

Os avicultores integrados no Brasil: estratégias e adaptações – o caso Coperguaçu Descalvado – SP

Los avicultores integrados en Brasil: estrategias y adaptaciones – el caso Coperguaçu Descalvado – SP

The integrated producer poultry of the Brazil: strategies and adaptation the case of Coperguaçu Descalvado – SP

Alba Regina Azevedo Arana

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis – UNOESTE.

Correio eletrônico: alba@admcc.unoeste.br

Resumo

A partir de um quadro geral da avicultura brasileira, procurou-se caracterizar os produtores avícolas como um grupo específico de produtores, que vivenciam situações bastante diversas em suas relações com a empresa integradora. Desta forma, a pesquisa trata das relações de trabalho na avicultura evidenciando um novo perfil de produtor integrado, o empresário. Este estudo foi realizado com os produtores avícolas vinculados a Coperguaçu, na cidade de Descalvado – SP. A hipótese adotada é que estamos vivenciando uma nova forma de adaptação do produtor avícola com a empresa/cooperativa que leva a uma nova forma de gestão e controle da produção. Em função disso, o trabalho aborda os novos rumos da atividade avícola como também as estratégias atuais para a manutenção do sistema.

Palavras-Chave

Complexo Agroindustrial Avícola – Produtor Integrado – Relações de trabalho
– Cooperativismo avícola – Empresariamento da produção.

Terra Livre	São Paulo	Ano 18, n. 19	p. 147-162	jul./dez. 2002
-------------	-----------	---------------	------------	----------------

Resumen

A partir de un cuadro general de la avicultura brasileña se buscó caracterizar los productores avícolas con un grupo específico de productores, que vivencian situaciones bastante distintas en sus relaciones con la empresa integradora. De esta forma, la investigación trata de las relaciones de trabajo en la avicultura evidenciando un nuevo esbozo de productor integrado, el empresário. Este estudio fue producido con los productores avícolas vinculados a la Coperguaçu, en la ciudad de Descalvado – SP. La hipótesis adaptada es que estamos vivenciando una nueva forma de adaptación del productor avícola con la empresa/cooperativa que lleva a una nueva forma de gestión y control de la producción. En función de eso, el trabajo aborda los nuevos rumbos de la actividad avícola como también las estrategias actuales para la manutención del sistema.

Palabras clave

Complejo agroindustrial avícola – Productor integrado – Relaciones de trabajo
– Cooperativismo avícola – Empresariamento de la producción.

Abstract

Starting from a general picture of the Brazilian aviculture, we tried to characterize the poultry producers with a specific group of producers, that live several differentiated situations in their relationships with the company which integrates them. This way, the research is about the work relationships in the aviculture evidencing a new profile of integrated producer, the entrepreneur. This study was done with the Coperguaçu associated poultry producers, located in Descalvado – SP. The adopted hypothesis is that they are going through a new form of adaptation of the poultry producer with the company/co-operative that leads to a new administration form and control of the production. Because of that, the work shows the new directions of the poultry activity as well as the current strategies for the maintenance of the system.

Keyword

Agroindustrial Poultry Complex – Integrated producer – Work relationships
– Poultry Co-operativismo – Production management.

Introdução

O estudo da dinâmica do setor agroindustrial no Brasil se justifica pela sua importância e pelo seu enorme potencial de imprimir sentido e direção ao comportamento dos diversos agentes econômicos, direta ou indiretamente envolvidos com o setor. O enorme potencial de estratégias por ele gerado transforma-se na base de novas articulações das relações de produção.

Por sua vez, os agentes que integram o segmento agroindustrial, denominado de “agroindústria processadora” hoje buscam uma maior flexibilidade nas suas relações com os produtores a ela integrada. Adotam uma postura de reformulação das formas de organização das atividades produtivas e de suas estruturas administrativas. Nesses termos, as empresas têm por objetivo fundamental a aquisição de maior mobilidade, visando sempre o aumento da capacidade de resposta aos novos contornos – internacionais e nacionais –, no centro dos quais se situam profundas mudanças econômicas e tecnológicas.

Nesse processo de investigação, foi tomado como referencial o Complexo Avícola, que passa a marcar o setor industrial, a partir de meados dos anos 1970. O ponto de partida, foram as estratégias adotadas pelas empresas avícolas no seu relacionamento com seus produtores e a busca de processo de reestruturação dessas relações. É importante ressaltar que a necessidade de superar as “rigidezes” imanentes à atividade produtiva engendra a reavaliação das formas de organização da produção, no âmbito interno dessas relações.

No âmbito interno, as grandes empresas agroindustriais buscam, de um lado, concentrar os investimentos nas fases e atividades que permitam a melhor utilização de suas competências técnicas e que assegurem o controle do processo produtivo e, de outro, ter uma estrutura organizacional eficiente.

No que diz respeito ao âmbito das formas de organização da produção, sob a perspectiva das relações entre as empresas e seus produtores que integram a cadeia produtiva, partiu-se do suposto de que as preocupações com custo e qualidade, de um lado, e a reavaliação da estrutura interna das atividades, de outro, conduzem à ampliação, intensificação e ou transformação da natureza e da qualidade das relações, aumentando a importância da coordenação nas interações entre elas.

Ainda na esfera das formas de organização da produção, em especial da produção avícola, o suposto adotado é que as necessidades de superar barreiras, o acesso às novas tecnologias, a entrada de novos mercados..., impelem as empresas a desenvolver novos perfis organizacionais que busquem novas configurações nas suas relações produtivas.

Nesse sentido, o presente trabalho foi formulado objetivando:

- a) mostrar a nova dinâmica das articulações entre empresas avícolas e seu relacionamento com o movimento geral do capitalismo;
- b) apreender as ações que regem o movimento no setor avícola identificando as estratégias do complexo;
- c) entender as formas de organização da produção avícola, suas trajetórias e a abrangência diferenciada de sua implantação;
- d) analisar as relações de trabalho na produção avícola em especial, no setor cooperativo em São Paulo, buscando entender as mudanças ocorridas neste espaço.
- e) desvendar os vários tipos de produtores integrados avícolas, apontando as tendências de um novo perfil de produtor.

