agrícola, os proprietários rurais reconheciam e apoiavam as decisões estratégicas das empresas frigoríficas, que posteriormente desenvolveram o modelo atual de contratos de comercialização da produção.

Mantzavinos et al. (2001), citam a importância da rota de dependência (*path dependence*) no processo de mudança social que pode ser resumido começando na percepção cognitiva (aprendizagem individual num determinado espaço e tempo), passando pelo nível institucional e obtendo resultado no nível econômico. Portanto, para este artigo, foi adotado que a trajetória de dependência foi necessária para o processo de mudança social por meio da realidade, em que crenças são responsáveis pela formação das instituições (contratos formais), que por sua vez, formulam políticas específicas (pela legitimação das associações de interesses) afim de conduzir os resultados que alteram a realidade econômica (empresas líderes). As exportações da suinocultura sul brasileira, especialmente através do Estado de SC, acompanharam a dinâmica da modernização da agricultura e modificaram sua base de produção, passando de uma atividade do tipo colonial para a industrialização da produção.

Em consequência dessa mudança, ocorreu o surgimento de modernos frigoríficos abatedouros de suínos, que foram viabilizados pela política agrícola - vinculada fortemente às condições de liquidez financeira nacional e internacional - mais especificamente pela política de crédito subsidiando a instalação de frigoríficos (Recursos do BNDES) e a comercialização e a instalação de pocilgas fornecedores de matérias-primas por meio do suinocultor integrado.

A primeira parte do processo cognitivo das empresas líderes do setor suinícola brasileiro foi a percepção da importância das relações comerciais serem formalizadas por meio de contratos com os produtores rurais desde o início da atividade industrial nos Estados de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul. A segunda fase ocorreu com a institucionalização do sistema de integração da produção no setor suinícola nacional. E a terceira fase foi representada pelos resultados econômicos das agroindústrias da rede catarinense como líderes do mercado interno, atingindo o mercado externo e se posicionando entre as principais empresas na área agroindustrial de carnes brasileira.

O pioneirismo das grandes empresas líderes em atender às exigências do consumidor internacional se refletiu na busca por certificação de qualidade dos produtos e da produção, normas sanitárias, fortalecimento de marcas e investimentos para o lançamento de novos produtos com maior valor agregado. O mercado consumidor das grandes empresas suinícolas sul brasileiras, está caracterizado principalmente pela segmentação de mercado, com tendências qualitativas de consumo. Geralmente os consumidores desses produtos são aqueles que não decidem as suas compras pelo preço, mas sim pelos benefícios que o produto pode oferecer. Esses produtos proporcionam margens de lucro mais elevadas em relação à carcaças congeladas – *commodities* – para as empresas produtoras, pois necessitam de maiores investimentos, principalmente em P&D, pesquisa de mercado e fortalecimento de marcas. A dinâmica da sociedade, as relações humanas e as novas tecnologias são fatores que determinam a competitividade das firmas na rede suinícola brasileira. A competitividade das firmas agroindustriais não reside apenas na obtenção de menores custos de produção, mas

principalmente em lançamentos de novos produtos com elevado valor agregado para a obtenção de maior rentabilidade econômica para as empresas. A experiência acumulada das empresas, o apoio político local, as disponibilidades de recursos financeiros e organizacionais privilegiaram a construção ou mesmo a reprodução do sistema de integração sulista para a produção suinícola, situação essa que proporcionou condições de formação de uma rede de recursos dinâmicos de poder em novas regiões de fronteira.

## 6. Considerações finais

O desenvolvimento de competências, por meio das características históricas e a rota de dependência - *path dependence* - dos gestores agroindustriais do sul brasileiro, conduziu às estratégias operacionais mais adequadas para obtenção de resultados competitivos no setor suinícola. A estruturação da produção ocorreu por meio da institucionalização de contratos de integração, com a influência das especificidades locais da região. Os ambientes culturais, históricos, econômicos e políticos, proporcionaram condições para resultados eficientes, com a implantação de distintos sistemas de parceria por meio da política de integração da produção. O processo evolutivo dos atores agroindustriais, associado ao ambiente econômico e social, conduziu à eficiência do modelo adotado de estratégia empresarial. Essa situação acarretou maior poder de barganha empresarial na disputa pela obtenção de recursos dinâmicos de poder. O resultado alcançado pelas agroindústrias integradoras, como agentes do processo de integração, evidencia como a disputa por recursos de poder ocorre de forma desigual entre os atores da rede na cadeia produtiva suinícola. As significativas obtenções de recursos dinâmicos de poder das empresas e associações de interesses, ratificam a competitividade suinícola brasileira no cenário agroindustrial.

## 7. Referências bibliográficas

Associação Brasileira de Criadores de Suínos/ABCS. Acesso em agosto 2018, disponível em: <http://www.abcs.org.br/>

Associação Brasileira de Proteína Animal/ABPA – História da Suinocultura no Brasil. Acesso em agosto 2018, disponível em: <http://abpa-br.com.br/setores/suinocultura>

ARTHUR, W. Brian. Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical events. *The Economic Journal*, n. 99, p. 116-131, mar. 1989.

