

# ASSIMETRIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO E RENDA ENTRE OS ASSENTADOS DA REGIÃO DE ARARAQUARA E AS AGROINDÚSTRIAS DO SETOR AVÍCOLA

*César Giordano Gêmero<sup>1</sup>  
Oriowaldo Queda<sup>2</sup>*

**Resumo:** O presente artigo tem o intuito de analisar as relações de trabalho e renda que se estabelecem entre os assentados de reforma agrária do PA Horto de Bueno de Andrada – Araraquara/SP e as agroindústrias do setor avícola. Esta relação se dá através dos contratos de produção, que regulam o sistema de integração entre as partes. E é vista como uma trama de tensões, uma vez que a "parceira do frango" pode se caracterizar em arrendamento e subordinação à agroindústria, portanto contra os preceitos da reforma agrária. As agroindústrias utilizam-se das instalações dos assentados e sua mão de obra para produzir matéria-prima (as aves) para o processamento e comercialização. Diante disto, a relação se apresenta de forma assimétrica, uma vez que as agroindústrias possuem os recursos de poder necessários para subordinar o trabalho dos assentados em benefício próprio, descaracterizando a noção de parceria no sentido de benefício mútuo e igualdade entre as partes.

**Palavras-chave:** Agroindústrias; Assentamentos rurais; Avicultura; Integração.

---

<sup>1</sup>Zootecnista, Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, UNIARA.

<sup>2</sup>Professor titular aposentado da ESALQ/USP e docente do Mestrado em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente, UNIARA.

**Abstract:** *This article aims to analyze the relations of work and income that are established between the settled of the agrarian reform PA Horto de Bueno de Andrada – Araraquara/SP and the agro industry of the poultry sector. This relation is through production contracts, which regulate the system integration between parties. It is seen as a web of tensions, since the "partner of the chicken" can be characterized as lease and subordinate to agro industry, therefore against the precepts of the agrarian reform. Agro industry uses the facilities of the settlers and their labor to produce raw materials (birds) for processing and commercialization. Given this, the relation appears asymmetric, since agro industry have the power resources necessary to subordinate the work of settlers for their own benefit, changing the notion of partnership in the sense of mutual benefit and equality between parties.*

**Keywords:** *Agricultural Industries; Rural Settlement; Poultry; Integration.*

## **Introdução**

As mudanças ocorridas no sistema produtivo da avicultura de corte, a partir da modernização da agricultura de avicultura industrial, modificaram totalmente as relações de produção e trabalho na atividade. No início da década de 1960, foram introduzidas no Brasil linhagens de aves melhoradas geneticamente, fábricas de rações especializadas, manejos, instalações e equipamentos voltados para produção intensiva, baseada no confinamento total das aves e na busca pelo máximo controle do sistema produtivo, dentre inúmeras outras modificações.

Este modelo, de certa forma, acompanhou o conceito de desenvolvimento proposto pela modernização da agricultura, buscando aproximar a produção agropecuária ao processamento/beneficiamento industrial. De acordo com Espíndola (2009), a expansão e a consolidação agroindustrial ocorreram pelo predomínio de empresas transnacionais, sobretudo de origem norte-americana, e pela subordinação da estrutura produtiva do setor agropecuário à lógica de transformação industrial. Diante deste processo, originaram-se monoculturas voltadas para o mercado externo e a criação de um padrão de consumo assentado no binômio carne-grãos.

O próprio governo brasileiro propôs uma série de políticas de incentivo para consolidar o moderno complexo agroindustrial avícola. Estas políticas se traduziram em créditos subsidiados à instalação de frigoríficos, difusão do modelo de padronização da produção e do consumo norte-americano e subsídios para

que os produtores adotassem o modelo de integração. Ou seja, o governo teve papel fundamental para alavancar não só a instalação de aviários fornecedores de matérias-primas para os frigoríficos como a modernização da agricultura como um todo (RIZZI, 1993).

Em contrapartida, esforços para se por em prática políticas de reforma agrária no país aconteceram de maneira tímida e sempre atreladas à desapropriações para conter as intensas manifestações dos movimentos sociais, sindicatos de trabalhadores rurais, dentre outros. Mesmo com todas as dificuldades enfrentadas, foram criados diversos projetos de assentamentos no país, os quais iniciaram sua trajetória realizando uma contraposição ao modelo de desenvolvimento preconizado pela modernização da agricultura. Tal segmento se depara com outra realidade tecnológica

Segundo Ferrante, Almeida (2009) os assentamentos rurais se apresentam como experiências inovadoras na gestão econômica do território, expressam tensões que são reveladoras das contradições e possibilidades da chamada agricultura familiar frente ao poder do capital agropecuário e agroindustrial. Mesmo com toda pressão sofrida pelas agroindústrias presentes em seu entorno, os assentamentos se mostram como alternativas de diversificação produtiva.

A adoção de sistemas produtivos diversificados é característica marcante dos assentamentos rurais da região de Araraquara/SP. Em paralelo com as produções voltadas para o autoconsumo, existe a busca pela inserção da produção nos circuitos agroindustriais regionais, visto por muitas famílias assentadas como uma opção viável de geração de renda. Este caminho se apresentou como opção atrativa para as famílias assentadas, na medida em que analisamos a trajetória de inserção e consolidação do assentamento pesquisado na dinâmica regional, destacando uma série de dificuldades enfrentadas, como: a deficiência de políticas públicas específicas para o desenvolvimento dos assentamentos, a ausência de um planejamento específico do assentamento pelo órgão gestor, assim como problemas de descontinuidade da assistência técnica, assédio das agroindústrias, dentre outros fatores. Ou seja, uma série de questões auxiliaram para que muitos assentados investissem na construção das granjas e buscassem como alternativa de consolidação econômica a integração com os frigoríficos da região.

Porém, de acordo com Ferrante, Santos (2003), o que poderia ser a solução dos bloqueios para o desenvolvimento econômico dos assentamentos tem se revelado cheio de impasses, nos quais uma insegura melhora na renda monetária oculta a possibilidade de perda de autonomia na gestão do lote. A possível integração do assentado enquanto produtor nos circuitos econômicos que

dinamizam o mercado local/regional apresenta-se problemática. Com isso, tais relações entre assentados e agroindústrias do setor avícola são permeadas pela noção de trama de tensões (FERRANTE, 2007). Pois são diversos fatores que influenciam nos caminhos do desenvolvimento dos assentados, havendo vários que os colocam enquanto produtores de matéria-prima para as agroindústrias da região.

A integração entre os assentados do PA Horto de Bueno de Andrada e as agroindústrias do setor avícola seguem o modelo amplamente difundido no Brasil para as criações de aves e suínos. Segundo dados do relatório anual de 2012 da União Brasileira de Avicultura (UBABEF), mais de 95% da produção de frango de corte do país é realizada pelo sistema de integração.

Este sistema se configura da seguinte forma: fica a cargo dos assentados (integrados) a construção dos aviários dentro das normas pré-estabelecidas (sentido do barracão, diâmetro da tela de proteção, cortinas internas e externas, etc.) a aquisição e instalação dos respectivos equipamentos (bebedouros, comedouros, ventiladores, aspersores, etc.). Também é responsabilidade do integrado, arcar com os custos que envolvem todo processo produtivo como energia elétrica, mão de obra, aquisição da cama de frango, sistema de aquecimento (lenha e/ou gás) e água. Já as agroindústrias, possuem o incubatório, a fábrica de ração, o abatedouro, a marca comercial, os pontos de venda (tanto mercado interno como externo) e se comprometem a fornecer para o integrado, a ave de um dia, a ração de todo ciclo produtivo, os medicamentos e a assistência técnica necessária. O transporte também fica a cargo da indústria integradora, sendo ela a responsável por toda logística de entrega dos pintinhos, fornecimento de ração e transporte das aves terminadas da granja até o frigorífico.

Na integração, a agroindústria tem a possibilidade de obter matéria-prima a um custo menor do que a produção própria, onde há investimentos em terras, instalações, máquinas, além dos custos de administração e de mão de obra. Sendo assim, as agroindústrias utilizam-se das instalações, equipamentos e mão de obra dos assentados, visando obter a matéria-prima (as aves) em quantidade, qualidade e tempo adequado ao ritmo do processo produtivo do frigorífico, subjugando os assentados a este ritmo de produção.

Adotamos a perspectiva de análise desta relação a partir de uma rede de poder (PAULILLO, 2000). Esta é uma construção social definida a partir de conexões complexas entre organizações distintas e dependentes de recursos de poder – constitucionais, políticos, financeiros, tecnológicos, organizacionais e jurídicos. Tais recursos estão cada vez mais distribuídos desigualmente entre os

membros de uma rede e, quando empregados com elevado grau de habilidade estratégica por algum ator, produzem ou reproduzem relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e dependência (PAULILLO, 2000, p.07).

Vale ressaltar que a integração entre os assentados e as agroindústrias do setor retrata uma das vertentes do complexo agroindustrial avícola, sendo que, o complexo como um todo possui relações entre diversos atores e corporações que também são permeadas pela noção de trama de tensões, na medida que cada corporação utiliza-se dos recursos de poder que possuem para buscar a relação fundamentada no conceito de autonomia e dependência. Quando analisamos o setor avícola brasileiro, que desde 2004 é o maior exportador deste tipo de carne do mundo, há uma série de interesses (públicos e privados) pelo controle de determinados segmentos do mercado. Isto porque, no caso específico das agroindústrias da região pesquisada<sup>3</sup>, estas, estão sujeitas a sofrer com as relações de poder das diferentes corporações do setor, tais como: as empresas de material genético, as empresas fornecedoras de matéria-prima para fabricação de ração, de equipamentos, empresas de exportações, de armazenagem de grãos, transporte, de serviços portuários, assistência técnica, etc. Ou seja, os contratos de produção responsáveis por formalizar a integração entre os assentados e a agroindústria, retratam estas relações mais amplas do complexo como um todo. As cláusulas presentes no contrato refletem toda dinâmica do complexo agroindustrial avícola, sendo que, tais relações, as quais as agroindústrias estão constantemente submetidas, são consequência dos recursos de poder que as corporações multinacionais possuem e, conseqüentemente, são repassadas aos contratos de produção com os assentados.