Considerando a diversidade de objetivos e a diversidade de segmentos que compõem o Complexo Avícola, a pesquisa foi desenvolvida em várias fases.

Uma primeira, de caráter mais exploratório, apoiou-se em teses e trabalhos como também em um conjunto de informações coletadas junto a periódicos especializados – revista *Aves&Ovos*, revista *Poultry Internacional*, revista *United Nations*, *Anuário de Produccion da FAO* e revista *Broiler Industry* –, objetivando identificar e sistematizar dados atuais da avicultura no Brasil e no mundo. Nesse sentido tornou-se fundamental incorporar à análise a recente organização do setor, reconstruindo historicamente a conformação deste complexo.

O aprofundamento da análise exigiu não só a revisão da literatura sobre o assunto, mas principalmente, o recurso a outros trabalhos que, igualmente, enfocam as transformações recentes no Complexo Avícola, as contribuições de Belik (1990), Anizon (1988), Farina (1992), Graziano da Silva (1991 e 1992), Lima (1994), Mazzali (1995), Müller (1981, 1982, 1991a, 1991b e 1994), Rizzi (1993), Wilkinson (1989, 1991 e 1993) e muitos outros.

Num segundo momento, deu-se o aprofundamento do estudo sobre os produtores integrados às empresas avícolas, enfocou-se as contribuições de Paulilo (1990), Azevedo (1993), Pinazza (1994), Marques (1991), Rizzi (1993) e Guimarães (1983). Pretende-se neste momento analisar os agentes da produção avícola, problematizando os processos de (re)organização das formas sociais e de trabalho, bem como novas formas de controle e redirecionamento do trabalho na avicultura.

Além da revisão da literatura, foram realizadas entrevistas em órgãos e entidades do setor, como também em empresas e produtores avícolas em São Paulo, tendo por objetivo resgatar os cenários da formação do complexo avícola em São Paulo. E finalmente em uma terceira etapa,

procurou-se discutir, a integração da cooperativa com o mercado, a especificidade de seu objetivo e modelo de organização e suas relações com os produtores.

Materiais e métodos

A discussão mais aprofundada das questões propostas resultou na realização de uma pesquisa empírica entre produtores avícola e cooperativa. Esta pesquisa foi realizada com os produtores avícolas vinculados a Coperguaçu – Cooperativa Agrícola Mista do Vale do Mogi-Guaçu Ltda., na cidade de Descalvado – SP, nos meses de abril de 1998, junho de 1999 e maio de 2000.

A primeira idéia, que deu origem a este trabalho, derivou de uma pesquisa em nível de especialização iniciada em 1986 e que teve como seqüência o mestrado iniciado em 1988 e terminado em 1992, com produtores avícolas ligados a Sadia no município de Concórdia – SC. Esses produtores vivenciavam uma situação bastante específica em relação ao quadro geral dos trabalhadores agrícolas no Brasil, pois a dinâmica das articulações entre a empresa e os produtores já apontava um novo perfil de produtor mais tecnificado e sobretudo dependente. O suposto adotado era de que as necessidades de superar barreiras, o acesso às novas tecnologias levou as empresas ligadas a este setor a desenvolver um novo perfil de produtor, um produtor que além de reunir condições de ir incorporando as novas tecnologias, fosse capaz gerenciar sua propriedade.

O exemplo destes produtores ligados a Sadia em Concórdia gerou uma inquietação. Qual seria a abrangência dessas novas formas de articulação entre empresas e produtores e quais seriam os níveis de adaptações regionais. E ainda, estaria se formando um novo perfil de produtor avícola no Brasil? Veio daí a necessidade de estudar um outro Estado onde a atividade avícola tivesse uma significativa importância e cujas relações entre empresa-produtor fossem diferentes.

O estado de São Paulo seria o Estado escolhido, primeiro pelo seu pioneirismo na avicultura, tendo iniciado a atividade na década de 1960, juntamente com Santa Catarina; segundo, por esta atividade ter sido caracterizada pela consagração de avicultores independentes. Até mesmo, o sistema de integração em São Paulo varia de uma empresa para outra, são critérios e padrões diferentes, fixados conforme a conveniência de cada integradora, contudo hoje já sabemos que há uma volta às integrações no Estado de São Paulo, mas em moldes diferentes das vivenciadas no Sul.

A escolha do município de Descalvado se deu pelo pioneirismo na atividade, pois foi o primeiro município do Estado onde a avicultura começou e teve maior importância, também chamada de “a capital da avicultura de corte do Estado de São Paulo”. Atualmente esta atividade se encontra disseminada por todo Estado, e Descalvado continua com sua importância não apenas por enfrentar os avanços da integração, mas, muito mais por saber buscar soluções aos diversos problemas na atividade, resistindo nos seus avanços. Além disso, a cooperativa do município, a Coperguaçu, revela um tratamento bem diferente se comparada com as outras empresas e cooperativas avícolas no Brasil.

A principal diferença seria o tratamento dado aos seus cooperados, que de certa forma permitiu o empresariamento na atividade, através de suas participações ativas na cooperativa. Contudo, a ênfase em estudar esta cooperativa se justifica pela sua forma de organização e relação de trabalho que se estabelece entre cooperado/integrado e cooperativa/empresa.

Desta forma, a escolha dos produtores avícolas de Descalvado se prendeu aos seguintes critérios:

- O universo dos produtores avícolas em Descalvado se apresenta bastante homogêneo, evidenciando um empresariamento da produção no município.
- Acreditamos que para se compreender a natureza e a tendência das relações de trabalho na avicultura em toda a sua complexidade é necessário ter um contraponto. O contraponto deste estudo

seria uma cooperativa, justamente por termos uma experiência de estudo com uma empresa privada (a Sadia).

- Esses produtores apresentam uma forma de organização baseada na disposição empresarial, o que, ao nosso ver, seria uma tendência geral na forma de organização da produção avícola no Brasil.
- E ainda esses produtores representam um novo perfil do produtor integrado no Brasil.