BARKEMA, A. D. New Roles and Alliances in the US Food System. Paper presented at the Spring Meeting of the Federal Reserve System. Committee on Agriculture and Rural Development. Kansas City, 1993.

BLOIS, K. J. Vertical Quasi-Integration. *Journal of Industrial Economics*, 3, 1972.

Companhia Nacional de Abastecimento / CONAB. Relatório de safras 2017.

Central de Inteligência de Aves e Suínos / CIAS. Embrapa Suínos e Aves. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/estatisticas>

DAVID, Paul A. Clio and the economics of Qwerty. *American Economic Review*, v. 75, n. 5, p. 332-337, 1985.

MIELE, M.; LOPES, L. dos S.; ALMEIDA, M. M. T. B.; MONTICELLI, C. J.; WAQUIL, P. D. Tipologia de suinocultores nas regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil. Em: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2014, Goiânia, 2014.

COUTINHO, L. FERRAZ, J. C. (coord.) Estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: IE/UNICAMP – IEI/UFRJ – FDC – FUNCEX, 1993.

FARINA, E.M.M.Q.; Azevedo, P.F.; Saes, M.S.M. *Competitividade: mercado, Estado e organizações*. São Paulo: Singular, 1997. 286p.

FÁVERO, Jerônimo Antônio; FIGUEIREDO, Elsie Antonio Pereira de. Evolução do melhoramento genético de suínos no Brasil. **Revista Ceres**, 56(4): 420-427, 2009.

FIGUEIREDO, Elsie Antonio Pereira de. Melhoramento genético de suínos - o exemplo americano. In: GENTILINI, F. P.; ANCIUTI, M. A. (Org.). **Tópicos atuais na produção de suínos e aves**. Pelotas: IFSul/Pelotas, 2013. p. 160-190.

HALL, P. A.; TAYLOR, R. C. Political science and the three new institutionalism. Oxford: Blackwell Publishers. Political Studies, n. XLIV, p. 936-957, 1996.

IBGE. Censo Agropecuário 2006: Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação. Segunda apuração. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2012. 774 p.

IBGE. Tabulações especiais do Censo Agropecuário 2006. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2013.

JANK, M. S. Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes. 1996. 195p. Tese (Doutorado) – São Paulo, FEA-Universidade de São Paulo, 1996.

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternatives approaches. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, v. 151, n. 1, p. 248-259, 1995.

MANTZAVINOS, C.; NORTH, D.; SHARIQ, S.; Lerning, change and economic performance. 5<sup>th</sup> Conference of the international society for new institutional economics, Berkeley-CA, 19 p., July, 2001.

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

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Recursos de poder e capacidade dinâmica de aprendizado dos atores sucroalcooleiros paulistas pós-desregulamentação estatal. *Informações econômicas*, SP, v. 35, n. 6, p. 17-29. Jun. 2005.

MIELE, M. *Contratos, especialização, escala de produção e potencial poluidor na suinocultura de Santa Catarina*. 2006, 278p. Tese (PPG-Agronegócios) - UFRGS, Porto Alegre, 2006.

MIELE, M.; LOPES, L. dos S.; ALMEIDA, M. M. T. B.; MONTICELLI, C. J.; WAQUIL, P. D. Tipologia de suinocultores nas regiões Sul e Centro-Oeste do Brasil. Em: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2014, Goiânia: 2014.

NORTH, D. *Institutions, Institutional Change and Economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

PAULILLO, L. F. Redes de poder & territórios produtivos: indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do Século XX. São Carlos: RIMA/EDUFSCAR, 2000.

\_\_\_\_\_. Análise Organizacional em Redes de Recursos de Poder: Contribuições para os Estudos da Concorrência, das Decisões Estratégicas e das Políticas Públicas. In: FUSCO, L. et al. Temas abrangentes em Engenharia de Produção. São Paulo: Unip, 2002.

PENROSE, E. The theory of the growth of the firm. Oxford: Basil Blackwell. England, 1959.

PINOTTI, R. N. Análise comparativa dos mecanismos de governança das redes agroindustriais avícolas na Macrorregião de Ribeirão Preto-SP e de Santa Catarina: São Carlos - SP, Universidade Federal de São Carlos, 2005. Dissertação (Mestrado em engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, 176 p.

SANDRONI, P. Novo dicionário de economia. 8. ed. São Paulo: Best Seller, 1994. 375p.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. Berkeley: University of California. Consortium, Competitiveness and Cooperations Working Paper, 1992.

WILKINSON, J. Competitividade na indústria de abate e preparação de carnes. In: Estudo da competitividade da indústria brasileira. COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. (coord.). Campinas, 1993. 74p.