### **Caracterização do universo empírico**

O projeto de assentamento Horto de Bueno de Andrada possui uma extensão total de 535,75 hectares, os quais estão divididos entre os lotes e as áreas de reserva legal e preservação permanente (ITESP, 2012). São 31 lotes com média de 12,9 hectares cada, destes, 11 lotes possuem granjas para

---

<sup>3</sup>As agroindústrias responsáveis pelos contratos de produção com os assentados do PA Horto de Bueno de Andrada possuem suas especificidades e características particulares, que nos permite realizar uma análise mais aprofundada sem extrapolar tais considerações para todos os complexos agroindustriais avícolas do país.

integração com as agroindústrias avícolas (como pode ser visto na imagem abaixo). Como há famílias que construíram dois barracões, o total de granjas construídas chega a 14 em todo assentamento. A maioria das instalações tem capacidade para alojar entre 16.000 a 18.000 mil frangos, mas existem granjas com capacidade para alojar 25.000 mil aves. As granjas se distinguem não só pelo tamanho do barracão, mas também pelo grau de tecnificação dos equipamentos utilizados e pelo uso de mão de obra familiar. A pesquisa foi realizada através da aplicação de oito (8) entrevistas com os assentados integrados, com o representante do órgão gestor – ITESP e com o presidente da Associação dos Avicultores de Araraquara e Região, bem como a análise documental do contrato e do plano de recuperação judicial das agroindústrias estudadas.



**Figura 1** – Vista aérea do PA Horto de Bueno de Andrada.

**Fonte:** Google, 2012.

A região Central do estado de São Paulo possui um longo histórico relacionado ao sistema de integração avícola. Isto porque as primeiras agroindústrias a surgir neste modelo, assim como as primeiras importações de linhagens específicas para corte, datam da década de 1960 e tiveram o município de Descalvado/SP como pioneiro na atividade. Esta característica fez com que a região se tornasse

referência na avicultura de corte industrial<sup>4</sup> na época. Em uma reconstrução histórica da integração na região pesquisada, através de levantamento bibliográfico e de entrevistas, pôde-se constatar que muitas agroindústrias passaram pela região, muitas com destaque mundial, como exemplo, a Sadia, que no final da década de 80 e início de 90, possuía um frigorífico na cidade de Américo Brasiliense/SP e nesta época, liderou a integração na região.

Porém, a referência na produção, abate e processamento de frangos de corte na região começou a despontar na década de 70, a beira da rodovia Washington Luiz, na cidade de São Carlos. A antiga fazenda "Águas da Prata", de propriedade de Ivan Ito se destacava na produção de aves, comercializando os animais vivos para a capital São Paulo e regiões Norte e Nordeste do País. Após a expansão da produção, foi construído um abatedouro na fazenda (PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL – REI FRANGO, 2009).

Posteriormente, a fazenda foi adquirida pela família Malavazzi, que expandiu as instalações, investiu em tecnologia e aumentou sua participação no mercado. Até que, no final da década de 90 dois sócios compraram o então frigorífico Malavazzi, e constituíram o REI FRANGO ABATEDOURO LTDA. Esta foi a agroindústria pioneira em integrar as famílias assentadas da região de Araraquara, em especial os assentados do PA Horto de Bueno de Andrada. Todos os entrevistados iniciaram-se na atividade através dos contratos de produção com a agroindústria em questão.

A Rei Frango permaneceu por 12 anos sendo a principal agroindústria integradora nos assentamentos de Araraquara. Os relatos apontam que os 10 primeiros anos da empresa foram também os melhores para avicultura de corte na região. Porém, diante de uma série de fatores, vinculados principalmente ao surgimento da gripe aviária no rebanho avícola brasileiro e suas consequências, a agroindústria Rei Frango entrou em Recuperação Judicial<sup>5</sup>, fechou o frigorífico e a fábrica de ração da matriz em São Carlos/SP e rompeu a integração com os

---

<sup>4</sup>Até os dias de hoje, o entorno da região concentra uma série de corporações do complexo agroindustrial avícola, empresas de material genético, de ingredientes para ração, equipamentos, etc. O que confere importância à avicultura de corte na região.

<sup>5</sup>"A recuperação judicial tem por objetivo viabilizar a superação da situação de crise econômico financeira do devedor, a fim de permitir a manutenção da fonte produtora, do emprego dos trabalhadores e dos interesses dos credores, promovendo, assim, a preservação da empresa, sua função social e o estímulo á atividade econômica." (LEI 11.101/05).

produtores da região – trazendo inúmeras consequências negativas aos assentados.

Com a chegada da crise que causou o pedido de recuperação judicial da agroindústria Rei Frango, ocorreu o que muitos denominaram de "férias forçadas" aos produtores integrados. Grande parte dos avicultores de Araraquara e região ficaram na inatividade por causa da crise no setor. As empresas da região foram aos poucos abandonando as granjas que se encontravam em localidades muito distantes dos abatedouros e fábricas de ração, ou que estavam apresentando resultados ruins de produtividade. A grande maioria dos integrados da Rei Frango ficaram sem previsão alguma de alojamento e muito menos de receber o pagamento dos lotes de aves que haviam sido entregues anteriormente. Os avicultores com melhores aviários e com melhores condições financeiras (ou nem tanto) realizaram algumas adequações e se integraram com a empresa A'doro<sup>6</sup>. Mas esta não tem capacidade de absorver todos os aviários que ficaram parados. Naquele momento, todas as outras empresas da região não se mostraram dispostas a contratar novos aviários. Porém, a maior preocupação, segundo os assentados, girava em torno dos lotes atrasados da Rei Frango, pois todos ficaram meses sem a menor previsão de quando e como seriam acertados os valores com os avicultores.

Logo após o pedido de recuperação judicial da Rei Frango, surge a agroindústria "RIGOR ALIMENTOS LTDA". A empresa resgata todos os assentados que possuíam os contratos de produção anteriormente e toma as rédeas da integração no PA Horto de Bueno de Andrada. As famílias assentadas, com as granjas montadas e em muitos casos, com equipamentos novos financiados, ficam sem alternativa e se integram com a empresa Rigor. De acordo com informações da própria empresa, com um início promissor para a agroindústria, no que diz respeito à integração dos produtores da região de Araraquara, a Rigor começa um processo de expansão dos negócios. No ano de 2010, a empresa realiza importantes transações, como: o arrendamento de uma só vez, de um frigorífico, incubatório e uma fábrica de ração, todos na cidade de Descalvado. Assim como, no mesmo ano, a Rigor arrenda a fábrica de ração e o frigorífico da Rei Frango na cidade de São Carlos (PLANO DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL – RIGOR ALIMENTOS, 2012).

Porém, o planejamento traçado acabou sendo prejudicado por mais uma

---

<sup>6</sup>Agroindústria do setor avícola que também possui uma filial na cidade de São Carlos.



crise, desta vez não só do setor avícola, mas uma crise de credibilidade mundial, com vários países entrando em recessão e um temor exacerbado quanto ao risco de "calotes". Aliado a isto, no ano de 2012 entra mais uma crise no setor da avicultura de corte brasileira. O meio-oeste dos Estados Unidos (principal região produtora de grãos) sofreu com uma das maiores estiagens já registrada na história do país, levando a perda da produção de grãos (principalmente milho e soja), o que fez com que a produção brasileira fosse destinada a exportação e consequentemente o mercado interno ficou desabastecido. Diante destes fatores, no ano de 2012 a agroindústria Rigor Alimentos também decreta recuperação judicial, mas percorre um caminho diferente da Rei Frango: ao invés de cessar as atividades e arrendar seus bens, permaneceu na atividade e hoje, mesmo com atrasos nos pagamentos, mantém a hegemonia dos contratos de produção nos assentamentos da região de Araraquara.

### **Os contratos de produção: a peça jurídica que regula as relações sociais**

Fruto das maiores discussões e controversas, o contrato de produção é a base que regula as relações que se estabelecem entre assentados e agroindústrias. No decorrer da integração com a agroindústria Rei Frango, desde o surgimento das primeiras granjas no assentamento (1998) até 2009, quando a empresa decretou recuperação judicial e cessou suas atividades, os contratos eram mantidos informalmente. Ou seja, nenhum documento era assinado entre ambas as partes, os acordos de produção e remuneração eram oralmente firmados.

Quando a Rigor Alimentos assumiu os integrados da região, em 2009, trouxe consigo o "instrumento particular de contrato de integração". Um documento contendo diversas cláusulas com o intuito de formalizar a relação com os assentados. A agroindústria Globoaves, que em outros momentos integrou praticamente todos assentados investigados, também já havia formalizado a relação através de contratos de produção.

As informações contidas no contrato, ora explicitam a imposição da agroindústria, ora camuflam o real foco das cláusulas. Por este motivo, em algumas questões, a análise e a leitura passam a ser difíceis de serem elucidadas. Por traz da maioria das cláusulas do contrato, as agroindústrias utilizam-se dos recursos de poder para repassar aos integrados a responsabilidade das dinâmicas que acometem o setor como um todo.