A partir destas considerações procuramos elaborar uma amostra de produtores avícolas de Descalvado – SP, associados à cooperativa e não associados, que já abandonaram a atividade dentro da cooperativa. Apesar de algumas dificuldades conseguimos entrevistar quase todos os cooperados da Coperguaçu. Em 2000, a cooperativa contava com cerca de 37 cooperados avícolas, destes, conseguimos entrevistar 25 produtores. Com relação aos produtores que abandonaram a atividade, foram entrevistados 10 produtores, num universo de 47 que abandonaram a atividade nos últimos 10 anos.

Seria ainda de grande importância salientar que o número de produtores da cooperativa não representa o número total de associado, e ainda que estes números têm mudado muito nos últimos anos. Até 1990 a Coperguaçu possuía cerca de 1.400 cooperados, contudo somente cerca de 90 produtores avícolas. Em 1999 ela passa a ter cerca de 1.300 cooperados e 40 produtores avícolas (mais da metade dos produtores abandonaram a atividade nos últimos 10 anos). Atualmente (2000), a cooperativa sofreu um desmembramento e conta apenas com 37 produtores avícolas.

As entrevistas feitas em questionários e fitas cassete tiveram como objetivo a obtenção de dados qualitativos, principalmente a respeito da realidade dos produtores dentro da cooperativa.

A Coperguaçu e a dinâmica nas relações com o produtor avícola

A produção avícola em Descalvado se estruturou, em termos não só da organização interna da produção, como também nas formas sociais e de trabalho na avicultura, através da (re)construção do perfil do produtor cooperado no município.

Assim, o município de Descalvado no começo dos anos 1960 foi estruturado, em termos da produção avícola, segundo sua capacidade de moldar sua organização espacial.

A partir desta década, desencadeiam-se transformações espaciais com a implantação de muitas indústrias e estabelecimentos comerciais, especializados em produtos para a avicultura como ração e pintos de um dia, além de uma frota de firmas transportadoras de produtos. O setor avícola acabou transformando profundamente este espaço, até então marcado pelo plantio do café e pela cultura italiana.

A presença de uma conjuntura nacional e até mesmo internacional favorável abre espaço para novas estratégias de integração às correntes múltiplas de comércio nacional e internacional de produtos agrícolas e agroindustriais, transformando radicalmente o quadro anterior aos anos 60, marcado pela estagnação das exportações e dependência de um único produto – café. Sobressaem, a parti daí, produtos como a soja, óleos vegetais, sucos e frutas e carne de aves no Brasil e em Descalvado a avicultura se torna a principal atividade econômica no município.

O município de Descalvado situa-se geograficamente entre os municípios de São Carlos, Santa Rita do Passa Quatro, Luís Antônio, Porto Ferreira, Pirassununga e Analândia.

A população do município hoje é de cerca de 30 mil habitantes, estando 22 mil (cerca de 72%) na área urbana e cerca de 8 mil (cerca de 28%) na área rural. As principais culturas do município são: cana de açúcar, café e laranja.

Em relação à avicultura de corte, o município possui atualmente (ano 2000) cerca de 36 milhões de cabeças e uma produção total de 72 milhões de kg e um faturamento anual de cerca de

Figura 1
Localização do município de Descalvado
(latitude 21°54' 05"S, longitude 47° 37' 26"W e altitude de 648 metros)
à noroeste da capital



Fonte: Datasus. Escala aproximada: 1:8.000.000.

90 milhões de reais, existem ainda cerca de 300 granjas avícolas no município e 80% delas pertencem aos cooperados da Coperguaçu.

Com relação à estrutura fundiária do município, poderíamos dizer que o traço essencial é a pequena e média propriedade, segundo a Secretaria de Agricultura de Descalvado.

Em termos econômicos, a cooperativa assume um importante papel no município, observamos que a cooperativa surgiu com o objetivo de comercializar a produção avícola que já havia despontado no município no final dos anos 50 e início dos anos 60. Nesse sentido a cooperativa representou um canal alternativo para esses produtores, criando uma infra-estrutura indispensável para consolidação da atividade.

Na década de 1970 havia cerca de 380 avicultores e 227 granjas no município, hoje existem cerca de 300 granjas e o número de avicultores não passa de 100 no município, cerca de 37 pertencem a Coperguaçu e o restante se divide em outras integradoras (Ceval, Potreiro, Hildebrand...). A produção avícola anual do município está em 72 milhões/kg/frango (ou 36 milhões de frango) e a produção da cooperativa é de 61 milhões/kg/frango (70 mil/aves/dia) ou 25 milhões de frango, isto é 84% da produção do município é proveniente da cooperativa.

Apesar do número de avicultores ter diminuído dentro da cooperativa, eles representam em 2000 um faturamento de 7 milhões de reais anuais para o município. A cooperativa ainda emprega diretamente cerca de 500 funcionários e indiretamente cerca de 600 pessoas (os trabalhadores das granjas, transportadoras de rações e produtos agropecuários).

Além disso, toda essa estrutura favoreceu o início da produção integrada na região na década de 90, onde somente alguns produtores conseguem se manter. Durante mais de 30 anos de atividade no município foi se criando toda uma infra-estrutura que hoje está à disposição de quem persistiu na atividade, muitas propriedades são arrendadas por esses produtores que estabelecem neste espaço novas formas de relações de trabalho.

A presença da cooperativa no município de Descalvado pode ser muito significativa e também podemos considerar particulares as relações que a cooperativa têm com seus cooperados, pois gradativamente ela foi criando condições propícias para que um grupo de produtores desenvolvessem um mecanismo particular de participação.

Para esses produtores, a cooperativa representa um espaço privilegiado onde a “integração” tomou um duplo sentido, de um lado ela representa um relacionamento econômico de parceria do produtor com a cooperativa, que cria dependência entre as partes, através de esquemas de controle de produção e, de outro lado, ela representa e requer uma participação efetiva na vida política da cooperativa. Nesse sentido, as avaliações emitidas pelos grupos de produtores entrevistados foram de grande importância para a compreensão das relações diferenciadas que a categoria de produtor mantém com a cooperativa.

A Coperguaçu e suas relações com o cooperado

Segundo dados das entrevistas realizadas na cooperativa, dos 100 avicultores que iniciaram o sistema de integração na década de 1970, apenas 20% se mantiveram na cooperativa, isto é cerca de 20 produtores, sendo assim, dos 37 produtores avícolas que formam hoje a cooperativa cerca de 50% são pioneiros ou fundadores da cooperativa, a outra metade é formada por produtores que foram ingressando na cooperativa em épocas politicamente favoráveis, por vezes não pagando as cotas de ingresso. Uma observação importante a fazer é que, em muitos casos, os representantes hoje destes pioneiros são seus filhos ou parentes que por “herança” estão na atividade.

A cooperativa apesar de ser formada não somente por membros fundadores, conseguiu fazer com que os produtores que entraram posteriormente possuíssem um certo “lastro em dinheiro”, isto é, colocassem algum capital, que de certa forma fosse representativo para o seu ingresso. Com relação a este aspecto, há divergências entre cooperados, alguns preferem ver tal fato como uma coisa “normal” dentro do processo de formação da cooperativa, mas outros ainda não aceitam completamente, desabafando: “os fundadores teriam que ter mais cotas”.

Observamos que a cooperativa teve dois momentos importantes, um primeiro momento vivido quando o poder decisório da cooperativa se concentrava na mão dos administradores eleitos pelos produtores que tinham um favoritismo político, e em muitos casos esses administradores nem sempre eram produtores avícolas; e um segundo momento que acontece com o desmembramento da cooperativa, quando o poder decisório da cooperativa fica realmente nas mãos dos produtores avícolas, propiciando as condições para que a Coperguaçu funcione como uma verdadeira cooperativa de produção, o que ao nosso ver é inédito no Brasil, em se tratando de avicultura.

Neste sentido e nestas circunstâncias, esta cooperativa surge como espaço privilegiado, assumindo um caráter autêntico em se tratando de cooperativismo avícola, não se conhece hoje na literatura nenhuma cooperativa avícola que funcione assim. Portanto, este grupo formado por produtores avícolas de Descalvado é, segundo dados de campo, *os únicos exemplos de cooperativismo* numa atividade tão competitiva quanto é a avicultura, onde grandes grupos lideram o mercado e onde os canais alternativos para a produção são tão estreitos.

Este exemplo constitui peça fundamental no processo de entendimento das relações de trabalho na avicultura, pois revela as condições concretas de existência, reprodução e transformação das várias categorias de produtores e de suas relações com a atividade avícola no Brasil.

Nas avaliações sobre a cooperativa, feitas pelos produtores entrevistados, observamos ser a cooperativa um canal norteador de existência destes produtores, constituindo peça fundamental

para a compreensão das relações diferenciadas que cada categoria de produtor avícola mantém com suas integradoras.

A (re)organização das formas sociais e de trabalho na Coperguaçu

A questão que se coloca é a seguinte: O que fez com que esta cooperativa se tornasse uma verdadeira associação de produtores, com a participação efetiva de seus cooperados?

A resposta a esta questão é bastante complexa, pois não se tem na literatura nenhum caso estudado. Contudo, a efetiva participação dos associados não envolve os clássicos programas de conscientização cooperativa, mas há mudanças estruturais internas que alteraram as relações de poder no interior da mesma. Ao nosso ver, este quadro de mudança permitiu a sua reprodução enquanto produtores capitalistas, encobertos por um campo privilegiado de ações dentro da cooperativa.

Os cooperados que se mantiveram na Coperguaçu pertencem ao grupo de produtores avícolas e os que saíram (indo para a Coopervam) são formados por pequenos produtores rurais. E da forma como está dividida, a cooperativa fortalece ainda mais a Coperguaçu e seus cooperados, por permitir a possibilidade de sua reprodução enquanto produtor/cooperado.

Sabemos que a cooperativa sempre foi um instrumento alternativo importante e neste caso específico, a Coperguaçu veio representar uma possibilidade de sobrevivência deste produtor avícola. Contudo, a Coperguaçu passou por todo um processo de “exclusão” de pequenos produtores avícolas que não conseguiram se capitalizar ao longo do processo de estruturação da cooperativa. E neste caso podemos dizer que a Coperguaçu, até certo modo, favoreceu somente àqueles produtores que se capitalizaram. Porém, este fato, antes de ser inerente ao cooperativismo, é inerente à organização econômica e social como um todo.

Sendo assim, a cooperativa deve ser vista como um espaço de totalidade específica e contraditória. Específica, pelo seu próprio modelo organizacional, pela interação dela com o mercado e com o Estado e pelas relações específicas entre categorias de produtores, e contraditório seu próprio caráter, que se ancora na superação das contradições do desenvolvimento capitalista.

Em termos empíricos, o que se observa é um modelo concreto que revela no seu interior uma das possibilidades de persistência de produtores que não perderam seu “espaço” e assumiram um projeto cooperativista como forma de autodefesa. O que interessava era encontrar soluções alternativas, ou melhor, uma estratégia de sobrevivência com o objetivo de melhorar suas condições num mercado tão competitivo quanto é o da avicultura, e isto foi conquistado.

Em suma, o que se pode compreender desta análise aqui realizada é que existem duas categorias de cooperativas avícolas no Brasil. Uma categoria ou tipo de cooperativa cujo objetivo é propiciar condições para que certos grupos de associados se apropriem do poder, utilizando-se da cooperativa para a consecução de seus objetivos pessoais e onde as relações de trabalho em tudo se assemelham às grandes integradoras. E uma outra categoria de cooperativa, onde os cooperados verdadeiramente estão à frente liderando e dirigindo-a.

O perfil do produtor integrado a Coperguaçu

Os produtores entrevistados compartilham da condição de “proprietário de terra”, contudo se posicionam segundo um referencial que não é restrito ao meio rural, pois muitos não moram no campo e sim na cidade, tendo atividades urbanas. Os produtores cooperados a Coperguaçu revelam também uma percepção clara de sua situação de empresário cooperado, refletindo um domínio em suas atividades.