Logo no início do contrato, é possível perceber itens/cláusulas tendenciosas da agroindústria, como por exemplo: "As obrigações ora acordadas estão em perfeito equilíbrio econômico, tendo sido assumidas de acordo com os valores

vigentes à época de sua contratação, foram fruto de negociações amplas e representam benefícios para ambas as partes, não gerando qualquer tipo de lesão às mesmas". O que se revelou uma inverdade na prática, uma vez que os assentados são subordinados aos interesses impostos pelo contrato, e não possuem elementos jurídicos para reivindicar seus direitos. Agroindústria e assentados não operam em condições de igualdade, pois toda atividade realizada por estes é subjugada aos interesses daquela. Os assentados, assim como os avicultores de maneira geral, não participam de nenhuma forma da elaboração destes contratos. Pois, já estão prontos e devem ser seguidos sem que haja nenhuma manifestação contrária. Em praticamente todos os casos pesquisados, as negociações entre assentados e agroindústria não se dão de maneira ampla, como colocado no contrato. Os assentados manifestam interesse em construir o barracão e se integrar, muitas vezes por telefone, sem a presença do técnico no lote, e a agroindústria se manifesta informalmente a favor da integração. Não é feita nenhuma negociação prévia e os assentados correm o risco de construir toda a estrutura sem garantia real de contrapartida da agroindústria. Neste caso, o contrato omite que o assentado, não possuindo as instalações necessárias, equipamentos e instrumentos de criação e engorda das aves, busca construí-los a partir do aceite informal da agroindústria em integrá-lo.

Costa (1993, p.80) analisando o contrato de integração da Sadia S.A, unidade de Concórdia-SC, questiona a igualdade jurídica entre as partes a partir da notória diferença de força econômica e político-organizativa do integrado se comparada à força da agroindústria. De maneira geral, apenas pelo volume de obrigações das agroindústrias e dos assentados já é possível identificar as relações assimétricas que perfazem o contrato. Para a agroindústria, são 12 cláusulas de obrigações, divididas entre itens e subitens, já para os assentados foram identificadas 35 cláusulas de obrigações também divididas entre itens e subitens. Sendo que, as obrigações da agroindústria são em sua grande maioria, replicações do modelo de integração, como a obrigação de fornecer aos assentados as aves de 1 dia para criação e terminação, os insumos, como a ração, medicamentos e desinfetantes, fornecer assistência técnica e o transporte das aves. Consideradas obrigações da agroindústria, são na verdade, condições básicas para que ocorra o modelo de produção via integração.

O controle da produção também pôde ser observado, como se dá na prática e fica explícito no contrato, à medida que a agroindústria (re)afirma que é proprietária das aves, das rações, das vacinas e medicamentos e realiza todas operações de transporte e as recomendações técnicas através da visita semanal

do técnico. Neste sentido, os assentados se encontram em posição subalterna na relação, uma vez que perdem a autonomia de escolha sobre todo processo produtivo. O material genético utilizado na criação só é conhecido pelo integrado no momento em que as aves de um dia chegam à granja, pois eles são obrigados a assinar a nota fiscal de recebimento, contendo o número de animais entregues e o valor do referido lote de aves. A escolha de qual linhagem será utilizada é exclusiva da agroindústria e imposta aos assentados. A ração utilizada na criação e engorda dos animais são levadas fechadas, ou seja, os ingredientes que compõem a ração e suas porcentagens são desconhecidas pelos assentados. Assim como os medicamentos, que são incorporados na ração, são fruto de negociações da agroindústria com as corporações multinacionais que detém seu controle. O assentado é obrigado a fornecer os antibióticos sem se quer conhecer sua procedência e os riscos que estes podem ocasionar para saúde.

Um dos itens do contrato reforça a perda de autonomia do integrado, pois os assentados são obrigados a "não utilizar/aplicar às aves, ração, medicamento, vacina ou qualquer tipo de substância que não tenham sido prescritas pela agroindústria". Deste modo, a agroindústria obriga judicialmente os assentados, a não interferir, de nenhuma forma, nos insumos fornecidos às aves, podendo utilizar apenas o que a própria agroindústria fornece, mesmo sabendo que possivelmente existe uma produção diversificada no lote e uma relativa "sobra" dos alimentos preparados para as refeições, assim como as "sobras" do sistema produtivo. Estes alimentos não podem ser utilizados para alimentação das aves.

Da mesma maneira que a ração fornecida pela agroindústria deve ser exclusivamente utilizada no sistema de produção integrada, não podendo o assentado utilizá-la para alimentar outras criações animais que eventualmente possua. A questão dos medicamentos, vacinas e desinfetantes fornecidos pelas agroindústrias também reflete a falta de autonomia nas escolhas dos assentados<sup>7</sup>. Enfim, eles devem utilizar todo pacote tecnológico imposto pela agroindústria, sem questionar o porquê, de se trabalhar com aquele fabricante, ou aquele fornecedor.

Ainda referente ao controle da produção, os assentados são obrigados a anotar, todos os dias, os diversos acontecimentos do sistema produtivo, como:

---

<sup>7</sup>O item 3.16 (re)afirma tal proibição: "a não dar para a ração, medicamentos, vacinas fornecidos pela agroindústria qualquer outra destinação, que não seja alimentação e cuidados com as aves objeto do presente."

o número de aves mortas por dia, as aves retiradas para autoconsumo, a quantidade de ração fornecida, etc. A prática de se realizar o controle da produção através de fichas e planilhas é uma importante ferramenta para que o assentado acompanhe a atividade. Porém, estes dados são anotados por eles, mas não são utilizados para auxiliar em suas tomadas de decisão. São recolhidos semanalmente pelo técnico responsável, que através de tais anotações estipulam a remuneração do assentado e uma série de outros fatores, como a construção de um ranking estimulando a competitividade produtiva entre seus integrados, fornecendo uma espécie de bonificação aos melhores colocados (os mais produtivos).

Das informações registradas nas fichas, algumas precisam ser passadas semanalmente para o técnico, outras são entregues ao final do ciclo produtivo e os assentados não ficam sequer com cópia de suas próprias anotações. Deste modo, os integrados só conhecem seus índices econômicos e produtivos através do demonstrativo de fechamento<sup>8</sup>, fornecido pela agroindústria ao final do ciclo produtivo.

É importante observar o item g do contrato, que afirma que após ambas as partes realizarem a presente negociação, assumem possíveis riscos em razão de acontecimentos extraordinários e imprevisíveis que possam modificar as atuais vantagens e desvantagens contratuais. Diante disto, seria possível afirmar que nesta cláusula a relação se mostrou simétrica, onde a agroindústria também assume riscos que venham acometer o sistema produtivo. Porém, no item seguinte (item h) a agroindústria reforça que não serão aceitos como imprevisíveis: "I) crise de energia em geral; II) desvalorização da moeda; III) redução de investimentos estrangeiros no país; e IV) criação ou majoração de tributos".

O que configura uma relação extremamente assimétrica e abusiva, tendo em vista que os possíveis riscos externos a integração não são considerados como imprevisíveis pela agroindústria e se tornam de responsabilidade exclusiva do assentado. O que torna explícito a utilização dos recursos de poder pela agroindústria, principalmente o jurídico, subordinando os assentados não só pela

---

<sup>8</sup>Documento entregue pela agroindústria ao final do ciclo produtivo de um lote de aves, apresentando os resultados produtivos obtidos pelo assentado, como: consumo de ração na fase pré-inicial, inicial, crescimento e abate, estorno (ração que volta para agroindústria, pois não foi utilizada pelo assentado), total da ração consumida, número de aves alojadas, peso final do lote, valor por animal, valor total pago ao assentado, porcentagem de participação do assentado, índices técnicos como: conversão alimentar, mortalidade, ganho peso diário, dentre outros dados.

integração em si, mas por fatores externos que mesmo fugindo de seu controle passa a ser de sua responsabilidade. Com relação à crise de energia, foi observada em alguns casos da região: sem possuir geradores para ligar os ventiladores, as aves começaram a morrer de calor. Por se tratar da área rural, a empresa que administra a gestão energética na região (CPFL) demorou a restabelecê-la. Muitas aves morreram, e neste caso, como visto no item acima, a agroindústria não se responsabiliza e o integrado é obrigado, pelo contrato, arcar com os prejuízos, mesmo não podendo fazer nada para reverter este quadro.

De maneira geral, é unânime entre os assentados entrevistados a consciência de que o contrato beneficia apenas a agroindústria. Todos sabem que ficam em posição subalterna e de dependência perante a integração. Uma das questões abarcadas no roteiro de entrevistas remete diretamente a esta questão: "se o contrato não esta sendo efetivamente cumprido, alguma medida está sendo tomada pelos assentados para mudar isto?". A iniciativa comum entre os entrevistados é ligar para a agroindústria para obter informações e/ou realizar suas reivindicações. Na maioria das vezes, o diálogo se estabelece de maneira individual, as reclamações são pontuais e causam pouquíssimos ou nenhum efeito para reverter os problemas.