O eixo principal em torno do qual o produtor cooperado se articula é dado pela relação entre a cooperativa e suas granjas. Para este produtor, as condições de trabalho na cooperativa se articulam com o mercado; ele orienta suas avaliações como empresário a partir de sua própria condição de produtor. Assim, mesmo havendo dois grupos bem definidos na cooperativa, um de produtores pioneiros e o outro de produtores que vieram depois da estruturação da cooperativa, eles revelam persistência em assumirem seu próprio projeto de trabalho, combinando ousadia com maturidade empresarial.

Além disso, são produtores experientes, pois já estão na atividade há um bom tempo e acostumados aos seus riscos, por isso, construíram seu próprio modelo de crescimento alicerçado na cooperativa.

Contudo, tais dados abrem mais uma perspectiva de análise, pois em nenhum momento este produtor, que vivencia condições de vida semelhantes a de grandes empresários, se identifica com a do produtor “integrado”, apesar de perceber as dificuldades de sua reprodução como produtor independente através da cooperativa. A consciência deste posicionamento vai se revelar de forma mais nítida quando ele fala de seu papel na cooperativa após o desmembramento.

Na verdade, este produtor em nada se assemelha a um produtor integrado conhecido nas literaturas, pois ele está à frente da cooperativa, dirigindo-a e decidindo seus próprios caminhos e à frente do processo de produção nas granjas, controlando todo o processo de eficiência e produtividade de cada lote mais, contudo, ele continua a ser um produtor integrado, pois ele continua tendo uma relação de interdependência muito grande com a cooperativa, sem ela ele não existe como produtor avícola.

Este grupo de produtores vive, na verdade, um modelo de integração único no Brasil, onde sua relação com a cooperativa lhe permite não só liderar o processo de integração, mas também de ditar as regras dentro da cooperativa.

O fato deste produtor não se identificar como um produtor integrado, não o coloca ainda em uma situação de produtor independente ou autônomo, pois ele depende muito da cooperativa para se estabelecer como produtor avícola. Contudo, estamos frente ainda a um outro dilema: este produtor se empresariou através da integração na cooperativa isto é foi a integração que lhe propiciou o empresariamento? Ou este produtor se modernizou pelo fato de já ser um empresário, sendo assim, foi o empresário que se integrou á cooperativa?

De certa forma estas diferenças se completam, pois segundo entrevistas, houve caso de produtores que possuíam experiência administrativa e também produtores que anciavam em tê-la. Sendo assim, a participação na cooperativa o fez experimentar novos desafios, contudo, este produtor já possuía uma visão empresarial antes de ingressar na cooperativa.

Além disso, este produtor, que de certa forma já nasceu empresário, teve na cooperativa um instrumento que o distinguiu dos demais cooperados ou integrados no Brasil.

O gerenciamento na produção avícola

Existem três tipos de trabalhadores utilizados pelos cooperados, o trabalhador fixo (o granjeiro), o trabalhador temporário (aquele que é utilizado quando chega e quando saem os lotes de frangos) e o trabalhador especializado (o gerenciador, a secretária, o veterinário, o motorista e o técnico geral).

No caso do trabalhador fixo ou do granjeiro, sua relação com o produtor cooperado não se caracteriza necessariamente como uma relação social capitalista, no interior dessas unidades produtivas, na medida em que seu salário implica uma relação de eficiência e produtividade. A sua dedicação e grau de intensificação de seu trabalho objetiva sua reprodução enquanto trabalhador/parceiro do produtor cooperado.

A parceria neste caso se concretiza na convergência do objetivo traçado pelo produtor cooperado: *a eficiência e a produtividade do lote, justo onde reside a dependência entre as partes.*

Contudo, apesar do grande número de empregados nas granjas, todo o gerenciamento fica a cargo do produtor cooperado, que organiza e coordena toda a produção, estabelecendo condições de funcionamento para cada setor e isto se dá através do controle total no processo produtivo.

São muitas as atividades que envolvem o controle do processo produtivo, como a atividade de produção em si e controle da mão de obra (a criação dos frangos); a atividade que dará sustentação à produção (incubatórios e fábrica de ração e insumos) e o próprio conhecimento técnico; estas atividades coordenadas determinam padrões de produtividade e eficiência na produção. Juntamente com o controle do processo de produção, o produtor cooperado precisa gerenciar também os preços pagos com a compra do milho, da ração e insumos, de pintainhos e medicamentos.

Os gastos com o milho dependerão do mercado paralelo (cada produtor tem que comprar a quantidade necessária para seu uso) e os gastos com transporte de possuir ou não sua própria frota, os gastos com a ração dependem do cálculo de custo da cooperativa. Os gastos com a compra de pintainhos também variam de acordo com os custos de produção, enfim são muitas as atividades a serem gerenciados pelo produtor cooperado.

Nas entrevistas realizadas, o que foi observado é que estes produtores têm uma noção perfeita de suas atividades de gerenciamento equacionando, portanto, seus problemas. O que nos parece importante analisar ainda é como estes produtores viabilizam soluções concretas para os problemas de organização da produção no município, pois as crises no setor intensifica a necessidade de organizar suas produções de acordo com as flutuações do mercado.

O pequeno grande produtor avícola de Descalvado

Segundos os dados de entrevistas realizadas em 2000, os cooperados em sua maioria, 56% deles, possuem mais de 4 galpões produzindo cerca de 12 mil a 24 mil frangos, sendo ainda que 32% dos produtores possuem até 9 galpões, e ainda 6% dos produtores possuem até 14 galpões e mais 6% com até 20 galpões.

A capacidade de produção destes cooperados oscila entre 40 mil a 160 mil frangos, pois com menos de 20 mil frangos aparecem apenas 16% dos entrevistados, com cerca de 40 mil frangos temos cerca de 20% dos produtores, com a capacidade de até 80 mil/frangos temos 24% da representatividade, a mesma porcentagem (24%) dos produtores com capacidade de até 160 mil frangos, contudo temos ainda produtores que produzem mais de 300 mil/frangos, representando cerca de 10% e produtores com mais de 350 mil frangos significando 6% dos produtores cooperados.