Algumas medidas foram tomadas e devem ser consideradas neste sentido, como a criação da Associação dos Avicultores de Araraquara e Região. Formada no início dos anos 2000, quando a integração era feita com a agroindústria Rei Frango, buscava unir os produtores para dialogar com a agroindústria, pois os contratos eram informais e o diálogo através da associação possuía maior força e visualização pela empresa. Porém, diante da crise que se iniciou em 2006 e levou a empresa a entrar em recuperação judicial, os integrados passaram um tempo parados e a associação perdeu força. Com a retomada da integração através da empresa Rigor, a dinâmica da região mudou, os contratos formais promoveram outra configuração na relação, entrando o aspecto jurídico, sendo o diálogo pouco efetivo na busca por uma relação mais igualitária. Atualmente, a associação possui 38 associados<sup>9</sup>, mas muitos deles estão parados por conta de

---

<sup>9</sup>O presidente da associação é referência na integração avícola da região de Araraquara, já se integrou a diversas empresas do setor, ao longo de 30 anos de trabalho. Atualmente possui três granjas em seu sítio, que não fica no assentamento. A representatividade dos associados assentados é grande, o vice-presidente é assentado no PA Horto de Bueno de Andrada, assim como mais 3 membros são do mesmo assentamento. No PA Monte Alegre muitos assentados integrados são associados.

uma nova crise estabelecida no setor a partir de 2012. São realizadas reuniões bimestrais entre os associados, buscando encontrar alternativas para o atual momento da avicultura de corte paulista. São realizadas articulações por melhores condições na integração, principalmente com o Sindicato Rural de Araraquara, mas diante do presente cenário, o diálogo com a agroindústria se revelou permeado por uma trama de tensões, e as relações assimétricas difíceis de serem contornadas.

O presidente da associação afirma que nada é feito pelos caminhos legais, para se buscar relações mais harmoniosas entre agroindústria e os produtores da região. Este fato apareceu em praticamente todas as entrevistas. Os assentados não reivindicam seus direitos por conta da hegemonia da agroindústria na região. E principalmente pelo fato de existirem mais granjas passíveis de serem contratadas do que a agroindústria com capacidade de integrar. No momento da pesquisa, segundo semestre de 2012 e começo de 2013 (marcada por forte crise do setor) qualquer desentendimento entre os assentados e a Rigor se mostrou passível de exclusão da integração. Este é um fator determinante que marca a relação assimétrica e a subordinação do assentado perante a agroindústria. Diante disto, o medo de reivindicarem e serem excluídos do sistema produtivo dificulta qualquer ação.

Aliado a isto, para que a integração seja viável à agroindústria, ela adota uma série de regras visando selecionar os produtores integrados. A questão referente à logística é um dos principais critérios adotados para a seleção. Com o fracionamento da ração em quatro fases (pré-inicial, inicial, crescimento e terminação) a distância entre a granja do assentado e a fábrica de ração da agroindústria se torna o ponto chave da viabilidade da integração. Neste sentido, mesmo que exista algum frigorífico mais próximo, este, não possui tanta importância, pois o transporte é feito apenas uma vez (apenas no momento do abate). Já a ração, deve necessariamente ser transportada quatro vezes durante o processo produtivo, ou seja, toda semana. Além do critério de distância, existe também a questão do pedágio, que não deve existir no trajeto entre a fábrica de ração e a granja do assentado.

Este fator é determinante para analisarmos a integração, pois a Rigor Alimentos mantém atualmente a hegemonia e é responsável por todos os contratos de produção com os assentados da região de Araraquara. Uma vez que sua única concorrente, a Globoaves fechou as instalações da cidade de Bariri/SP cessando a integração no assentamento. Vale ressaltar, que a agroindústria A'DORO, com sede em São Carlos, também possui as condições necessárias para integrar os

assentados da região. Porém, é unânime a fala dos entrevistados que ressaltam o grande preconceito desta agroindústria, que prefere integrar produtores de fora do assentamento, muitas vezes mais distantes, do que realizar o contrato com os assentados.

A falta de agroindústrias concorrentes na região agrava a relação assimétrica entre a Rigor e os assentados, que não possuem alternativa, a não ser arcar com as imposições da empresa, sob pena de exclusão do processo produtivo. Diante disto, ou o assentado se mantém integrado com a Rigor Alimentos, ou acaba ficando com as instalações paradas.

Tomamos como exemplo a resposta de um dos casos pesquisados:

A única opção nossa é ir à justiça, mas 99% não aciona a justiça com medo de não ter com quem trabalhar. Nossa região é dominada por uma, no máximo duas empresas por conta da proximidade de seus frigoríficos e fábrica de ração. Se vamos à justiça eles até podem pagar, mais com certeza não vão mais querer trabalhar com a gente integrado, e aí vamos ficar com uma granja desse tamanho que ainda esta sendo paga, parada? (Assentado Integrado, 2012).

A causa principal sempre recai na questão financeira, tendo em vista que a integração tem um foco exclusivamente econômico. O receio dos assentados é serem excluídos da integração e mais que isso, não conseguirem se integrar com mais nenhuma empresa. Segundo relatos, as agroindústrias possuem certo pacto entre elas, caso algum integrado insista em reivindicar por melhores condições ou fazer denúncias, além de excluído, as empresas se comunicam, o que faz com que o integrado perca qualquer chance de se integrar novamente. O problema maior são os altos investimentos realizados para construção do barracão, aquisição dos equipamentos e manutenção da atividade, que na maioria das vezes se dá através de financiamentos bancários. E a exclusão da integração, normalmente ocasiona o endividamento do assentado.

Com isso, através do contrato de produção a agroindústria explora praticamente todas as cláusulas em benefício próprio, configurando uma assimetria na relação com o assentado, que por sua vez não possui nenhum recurso de poder para equilibrar tal situação. Na maioria das vezes eles não lêem os contratos, e se lêem não compreendem as difíceis informações transmitidas pelo documento, muito por conta da escolaridade deficiente dos assentados e da falta de conhecimento dos termos jurídicos.

Ao final do contrato, têm-se ainda um item de disposições gerais, onde fica nítida a preocupação da agroindústria em selar todas as imposições propostas ao longo do documento. Se (re)afirma que ambas as partes estão de acordo com todas as cláusulas estabelecidas. Que os assentados tomaram conhecimento com antecedência bem como discutiram e decidiram sobre todas as cláusulas, especialmente sobre a fórmula de calcular a renda. O que se torna uma inverdade, uma vez que o contrato foi entregue e eles tiveram poucos minutos para ler e devolver assinado aos técnicos. Como relatado, não é realizado nenhum diálogo específico referente ao cálculo da renda, foi informado apenas, que este, seria realizado através da eficiência do integrado, calculado pelo consumo de ração x ganho de peso do animal (conversão alimentar).

Com relação à rescisão contratual, na prática, não se tem o mesmo caminho previsto no contrato. A agroindústria utiliza-se dos recursos de poder judiciais para cessar a integração por diversos fatores, que podem ser utilizados como desculpa a qualquer momento, sem que acarrete ônus a empresa, como descrito em diversas cláusulas do contrato. Em nenhum momento se registra, no decorrer de todo o texto do referido contrato, que o produtor não será onerado por circunstância alguma, qualquer que seja. As eventualidades, os imprevistos de caráter comercial ou crises financeiras, todo e qualquer desajuste na produção ou que cause prejuízo financeiro à empresa são transferidos ao assentado, que são obrigados pelo contrato arcar com eventuais problemas externos ao seu controle de ação.

### **As relações de trabalho e a questão da mão de obra familiar**

Para entendermos como se estabelece as relações entre agroindústria e assentado é importante ressaltar o objetivo dos contratos da produção avícola. Basicamente, a agroindústria é uma empresa dedicada à industrialização e comercialização de carne de aves e pretende utilizar-se das aves criadas pelo integrado como matéria-prima em sua indústria. Esta relação traz uma série de consequências à dinâmica do assentamento e divide opiniões quanto às relações de trabalho que se estabelecem na produção de aves integrada. O assentado integrado é responsável por criar, engordar e terminar as aves para a agroindústria, que por sua vez fornece os insumos necessários.

Neste sentido, a relação configura-se na terceirização da engorda das aves com os assentados integrados. Apesar de todos os entrevistados utilizarem apenas a mão de obra familiar na atividade, os integrados despendem sua força de trabalho para produzir matéria-prima para a agroindústria. Os próprios assentados



se julgam "engordadores" de frangos, pois o que eles fazem é fornecer os cuidados necessários para que a matéria-prima (as aves) adquira as características (tamanho, peso e qualidade) definidas pelas agroindústrias.

A terceirização da produção pode ser melhor fundamentada ao analisarmos o item 1.1 do contrato, que dispõe do objeto da relação: "criação e engorda até a terminação, pelo assentado, de aves de um dia, que serão fornecidas pela agroindústria, na quantidade adequada para obtenção de eficiência no processo produtivo, considerando a área e equipamentos disponibilizados pelo assentado para a criação e terminação". Ou seja, a agroindústria fornece os insumos e terceiriza a granja do assentado para produção. Neste item, o contrato omite que além das instalações e equipamentos, a agroindústria necessita da utilização da mão de obra das famílias assentadas, que trabalham arduamente para criar e terminar as aves nos padrões pré-definidos.

Com isso, os assentados integrados são, ao mesmo tempo, uma espécie de trabalhadores assalariados precários da agroindústria<sup>10</sup>, relação que a agroindústria se recusa a assumir, com os pequenos produtores. Trabalhadores sim, porque realizam serviço terceirizado para a agroindústria, mas ser pequeno produtor é condição imposta por ela para que possam se integrar. Este fato cria contradições quando analisamos as propostas de formação dos projetos de assentamentos, que visam o desenvolvimento das famílias assentadas através de sua autonomia produtiva e condena o arrendamento de qualquer área do lote.

Aos olhos do órgão gestor, os contratos de produção avícola se mostravam uma forma viável de inserção do assentado ao circuito econômico regional. De acordo com o representante do ITESP, a integração com as agroindústrias avícolas foi fomentada, pois se configurava de forma diferente da relação com as usinas, pois estas são responsáveis pelo preparo do solo, plantio, e abatem estes custos nas remunerações posteriores aos assentados (primeira e segunda safra). Já na integração avícola, a mão de obra é estritamente fornecida pelo integrado, sem que haja participação da agroindústria. Porém, após anos de integração e com o surgimento de problemas nesta relação, como por exemplo, a falta de pagamento da indústria ao assentado, o discurso do órgão gestor começou a mudar, reconhecendo

---

<sup>10</sup>O que fica claro em algumas falas dos assentados, como por exemplo: "Somos na verdade, funcionários da agroindústria". Porém assumem riscos muito maiores para obter remuneração.

que esta relação em nada se distinguiu dos contratos com as usinas de açúcar e álcool. Embora não reconheçam como uma espécie de arrendamento, para o órgão gestor, a utilização da mão de obra familiar é um ponto fundamental na configuração desta relação.