Estes dados nos revelam que estes produtores não são pequenos produtores, mas sim que estamos diante de um novo produtor integrado avícola, um produtor tecnificado, que participa da vida econômica da cooperativa, decide em favor de seus interesses e apresenta um alto grau de mercantilização de sua produção, sendo que sua reprodução como produtor capitalista é conseguida por suas condições especiais de relações com a cooperativa e consequentemente com o mercado.

Nesse sentido, as avaliações emitidas por este grupo de produtores associados à cooperativa no município de Descalvado, nos revelam ainda que apesar de existirem estratos de produtores dentro da cooperativa, isto é produtores com diferentes capacidades de produção, esses produtores pertencem a uma mesma categoria de produtores, a de *verdadeiros empresários da produção avícola.*

Os dados obtidos referentes ao rendimento líquido dos produtores integrados a Coperguaçu revelam que, existem um grande número de produtores com rendas ativas por lote de 1 a 10 mil reais (cerca de 35% dos produtores entrevistados), além disso temos uma representação expressiva nas rendas de 11 a 20 mil reais com cerca de 22% dos produtores e de 21 a 40 mil reais com

também cerca de 22% dos produtores. Mesmo nas classes de renda de 41 a 80 mil reais as porcentagens são expressivas, com cerca de 16% dos produtores, nas classes maiores temos um pequeno número de produtores, contudo também são significativas (5% nas classes de 81 a 160 mil reais).

Esses dados revelam ainda que, existe um número expressivo de pequenos produtores (com rendas inferiores a 10 mil reais), contudo um número maior de grandes produtores (com rendas superiores a 11 mil reais) e são portanto, a prova inequívoca que estamos predominantemente tratando de exemplos de grandes produtores avícolas, apesar de existirem diferenças quanto as rendas, seus valores revelam a realidade de seu segmento.

Um dado importante a ser ressaltado novamente, diz respeito à remuneração paga pela cooperativa ao produtor. A Coperguaçu remunera o produtor cooperado sobre o valor de kg de frango entregue e não por cabeça (este detalhe pode representar muito no final das contas do produtor), como acontece na maioria das outras empresas integradoras do país e quem calcula a eficiência do lote é o próprio produtor cooperado, desta forma os custos tendem a ser rebaixados enfatizando a produtividade.

A produção avícola implica uma série de investimentos em termos de instalações e equipamentos para ampliar a produtividade, assim a renda líquida implica também destinar um certo capital para estes fins.

Em termos comparativos, a produção avícola em Descalvado apresenta condições para ser uma produção mais rentável que as outras integrações no Brasil. Em primeiro lugar, quando observamos a relação entre a renda e o volume de frango produzido, verifica-se que os produtores possuem taxas de lucro bastante significativas. Uma outra observação importante feita neste estudo refere-se ao fato de que quase totalidade dos produtores pesquisados tem outras atividades, com rendas bastante significativas, as atividades mais comuns são: pecuária leiteira e de corte, citricultura e a cultura da cana de açúcar.

Seria importante destacar ainda que, a atividade avícola está condicionada a muitos fatores e que este balancete econômico dos produtores representa apenas os meses de outubro e novembro de 2000, em meses anteriores, segundo os próprios produtores, a atividade vinha dando prejuízos, como foi relatado anteriormente, porque o preço do frango no mercado não justificava seus custos. Contudo, este mercado às vezes incerto promove a construção de um perfil de produtor que se adapte a estes contornos, isto é, um produtor que gerencie as crises e administre os ganhos.

A análise até aqui realizada foi orientada para a discussão das condições concretas de organização da produção avícola entre os produtores cooperados à Coperguaçu, revelando as tendências na produção avícola em Descalvado, enfim o perfil deste produtor.

Concluindo, portanto a caracterização dos produtores cooperados observa ser pertinente a categorização proposta no início do trabalho, no sentido de repensar os produtores integrados como produtores empresários. Isto pode ocorrer, mas não como tendência natural do processo de desenvolvimento da atividade avícola e sim em decorrência de certas condições especiais, cujas características principais foram por nós delineadas.

Discussão e considerações finais

A proposta fundamental deste trabalho foi discutir a especificidade da relação entre produtores avícolas e empresas integradoras, procurando apreendê-la enquanto objeto de estudo, como um fenômeno específico, com natureza própria.

Este projeto de apreensão do objeto foi feito a partir da análise de um caso concreto: o produtor cooperado avícola da Coperguaçu em Descalvado – SP, tomando como contraponto para a discussão as estratégias adotadas por outras empresas avícolas.

Procuramos mostrar as particularidades deste relacionamento, não apenas pelo seu aspecto organizacional de cooperativa, mas por ela propiciar condições para que um grupo de produtores se apropriasse do poder e criasse uma maneira própria de produzir e gerenciar sua atividade. Sabemos que, tal fato ocorre com a eletização destes próprios produtores, contudo esta é a nova ordem ou tendência para a acumulação na avicultura.

Desta forma, o objetivo deste trabalho foi averiguar as tendências no relacionamento entre produtor/empresa compreendendo as novas trajetórias tecnológicas e organizacionais existentes.

E sendo assim, as trajetórias tecnológicas e organizacionais na produção avícola apresentam-se integradas ao conjunto de atividades econômicas em todos os níveis: local ou nacional, regional ou internacional.

O mundo contemporâneo é marcado pela transição de tipos, padrões e regimes no modo de produzir, gerenciar e organizar suas atividades. Processos tais como o novo padrão de industrialização, a produção flexível, a nova produtividade e a nova organização da agricultura, que servem de referência para uma avaliação da integração dos produtores agrários em termos de caracterizar quais as formas e possibilidades vigentes de integração ao complexo agroindustrial no Brasil hoje.

O grande dilema é situar os desafios atuais, sobretudo com relação a questão do trabalho no campo, ou seja, desvendar e entender os tipos de relações existentes nos setores agrários e em especial na avicultura. Sabemos, pois que o crescimento contínuo da produtividade está consolidando a tendência ao desemprego estrutural, o que gera a exclusão de muitos trabalhadores. O relevante disso tudo é o conjunto de impactos que isto causa nas atividades agrárias e nos produtores a elas ligados.

Os produtores tendem a converter-se em profissionais ou a verdadeiros empresários de suas atividades e como tal devem estar integrados a uma rede de informações e ainda pertencer a uma cooperativa, a uma empresa ou a uma associação; há experiências que apontam para o aprimoramento do processo de integração do pequeno produtor com a agroindústria ganhando novas dimensões, com a melhora de sua produtividade e de seu padrão de vida.

O desenvolvimento do sistema de integração no Brasil ocorreu, sobretudo no início dos anos 1970 e 1980, entre pequenas, médias e grandes empresas, mas ganhou especificidade nos 90, quando estes produtores vão buscar novas estratégias e ações para se manter na atividade.

Estas ações constituem um amplo leque de respostas destes produtores às mudanças no plano econômico brasileiro, como também no próprio interior do segmento agroindustrial. A velocidade do progresso tecnológico e o caráter mutável e incerto dos mercados impelem os produtores a buscar novas estratégias, o que se consubstancia por meio de mudanças expressivas na sua forma de organização.

O produtor integrado constitui uma camada de produtores que de uma forma geral, se insere no circuito industrial e comercial do grande capital agroindustrial e é em função disso mais tecnificado, contudo sua capitalização produtiva não chega a afastá-lo, em outros aspectos, do segmento mais amplo de pequenos produtores, ao menos por enquanto.

Em geral, a integração de produtores é estudada no Brasil pela via da contratualização da produção, e esta como sendo uma via intermediária de coordenação vertical da produção agrícola no setor agroalimentar. Contudo, trata-se de um processo que vai muito além da relação contratual, pois as dimensões práticas destas relações levam a novas formas de organização da produção.

As funções básicas do produtor dentro da integração permanecem as mesmas (produzir matéria prima sob determinadas condições de qualidade e quantidade e vendê-las com exclusividade para a agroindústria), contudo ocorrem modificações nas formas de gestão e controle da força de trabalho e que levam a busca de definições coerentes referentes ao avanço desta atividade na agricultura.

Neste contexto, o caso estudado propicia condições para entender a questão da especificidade dentro da integração e também como tem se estabelecido às novas formas de organização e estratégias na avicultura. Apesar das cooperativas apresentar elementos de diferenciação, advindos de sua natureza institucional e na medida em que não objetiva o lucro em si mesma, mas propicia condições para que seus cooperados o alcancem, passam a possuir condições de sobreviver mesmo numa conjuntura desfavorável à reprodução do capital, como no caso estudado.

A questão que se coloca é a seguinte: Estaria a cooperativa transformando estes produtores em uma nova categoria de integrados, a de empresários? Ou estes produtores, por já possuírem um perfil de empresário, utilizaram a cooperativa apenas como suporte para se manter na atividade?

Ao nosso ver, a cooperativa não deixou de ser um instrumento valioso na definição deste novo perfil de produtor integrado, contudo as características geográficas, econômicas, sociais e políticas destes produtores também seguramente o definiu. Sabemos pois que, o contexto geográfico e histórico está em consonância com o social e político, na medida em que este produtor ao se estabelecer em um determinado espaço, num determinado momento passou a participar das transformações econômicas e políticas deste local.

Assim, os produtores avícolas do município foram se estruturando segundo sua capacidade e oportunidade de moldar sua organização, esta capacidade coexistem e se interpenetram formando juntas um contexto local, onde a cooperativa faz parte deste contexto.

Isto ainda nos permite dizer que, as novas formas de organização da produção em Descalvado faz em parte de uma mudança por qual passa a organização agroindustrial em São Paulo e neste espaço observa-se a inserção de produtores mais capitalizados e bem mais preparados a estas mudanças. Isto mostra claramente uma tendência, não somente nesta região de São Paulo, mas em todas as áreas avícolas do Brasil, em *selecionar e restringir os integrados e qualificar os que permanecem na atividade*.

Nossa experiência propicia reflexões bastante interessantes sobre esta questão, na medida em que relata as transformações nas relações de trabalho com um grupo específico de produtores integrados, que atingiram um alto grau de tecnificação e são hoje verdadeiros empresários em sua atividade. Contudo, os elementos relacionados a esta disposição empresarial geram uma contradição no interior modelo de complexo agroindustrial existente, pois se de um lado esta idéia implica que os produtores obedeçam às orientações das integradoras, do outro lado está a preocupação de serem responsáveis pelos seus ganhos e riscos. Essa contradição, no entanto, é inerente à natureza do fenômeno e reflete bem sua especificidade.

Nesse sentido, poderíamos ainda fazer uma inflexão sobre os componentes espaciais dessas relações, isso permite dizer que existem dois grandes componentes, um primeiro que baseia na relação do produtor com seu espaço local e o segundo componente se baseia na sua forma de organização com o espaço total, isto é, com as tendências gerais de organização da atividade avícola.

Apesar de alguns estudos sobre o assunto tentar afirmar que, o sistema de integração poderá se encaminhar para a dependência total do produtor podendo ocorrer até a internalização da produção por parte da empresa, os novos estudos apontam sim, para a eletização destes produtores. Desta forma, este produtor bem mais preparado, passa realmente a ser o verdadeiro empresário da atividade, conhecedor de todas as dificuldades da atividade mais capaz de escolher seu caminho, entendedor de suas perdas e administrador de seus ganhos.

A tendência geral da atividade se baseia neste produtor capacitado e conhecedor de um mercado cada vez mais competitivo, a dependência continua existindo como uma das relações entre as partes, contudo, o que se exige deste novo produtor é uma capacidade de gerência sua produção, mas para que isto ocorra é necessário um mínimo de organização e capital. Não são todos os produtores que se encaixam neste perfil, aliás, são bem poucos e o enxugamento já está acontecendo.