Mas, um dos itens do contrato demonstra o controle da agroindústria sobre o processo produtivo e sobre o trabalho do assentado, configurando uma forma de arrendamento da produção, na qual é sua obrigação "zelar e cuidar das aves de um dia que lhe forem entregues para engorda, até que as mesmas atinjam o peso programado para devolução, estando impedidos de vendê-las, desviá-las ou cedê-las a terceiros, responsabilizando-se pelos lotes entregues, até a efetiva devolução, na condição de fiel depositário". Isto demonstra que as aves são de propriedade da agroindústria e os assentados são meros "engordadores" da matéria-prima.

Antes mesmo de se iniciar a produção propriamente dita, é necessário o investimento na construção das instalações. Em muitos casos, os assentados recorreram a financiamentos bancários para se inserir na atividade<sup>11</sup>, ou mesmo venderam bens (como casas na cidade, carros, etc.) e investiram todo o dinheiro e mão de obra para construção do barracão e aquisição de equipamentos. A contratação de mão de obra externa para construção foi a principal alternativa na qual os assentados recorreram. Este grande volume de capital despendido para se integrar com a agroindústria avícola é o principal motivo que faz com que os assentados aceitem a relação que se estabelece entre eles e a Rígor, por exemplo.

De maneira geral, os assentados adotaram diferentes estratégias para construção das granjas. Em apenas dois casos, dos oito entrevistados, os assentados não recorreram a financiamentos bancários. Assim, em um caso a maior parte do dinheiro investido foi proveniente da produção de leite do próprio lote, construindo a granja aos poucos, aumentando a área construída ao longo dos anos, até chegar a alojar 17.000 aves no barracão. No outro caso, o processo de construção também foi gradativo, mas o dinheiro investido, em sua maioria, foi proveniente do trabalho de fora do

---

<sup>11</sup>Através da pesquisa de campo, foi possível constatar que a construção do barracão e a aquisição dos equipamentos foram na ordem de R\$120.000,00 a R\$250.000,00, dependendo do grau de modernização adotado na granja. Sem contar os gastos para adequação, como a construção de forro, troca da tela lateral, etc. dentre outras medidas adotadas recentemente.

assentamento, de um dos membros que moram no lote. Com relação à busca por financiamento (comum entre a maioria) este, se deu através de diversas formas, sendo a situação mais citada a seguinte: existência de uma linha de crédito denominada Fundo de Expansão do Agronegócio Paulista (FEAP), que também é conhecido como banco do agronegócio familiar. É um fundo do governo do Estado de São Paulo, que através da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, presta apoio financeiro aos agricultores familiares. Esta linha de crédito não financia a construção das granjas, apenas a aquisição dos equipamentos. Como descrito abaixo:

Itens Financiáveis: – Construção ou reforma do galpão de produção, bem como aquisição de equipamentos destinados à modernização das operações e adequação do estabelecimento avícola comercial, para obtenção do registro da Coordenadoria de Defesa Agropecuária - CDA/SAA, conforme normas vigentes; – Segue relação de equipamentos: aquecedores, forro, cortinas, aspersores, ventiladores, silos, exaustores, comedouros, bebedouros, reservatórios de água, dispositivos para desinfecção de veículos, bombas motorizadas e outros itens necessários a serem definidos em projeto técnico; Teto de Financiamento: até R\$100.000,00 por produtor; Prazo de Pagamento: até 5 anos, inclusa a carência de até 18 meses; Abrangência: todo o Estado de São Paulo (Secretaria de Agricultura e Abastecimento, 2012).

Porém, os assentados adotaram a seguinte estratégia: para aquisição dos materiais de construção das granjas, eles parcelaram o pagamento com as lojas de material de construção. Para aquisição dos equipamentos, eles buscaram financiamento da própria empresa, que permite este tipo de ação. Com isso, a maioria dos assentados utilizou o dinheiro proveniente do FEAP para pagar o parcelamento dos materiais de construção, e foram pagando os equipamentos com o dinheiro do financiamento da própria empresa. Após geralmente um ano de carência, os assentados iniciaram o pagamento do financiamento do FEAP com o dinheiro proveniente da própria integração. Ou seja, além do frigorífico se apropriar do seu trabalho, também o capital bancário abocanha parte dos seus rendimentos, já que os assentados em sua quase totalidade financiam os equipamentos. E mesmo quando os valores que recebem na atividade avícola não os permitem saldar suas dívidas, de alguma forma o assentado acaba pagando o que deve, prorrogando as dívidas ou vendendo outros bens que possua.

Apareceram casos que o financiamento foi feito apenas com a própria empresa fornecedora dos equipamentos, no caso a CASP, empresa dedicada a fabricação e comercialização de equipamentos para avicultura industrial. As linhas de crédito do PRONAF, principalmente o Mais Alimento, também foram utilizadas para investimento na integração. A maioria dos entrevistados não entrou em maiores detalhes com relação à busca de financiamentos, relatando apenas recorrer ao Banco do Brasil para financiar os equipamentos, ficando subentendido nestes casos, a busca pelas linhas de crédito do PRONAF.

Apesar dos assentados identificarem que a manutenção das estruturas produtivas lhes onera significativamente, em geral, eles não realizam o controle destes custos. Ou seja, não sabem exatamente quanto gastam para manter os aviários funcionando. Em nenhum caso investigado o assentado realizava o controle mensal dos custos através de anotações e contas de viabilidade da atividade. As anotações realizadas por eles são destinadas semanalmente à agroindústria (através das fichas de controle), que esta sim, faz o controle econômico de cada produtor.

Como se não bastasse a assimetria no processo inicial da integração (ainda na instalação da granja) têm-se a questão da mão de obra utilizada para produzir a matéria-prima (o frango) para agroindústria. Neste sentido, podemos afirmar que através dos contratos de produção, as agroindústrias ditam o ritmo de trabalho dos assentados. Uma vez que impõem uma série de recomendações para se chegar ao "ideal", e estabelecem os critérios de manejo através da visita semanal do técnico. Se os assentados não seguirem a risca as imposições da agroindústria, correm o risco de serem excluídos da integração. A fala comum do técnico recai sobre a produtividade da mão de obra familiar, à medida que, se eles acatarem todas as imposições de manejo propostas pela agroindústria, eles se manterão competitivos no sistema de integração.

A heterogeneidade de situações com relação ao trabalho dos diferentes membros da família foi marcante na presente pesquisa. De maneira geral, pôde-se constatar a presença de dois membros como os principais responsáveis pelos manejos com a granja, em sua maioria representada pela figura do homem (marido) e da mulher (esposa). Apareceram casos em que os filhos ajudam nos momentos em que a produção demanda mais mão de obra (tanto filhos homens como mulheres), principalmente nos 10 primeiros dias, como também a figura da mulher como principal responsável pelo trabalho na integração. Como exemplo, uma assentada entrevistada, que mora apenas com o marido no lote e, neste caso, o marido trabalha fora, ela é a principal responsável pelo trabalho no

lote<sup>12</sup>. Assim como há casos em que as mulheres não participam do trabalho na granja, apenas o marido, com ajuda do filho.

De qualquer forma, este trabalho é constante e exige muita dedicação dos assentados. A rotina de trabalho começa ainda de madrugada, sempre com 4 - 5 horas de antecedência do possível horário de chegada do caminhão (avisado por telefone pela agroindústria). Os manejos podem ser divididos em pré-alojamento e pós-alojamento das aves. Antes mesmo da chegada dos pintinhos, os assentados precisam preparar as instalações de acordo com as recomendações técnicas da agroindústria, como: queimar as penas do lote anterior, pois nas penas podem-se abrigar muitos vírus e bactérias transmissoras de sérias doenças para as aves. A queima das penas deve ser realizada mais vezes conforme a quantidade que reaparece e inclusive após o alojamento, a cada abertura de espaço; retirar os cascões e bater a cama<sup>13</sup>, cobrir com lona preta e deixar fermentar por pelo menos cinco dias; retirar a lona, bater a cama novamente e se necessário queimar as penas restantes; aplicar o Cal Hidratado na cama 5 a 7 dias antes do alojamento, que tem a finalidade de acidificar e descontaminar a cama, reduzir a umidade, diminuir a produção de gás amônia e facilitar o manejo inicial após o alojamento, com redução na produção de calo nos pés dos pintinhos; durante o período de fermentação da cama o assentado é obrigado pelo contrato a realizar os trabalhos de limpeza dos equipamentos, caixas d'água, e cortinados; o primeiro equipamento que deve ser limpo é o silo, varrendo-o com vassoura específica. Na limpeza do silo, deve-se fazer uma inspeção e consertar qualquer perfuração ou entrada de água que possa comprometer a qualidade da ração. Na ocasião de troca da cama e limpeza da granja, o silo poderá ser lavado

---

<sup>12</sup>Neste caso em específico, devido ao grande volume de trabalho no lote, a mulher realiza a contratação pontual de mão de obra do próprio assentamento para ajudar em alguns afazeres. Como foi possível observar através da pesquisa de campo, onde ela realizou o pagamento de R\$50,00 reais ao filho de um assentado vizinho para auxiliar na vacinação contra febre aftosa de seis bezerras do lote.