A partir desta experiência aqui discutida, podemos refletir sobre uma nova proposta alternativa realizada por uma cooperativa: o empresariamento da produção.

Nossa proposta, a partir da análise desta experiência cooperativista, não se reduz, de forma alguma, à elaboração de um modelo que pudesse ser aplicado como uma camisa-de-força a qualquer situação empírica estudada; o objetivo desta análise é mostrar como a contradição é inerente ao fenômeno cooperativista, permeando suas relações internas e externas, levando-a assumir um caráter específico conforme as circunstâncias.

Muito se tem escrito, discutido e tentado entender sobre o sistema de integração no Brasil questionando as dimensões econômicas e a heterogeneidade destes produtores. Contudo, torna-se necessário questionar as trajetórias e estratégias em suas relações com as empresas/cooperativas, aí reside a contribuição deste trabalho.

Esta é uma tarefa que ainda não acabou, muitas transformações estão acontecendo nas relações de trabalho avícola no Brasil, espaços estão reorganizados como também as próprias relações entre produtor/empresa integradoras, cabem a nós estarmos buscando desvendar essas novas relações, apreendendo suas multiplicidades. Há ainda, muito que pesquisar com relação a este tema, desta forma desejo externar o interesse, em continuar a desvendar os novos caminhos da avicultura no Brasil.

Bibliografia

- ANIZON, Daniel. L'analyse des grands secteurs industriel à travers les principaux acteurs: L'agro alimentaire. In: GRESPLY, Guy (coord.) *Stratégies et compétitivités dans l'industrie mondiale*. Paris: Économica, 1988. p. 369-415.
- AZEVEDO, Alba. R. O. *O pequeno produtor rural de Concordia-SC: suas relações com a empresa Sadia*. São Paulo: FFLCH/USP, 1993. 181 p. (Dissertação de Mestrado: Geografia Humana)
- BELIK, Walter. *Agroindústria Processadora e Política Econômica*. Campinas: IE/Unicamp, 1990. (Tese, Doutorado em Ciências)
- FARINA, Elizabet Maria. *O Sistema agroindustrial de alimentos no Brasil: a cadeia agroindustrial de frangos de corte*. São Paulo: [s.n.], 1992. v. 2. 58 p.
- GRAZIANO DA SILVA, José. Complexos agroindustriais e outros complexos. *Revista Reforma Agrária*, v. 22, p. 5-34, set./dez 1991.
- _____. Fim do *agribusiness* ou emergência da biotecnologia. *Economia e Sociedade*, Campinas, n. 1, p. 163-167, ago. 1992.
- GUIMARÃES, Eduardo A. *Curvas de custo: economias de escala*. Rio de Janeiro: FEA/UFRJ, 1983. 23p. (Texto Didático, n. 18)
- LIMA M. A. A. *Mudança tecnológica, organização industrial e expansão da produção do frango de corte no Brasil*. São Paulo: FEA/USP, 1984. (Dissertação, Mestrado em Economia).
- MARQUES, P. V. *Economia da integração vertical na avicultura de corte no Estado de São Paulo*. Piracicaba: ESALQ/USP, 1991. (Tese, Livre docência em Economia)
- MÜLLER, Geraldo. Observações sobre a noção de complexo Agroindustrial. *Rascunho*, Araraquara, UNESP, n. 19, p. 3-28, 1991a.
- _____. Agricultura e industrialização do campo no Brasil. *Revista de Economia Política*, São Paulo, v. 2, n. 6, p. 47-77, abr./jun.1982.
- _____. Poder econômico e empresas líderes na cadeia agroindustrial de carnes no Brasil. In: GREEN, Raúl H. et. al.(coord.). *Mercados, tecnologias y empresas: granos y carnes en Argentin y Brasil*. Paris: INRA, 1991b. p. 154-194.

- _____. Cotrijuí – Tentativa de Criação de um Conglomerado de Capital Nacional. In: *Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil*. São Paulo: Cortez, 1981.
- _____. Competitividade e Integração Econômica e Social: para uma gestão regional das questões agrárias e agroindústrias. *Rascunho*, Rio Claro, n. 32, 1994.
- REVISTA AVES & OVOS. São Paulo: Associação Paulista de Avicultura, 1996/1997/1998.
- REVISTA ANUÁRIO DA AVICULTURA INDUSTRIAL, Guia Gessulli, n. 90, 2000.
- REVISTA GUIA GESSULLI DA AVICULTURA INDUSTRIAL, 2000
- REVISTA BROILER INDUSTRY, set. 1988.
- REVISTA GUIA RURAL. Dividir o frango para ganhar o mercado. São Paulo, v. 4, abr.1990.
- REVISTA POULTRY INTERNACIONAL. Now, new products are market-oriented. Hampshire, mar.1988
- REY, Pierre-Philippe. Le Transfert de sur Travail de la Pay-sanneire vers le Capitalisme. *L'Homme ete la Socirté*, n. 45 e 46, 1977.
- RIOS, Gilvando. *Cooperativas agrícolas no Nordeste brasileiro e mudança social*. Piracicaba: USP, 1976. (Dissertação, Mestrado em Ciências)
- RIVERA, R. A. *Los campesinos chilenos Grupo de Investigación Agrária*. Santiago: 1988.
- RIZZI, Aldair T. *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil*. Campinas: Unicamp, 1993. (Tese, Doutorado em Economia)
- PINAZZA, Luis A. Frigorífico Aurora: os caminhos para construção da marca. In: SEMINÁRIO ANUAL DO PENSA, 4. *Anais...* Águas de São Pedro, set.1994.
- WILKINSON, J. *O Futuro do Sistema Alimentar*. São Paulo: Hucitec, 1989.
- _____. Proteínas, inovação e difusão das biotecnologias. In: GREEN. Raúl H. et. al. (coord.) *Mercados, tecnologias y empresas: granos y carnes en Argentinian y Brasil*. Paris: INRA, 1991, p. 82-100.
- _____. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas: FECAMP, 1993.