<sup>13</sup>A cama é a "cobertura do piso do aviário, tem que ser feita com material absorvente de água e macio para acomodação das aves. [...] O material mais utilizado no assentamento pesquisado é a maravalha de madeira. Absorve bem a umidade, resiste à compactação, evitando assim a formação de crostas, permitindo a criação de vários lotes sobre a mesma cama. Também é de fácil remoção, pois se decompõe em partículas na hora em que é retirado. Além disso, apresenta baixa condutibilidade térmica, o que permite um bom isolamento do piso" (SHEID, 2001, p.28).

também. Em seguida, é necessário varrer as telas, cortinados (cortina externa, cortina interna, forro, defletor) e o barracão como um todo, retirar restos de ração dos comedouros, lavar pratos de comedouro automático, comedouro infantil e nipple. As moegas do comedouro automático devem ser raspadas e lavadas para retirar as crostas e aderência de gordura da ração. É necessário também, lavar os exaustores que possuem os motores blindados e principalmente as persianas dos exaustores. Com relação ao nebulizador, a caixa deve ser cuidadosamente limpa e os bicos revisados. O filtro deve ser limpo semanalmente. Por último, limpar as lâmpadas nos dias que antecedem o alojamento, para melhorar a luminosidade do aviário.

Com os equipamentos limpos e instalados, o manejo primário é alimentar os comedouros com ração e os bebedouros com água, assim como montar o círculo que irá alojar os pintinhos na primeira semana de vida e preparar o aquecimento da granja.

Todos os assentados relataram o trabalho árduo demandado pela granja, principalmente nos 10 primeiros dias após a chegada dos pintinhos, onde é necessário realizar os manejos descritos acima, além da abertura gradativa do círculo de proteção<sup>14</sup>. Neste caso, alguns relatos chamaram a atenção, principalmente no início da atividade, onde os assentados não possuíam o conhecimento sobre a atividade e a maioria dos equipamentos eram manuais, necessitando maior comprometimento dos assentados com relação ao trabalho na granja. Por exemplo, há relato no sentido do casal levar o cochão e dormir dentro do barracão para acompanhar de perto a criação. Outro se referindo a distribuição de ração:

Passava a manhã inteira distribuindo a ração pelos comedouros manuais, pois tinham capacidade para 10 quilos por vez, chegava distribuir 3000 kg de ração todo dia. O trabalho pesado na granja foi um dos motivos que levaram a romper com a integração, pois as dores no braço e nas costas não compensavam a remuneração paga pela agroindústria.

Com relação à ração, o caminhão da agroindústria passa na noite anterior ao

---

<sup>14</sup>Quando os pintinhos chegam à granja não são soltos aleatoriamente por toda sua extensão, é obrigatório realizar o cerco de uma área menor dentro do galpão para alojá-los, até atingirem tamanho e peso ideal, para assim, ir aumentando aos poucos a área de alojamento, até retirar o cercado e as aves ocuparem toda granja.

alojamento dos pintinhos e distribui as sacarias aos assentados. Estes são obrigados a passar a madrugada completando os comedouros manuais, para que na entrada das aves (pela manhã) a ração já esteja toda distribuída. Dependendo da época do ano e da temperatura dentro do barracão, é necessário realizar o manejo de aquecimento. Os assentados utilizam-se geralmente do aquecimento a gás, a lenha ou ambas. A gás onera os custos, já que normalmente são utilizados 20 botijões por lote de frangos criados, dependendo do tamanho da granja, do número de animais alojados, etc.

A utilização de lenha é mais vantajosa do ponto de vista econômico, mas exige muita mão de obra. A lenha deve ser cortada, carregada e colocada nas caldeiras. O problema maior segundo os assentados é a necessidade de realizar este manejo no período da madrugada. O que traz um adoecimento constante, causado principalmente pelas mudanças bruscas de temperatura a qual se submetem.

A relação da mão de obra familiar na produção integrada de frango é um ponto fundamental da pesquisa. Questionados sobre esta questão, todos os entrevistados não contabilizam seu trabalho, pois reconhecem que se contabilizassem os custos de mão de obra, levando em consideração as horas trabalhadas, a atividade não geraria lucro. Ou seja, se fossem realmente contabilizar, os assentados estariam pagando para produzir matéria-prima para agroindústria (ainda mais no momento da pesquisa, em que todos os entrevistados estão com lotes de frangos atrasados para receber). Sem contar a penosidade do trabalho e os inúmeros manejos impostos aos assentados. Muitos itens do contrato colocam como obrigação dos assentados os diferentes manejos da atividade.

O item 3.1 refere-se a primeira cláusula de obrigações dos integrados, onde os assentados são orientados a dispensar todos os cuidados necessários e indispensáveis para a criação e terminação das aves. Em seguida, são colocados uma série de subitens neste sentido. Com relação às vacinas, estas são fornecidas pela agroindústria, porém, os assentados são obrigados a vacinar um por um. Este manejo já foi realizado no momento em que as aves saiam do incubatório, pela própria empresa, mas passou a ser obrigação dos assentados, que "possuem inteira responsabilidade sobre ônus com tais procedimentos" (subitem 3.2). Este é um manejo complexo, uma vez que em alguns casos são mais de 30.000 pintinhos para vacinar. Um trabalho que exige concentração da mão de obra, devido principalmente ao grande volume de animais, e o reduzido tamanho das aves no momento da aplicação da vacina. Geralmente, para este manejo, a presença da mão de obra de outros membros da família foi perceptível. Os filhos buscam auxiliar na vacinação, assim como genros, cunhados, sogros, dentre outros diferentes graus

de parentesco, apenas em um dos casos estudados é feita a contratação de mão de obra de fora da família, mas esta se faz dentro do próprio assentamento.

Além dos manejos pontuais, há de se considerar os manejos diários, e alguns com alto grau de insalubridade, como o manejo de retirada das aves mortas da granja. Se considerarmos uma granja com capacidade de alojamento de 20.000 aves e uma mortalidade de 3% ao longo do ciclo produtivo, têm-se a morte de 600 aves em média, ao longo de 42 dias. Sendo assim, o assentado é obrigado a recolher cerca de 14 aves mortas por dia. Além da retirada das aves mortas, ele é obrigado a percorrer toda granja, identificar e retirar animais com atraso de desenvolvimento ou deformações matá-los e dar o destino apropriado, descrito abaixo.

Antes da instrução normativa imposta pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), que regulamenta o destino dos animais mortos, os assentados adotavam diferentes estratégias de destinação, o mais comum era enterrá-los, mas apareceram casos na pesquisa em que os assentados colocavam-nos em valas e queimavam. Porém com as novas recomendações do MAPA, se faz necessário a construção e alocação dos animais mortos em uma composteira<sup>15</sup>. A vantagem deste procedimento é que passado o período preconizado para fermentação (cerca de 20 dias) o material composto pode ser utilizado para adubar as culturas que o assentado possui.

Outros manejos são essenciais para manutenção da atividade, como a refrigeração da granja após os 10 primeiros dias, através dos ventiladores e aspersores (sendo necessário ficar atento a temperatura interna do barracão, ligando e desligando os equipamentos quando necessário), a imposição de lavagem diária dos comedouros e bebedouros e por fim, deixar o aviário preparado para apanha das aves<sup>16</sup>, antes da chegada do caminhão, tudo de acordo com as instruções da agroindústria. Neste sentido, são impostas uma série de

---

<sup>15</sup>Da seguinte forma: o piso deve ser de alvenaria, é colocada uma camada de 30 cm do material que reveste a cama do aviário. Em seguida Adiciona-se uma camada de carcaças, deixando um espaço de 15 cm entre as aves e as paredes, sem amontoar as aves, e coloca-se água na proporção de um terço do peso das aves, repetindo o procedimento até alcançar no máximo 1,5 metros de altura.

<sup>16</sup>O apanha diz respeito à atividade de efetivamente apanhar, ou seja, recolher as aves, que são colocadas em caixas de plástico com aberturas grandes o suficiente para circulação de ar, que são empilhadas e ajustadas sobre o caminhão que faz o transporte. Esta tarefa é realizada pelos representantes da agroindústria, mas em todos os casos é necessária a utilização de mão de obra familiar para auxiliar no manejo.



recomendações de manejo pela agroindústria, o que torna o trabalho na integração avícola extremamente pesado exigindo dedicação integral dos assentados, que por sua vez, despendem intensa mão de obra familiar para criar e terminar as aves que serão utilizadas como matéria-prima para agroindústria.

### **O cálculo da remuneração pelos índices de produtividade: a utopia dos assentados**

A questão referente a remuneração do integrado pode ser considerada a vertente mais importante dos contratos de produção. Isto porque, quando indagados qual o principal motivo de sua inserção nos contratos de produção avícola, todos assentados responderam ser a questão econômica. Ou seja, todos entrevistados têm como foco principal na integração obter um retorno financeiro satisfatório. Esta característica (re)afirma a visão linear da integração. Sendo que o interesse de todo o complexo agroindustrial recai sobre a geração de lucro, enquanto as outras relações que se estabelecem (sociais, ambientais, culturais, etc.) ficam a mercê das relações capitalistas. Por este motivo, os aspectos relacionados à remuneração causam os maiores conflitos na relação da integração e indignações do ponto de vista dos assentados.

O método adotado pela agroindústria para remunerar seus integrados gera inúmeras controversas, o que permeia a relação com os assentados por uma trama de tensões. De maneira geral, a literatura aponta para seguinte fórmula:

**[IEP= (Gmpxviabilidade) /Cax100], onde:**

IEP = índice de eficiência produtiva;

GMP = ganho médio de peso dos animais - corresponde ao resultado da divisão do peso vivo total das aves entregues, em kg, pelo número total de aves entregues no frigorífico;

Viabilidade = também pode ser usado o termo "taxa de sobrevivência" - refere-se a porcentagem de mortalidade do lote das aves - ou seja, se morreram 5% das aves ao longo do ciclo produtivo, a taxa de viabilidade que será calculada é de 95%;

CA = conversão alimentar – O índice de conversão alimentar mostra a eficácia da transformação de ração em peso vivo de frango, de maneira que esse indicador pode ser calculado pela seguinte razão:

**CA = média de consumo (kg) por ave/média de peso vivo (kg) por ave**

Segundo Carneiro et al. (2004), esse indicador permite classificar a eficiência do integrado conforme apresentado na tabela a seguir:

**Tabela 1** – Classificação dos integrados conforme a eficiência.

IEP < 200	200 <IEP < 220	220 <IEP < 230	230 <IEP < 240	240 <IEP < 250	IEP > 250
Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Excelente

**Fonte:** Carneiro et al, (2004).

Porém, esta fórmula, preconizada de maneira teórica na literatura, não condiz com a realidade na prática, nas relações que se estabelecem entre a agroindústria e os assentados de reforma agrária do PA Horto de Bueno de Andrada. As agroindústrias adotam diferentes estratégias de remuneração, visando sempre atuar em benefício próprio. Ao mesmo tempo em que buscam demonstrar para os integrados que a baixa remuneração é consequência de sua "falta de competência produtiva" na criação e terminação da matéria-prima (as aves).

Ao analisarmos o contrato de produção notamos as diferentes estratégias de remuneração adotadas pelas agroindústrias. Enquanto a Rigor Alimentos coloca apenas uma cláusula sobre o assunto, a qual não promove nenhum tipo de especificação: "o integrado terá direito a uma remuneração, correspondente a uma porcentagem calculada sobre cada lote criado e devolvido, conforme resultado zootécnico apurado e avaliado pela agroindústria". A agroindústria Globoaves despense uma série de fórmulas e ajustes para que a remuneração seja efetuada, ela traz em anexo no contrato diversas fórmulas supostamente utilizadas como critérios de remuneração, que, neste caso, demonstra uma estratégia oposta a agroindústria Rigor, fornecendo um grande volume de informação através de fórmulas complexas, o que dificulta o entendimento por parte dos assentados integrados.

Como os contratos vigentes no momento da pesquisa eram com a Rigor Alimentos, foi possível constatar a falta de conhecimento dos assentados sobre os critérios utilizados pela agroindústria para remuneração. Segundo os assentados, o que é passado pelo técnico é que a remuneração é feita através da conversão alimentar do referido lote de aves. Neste sentido, eles desconhecem qualquer fórmula, ou critério de pagamento adotado pela agroindústria. Para

eles, o índice de conversão alimentar rege sua remuneração. Mesmo porque, segundo relatado, a agroindústria entrega para os integrados uma tabela com apenas duas colunas, na primeira apontando o índice de conversão alimentar, na segunda associando este índice ao valor pago por ave. Este fato traz a tona uma série de contrapontos essenciais para analisarmos as relações assimétricas.

Como demonstrado na descrição da fórmula do índice de eficiência produtiva (IEP), a conversão alimentar refere-se ao consumo de ração da ave em um período de tempo, dividido pelo ganho de peso alcançado neste período. Se pegarmos um exemplo prático, encontrado na pesquisa de campo, onde este período pode ser compreendido por 42 dias (da chegada do pintinho na granja até a idade de abate) temos a seguinte situação: para calcular o ganho de peso médio do lote, subtraímos o peso das aves aos 42 dias (peso médio de abate) pelo peso dos pintinhos no dia do alojamento (aproximadamente 40g). No caso específico apresentado como exemplo, o lote apresentou média de 2.400g por ave ao abate, neste sentido temos um ganho de peso médio de 2.360g (ou 2400g na idade de abate – 40g do peso do pintinho no dia do alojamento), isto, no período de 1 a 42 dias de idade. Através do demonstrativo de fechamento entregue ao assentado pela agroindústria, este lote de aves consumiu em média 4.250g de ração por ave. Para se chegar ao índice de conversão alimentar dividimos a média de consumo por ave, que foi de 4.250g/ave pela média de peso vivo por ave, que foi de 2.360g/ave, obtendo como resultado o valor de 1,80. Isto equivale a dizer que, para cada quilo de ganho de peso da ave foram necessários 1,80 Kg de ração.

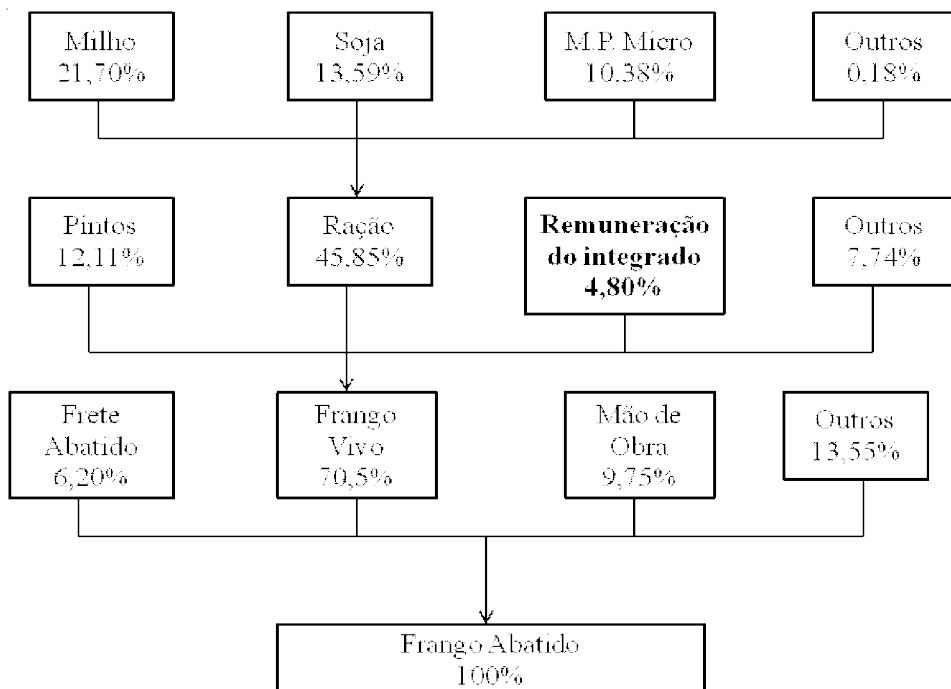
O discurso adotado pelo técnico da agroindústria aponta que este índice depende exclusivamente da dedicação dos integrados, a agroindústria impõe todas as recomendações em cima de sua eficiência. Ou seja, os assentados são obrigados a investir em equipamentos mais modernos e tecnificados para melhorar o índice de conversão alimentar e assim melhorar sua remuneração. O trabalho exaustivo e diário (todos os manejos) são impostos para que eles alcancem melhor eficiência na conversão e conseqüentemente consigam uma melhor remuneração. Mesmo a questão sanitária, possui como pano de fundo o índice de conversão alimentar, uma vez que as aves doentes, ou com algum tipo de estresse (seja pelo calor, pelo estresse hídrico, etc.) sofrem alterações metabólicas que interferem na conversão.

Com isso, a crítica maior recai sobre o recurso de poder informacional que a agroindústria detém. Elas vendem uma ideia que ofusca a realidade. Isto porque, o índice de conversão alimentar depende também do material genético que esta

sendo trabalhado, e da composição da ração fornecida aos animais. Diante disto, as questões de manejo, adequação das instalações e equipamentos possuem sim influência na conversão alimentar, mas não são as únicas variáveis que devem ser consideradas. Para tanto, a agroindústria omite dos assentados que suas próprias ações na escolha da genética e da composição da ração influem na remuneração. (Re)afirmando constantemente que o valor recebido pelo lote de aves depende tão somente do seu trabalho e de sua capacidade de investimento na granja, o que não condiz com a realidade.

Uma questão fundamental neste contexto é com relação ao mercado consumidor que a agroindústria deseja atingir. O qual possui influência direta no peso de abate e conseqüentemente na remuneração do assentado. Em seu plano de recuperação judicial a Rigor Alimentos coloca que 6% de sua produção é destinada a exportação, mas não especifica os países nos quais comercializa. Cada canal de comercialização seja mercado interno, ou externo possui suas especificidades de compra. Por exemplo, as exportações para Índia seguem determinado padrão, eles preferem animais inteiros, porém menores, isto se deve a cultura de consumo de seus habitantes, que diferentemente do Brasil, consomem o frango inteiro na refeição, mas um frango relativamente pequeno. Assim como o continente asiático é o maior importador de pés das aves, pela cultura de se consumir sopas, e utilizar os pés como ingrediente. Neste contexto, as agroindústrias que exploram tal nicho de mercado promovem a remuneração dos integrados levando em consideração também, dentre outros fatores, a qualidade dos pés das aves. Porém, diante deste recurso de poder informacional, a agroindústria promove a remuneração aos assentados de acordo com seu interesse.

Estes dados revelam as relações assimétricas nas quais os assentados estão sujeitos. O que pode ser confirmado pelo diagrama proposto no documento de recuperação judicial da própria agroindústria. Através de um esquema para ilustrar a porcentagem que cada componente é responsável pelo custo total do frango abatido (100%), é possível constatar a baixa remuneração do assentado com relação às outras vertentes do custo final:



**Figura 2** – Percentuais de contribuição dos itens que compõe o custo do frango abatido.

**Fonte:** Plano de Recuperação Judicial – RIGOR ALIMENTOS, 2012.

De acordo com a figura, a remuneração do integrado representa 4,80% do custo final do frango. Sendo este um dos menores custos para a agroindústria, até o frete para transportar o frango da granja do integrado até o frigorífico representa uma maior porcentagem (6,20%) com relação à remuneração do integrado. Estes dados confirmam a utilização dos recursos de poder para subordinar o trabalho dos assentados, os quais são responsáveis por produzir matéria-prima para agroindústria, sem que isto represente uma remuneração justa.

Por fim, a tabela abaixo sintetiza as relações assimétricas apresentadas no decorrer do texto.

**Tabela 2** – Recursos de poder e as relações assimétricas presentes na relação entre os assentados do PA Horto de Bueno de Andrada e a agroindústria do setor avícola.

Indicadores	Principais Recursos de Poder	Relações Assimétricas
Contrato de Produção	Jurídico	O contrato beneficia apenas a agroindústria integradora, uma vez que possui 12 obrigações que são na verdade replicações do modelo de produção, contra 37 obrigações dos assentados, estes sim, subordinados ao interesse da agroindústria.
Relação de Trabalho	Constitucional	A agroindústria promove a terceirização da engorda das aves dos assentados integrados, configurando uma espécie de arrendamento de parte do lote do assentado.
Mão de Obra	Organizacional	Os assentados não possuem poder de barganha sobre suas ações, sua mão de obra é subordinada aos interesses da agroindústria.
Hegemonia Regional	Constitucional, Político, Organizacional	Os assentados não possuem poder de escolha, pois são no máximo duas agroindústrias que mantêm os contratos de produção na região.
Controle da Produção	Constitucional, Jurídico	Em todas as vertentes investigadas a agroindústria se utiliza dos recursos de poder para controlar o sistema produtivo em benefício próprio.
Rescisão do Contrato	Jurídico	Apesar do contrato trazer que ambas as partes podem solicitar a rescisão com um mês de antecedência, a agroindústria rescinde o contrato hora que desejar, pois diversas cláusulas do contrato a permitem.

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

## **Considerações finais**

O presente artigo buscou analisar como se dá a relação entre os assentados do PA Horto de Bueno de Andrada e as agroindústrias do setor avícola da região sob a perspectiva de trabalho e renda. Foi possível constatar que esta relação se apresenta de forma assimétrica, onde as agroindústrias se utilizam dos recursos de poder que lhe cabem para subordinar os assentados a seus interesses. A partir do momento que o assentado toma a iniciativa de se integrar a agroindústria e se torna produtor de matéria-prima para posterior abate e processamento dos frigoríficos, faz-se necessário uma série de investimentos em instalações e equipamentos, onde, na maioria dos casos investigados os assentados recorreram a financiamentos bancários e/ou com as próprias corporações fabricantes dos equipamentos.

Devido principalmente a falta de pagamento das agroindústrias, que acompanha a trajetória da integração no assentamento pesquisado há mais de cinco anos, os assentados acabam atrasando as parcelas, tornando-se inadimplentes, o que impossibilita recorrer a outras categorias de financiamento para realizarem outros tipos de investimentos no lote, como a compra de tratores, ou investimentos em outros sistemas produtivos, como para compra de sementes, vacas de leite, dentre outros.

A integração dos assentados com as agroindústrias do setor avícola não anula a diversidade produtiva encontrada no assentamento. Pelo contrário, quando a falta de pagamento atravessa grandes períodos de tempo (foram observados atrasos de seis meses) os recursos provenientes de outros sistemas produtivos são responsáveis por cobrir os custos variáveis da criação das aves (como energia elétrica, por exemplo). Isso demonstra a extrema importância dos assentados adotarem diferentes estratégias produtivas no lote e não se especializarem em apenas um sistema, como os próprios técnicos das agroindústrias preconizam. A produção para autoconsumo esteve presente em praticamente todos os lotes pesquisados, principalmente legumes e verduras, com vistas para ampliação e inserção da produção nos mercados institucionais. Neste sentido, e pelo momento vivido pela avicultura de corte na região, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) desponta aos olhos dos assentados como uma possibilidade de produção e comercialização sem que haja a necessidade de se integrar com grandes agroindústrias.

O leite é o principal produto responsável por cobrir os prejuízos com a integração avícola. Recursos advindos de atividades não-agrícolas também auxiliam na manutenção da família no lote. Neste caso, merece destaque a

importância do trabalho externo na composição da renda das famílias entrevistadas, expresso aqui quando algum membro da família trabalha fora e ajuda nas despesas da casa, principalmente nos momentos de crise das principais atividades produtivas dos lotes. A utilização de benefícios da previdência, principalmente aposentadoria, também complementam a renda no final do mês e são usadas para cobrir os custos da atividade avícola.

Um ponto primordial que faz com que os assentados visualizem na integração uma alternativa viável de geração de renda está na falta de contabilidade de sua mão de obra para manter o sistema e produzir matéria-prima para as agroindústrias, como também a falta de controle dos custos da atividade (reposição de peças de equipamentos, depreciação dos mesmos, dentre outros). No caso específico da integração avícola fica nítido que caso os assentados contabilizassem as horas trabalhadas por todos os membros familiares no sistema produtivo, a atividade passaria a dar prejuízos.

A integração em análise, obriga os assentados, através do contrato de produção, realizar todas as anotações possíveis para o controle da atividade. Porém, estas informações não são utilizadas pelos assentados para traçar estratégias de investimento e/ou contenção de gastos dentro do sistema, isto porque, a integração aqui é entendida sob a perspectiva de terceirização da produção de aves. Os assentados não controlam os insumos da produção, nem os dias para se chegar ao abate, ou a quantidade de ração fornecida. Ou seja, todas as etapas do processo produtivo são ditadas pelas agroindústrias, sendo que, na maioria dos casos os assentados desconhecem da procedência dos ingredientes da ração, ou dos medicamentos utilizados, assim como das características genótípicas e fenotípicas das aves criadas por eles. Neste contexto, todo sistema produtivo é controlado pelos técnicos da agroindústria, que repassam as informações a seus superiores, que adotam as medidas em prol dos interesses da agroindústria.

Diante disto, alguns questionamentos são levantados: os contratos de produção entre assentados e agroindústrias do setor avícola realmente são uma opção viável de remuneração as famílias assentadas? Este modelo de integração proposto pela modernização da agricultura é a melhor alternativa de desenvolvimento dos assentamentos da região? Dentre outras questões que merecem continuadas investigações.

## **Referências**

CARNEIRO, S.L. et al. **Redes de referências para agricultura familiar**



**do estado do Paraná.** Emater. Paraná: Londrina, 2004. Disponível em: <[http://www.emater.pr.gov.br/Redesrefer/RM\\_AviculturaCorte\\_N.pdf](http://www.emater.pr.gov.br/Redesrefer/RM_AviculturaCorte_N.pdf)>. Acesso em: 18 de novembro de 2011.

**COSTA, J.D.A. O Grupo Sadia e a Produção Integrada: o lugar do agricultor no complexo agroindustrial.** 1993. 254f. Dissertação (Mestrado em História do Brasil) – Departamento de História, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 1993.

**ESPÍNDOLA, C.J.** A cadeia produtiva de frango de corte na América do Sul: considerações preliminares. In: Encontro de Geógrafos da América Latina, 12, 2009, Montevideu – Uruguai. In: **Anais...**, 2009. Disponível em: <<http://egal2009.easyplanners.info>> Acesso em: 13/05/2012.

**FERRANTE, V.L.S.B.; ALMEIDA, L.M.C.** Impactos e tensões da parceria dos assentamentos de Araraquara-SP com as agroindústrias canavieiras. **Revista Ceres**, Viçosa, v.56, n.5, p.562-571, set/out, 2009.

\_\_\_\_\_. Assentamentos rurais no território da cana: controvérsias em cena. **Revista Nera**, Presidente Prudente, n. 1, p.61-80, jul./dez. 2007.

\_\_\_\_\_.; **SANTOS, M. P. dos.** A cana nos assentamentos: novas roupagens, velhas questões. Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 41, 2003, Juiz de Fora. In: **Anais...**, SOBER, jul. 2003.

**PAULILLO, L.F. Redes de poder e territórios produtivos:** indústria, citricultura e políticas públicas no Brasil do Século XX. 1. ed. São Carlos: RIMA/EDUFSCAR, 2000. 196 p.

**REI FRANGO ABATEDOURO. Plano de Recuperação Judicial.** Disponível em: <<http://www.carmonaefaria.com.br/processos.html>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2011.

**RIGOR ALIMENTOS. Plano de Recuperação Judicial.** Disponível em: <<http://www.rigor.com.br/site/index.php/recuperacao-judicial/>>. Acesso em: 02 de dezembro de 2011.

RIZZI, A. **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar**: o caso da indústria de frangos no Brasil. 1993. 194f. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1993.

SÃO PAULO. Secretaria de Agricultura e Abastecimento. **Fundo de expansão do agronegócio paulista**: o banco do agronegócio familiar, São Paulo. 2009. 9 p. Disponível em: <<http://www.agricultura.sp.gov.br/attachments/article/183/Linhas%20de%20Cr%C3%A9dito%20-%20FEAP-BANAGRO.doc.>>. Acesso em: 20 de dezembro de 2012.

SCHEID, E. **Competências Distintivas dos Produtores Integrados de Aves do Vale do Taquari**. 2001. 90f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

UBABEF – União Brasileira de Avicultura. **Relatório Anual 2012**. Disponível em: <[http://www.abef.com.br/ubabefnovo/publicacoes\\_relatoriosanuais.php](http://www.abef.com.br/ubabefnovo/publicacoes_relatoriosanuais.php)>. Acesso em 12/01/2013.