

L'AVICULTURE BRÉSILIENNE FACE A LA GLOBALISATION DE L'ÉCONOMIE

Armando DALLA COSTA*

Introduction

Divers facteurs historiques, économiques et technologiques ont contribué à faire de l'aviculture l'une des activités les plus prospères du secteur agro-industriel brésilien, en modifiant les relations de production et en transformant les modèles de consommation alimentaire de la population. Il s'agit aujourd'hui d'un secteur dynamique de l'économie nationale, capable de concurrencer les plus grands pays producteurs et exportateurs. En outre, l'aviculture a gagné un poids important, aussi bien en volume de production qu'en nombre d'emplois¹.

Dans cet article, nous analyserons l'un des principaux aspects de ce développement depuis les années 70 et poserons l'hypothèse que ce dernier tient essentiellement aux innovations organisationnelles introduites dans les entreprises leaders du secteur². En effet, si ces entreprises ont mis en oeuvre une technologie déjà existante au niveau international, ce sont elles qui ont implanté l'intégration verticale dans le Sud du pays, principale innovation organisationnelle dans ce type de production. En outre, elles ont su profiter des avantages offerts par les états où elles étaient implantées et de la croissance économique et démographique d'un pays de plus en plus urbain.

* Docteur en Histoire de l'Université de la Sorbonne Nouvelle-Paris III.

¹ En 1994, l'aviculture brésilienne a produit 3.464 millions de tonnes de viande et en a exporté 481.000 tonnes, générant ainsi une valeur de 5.1 milliards de dollars et 1.5 millions d'emplois directs et indirects. Dans les années 1990, son rythme de croissance annuel a été de 8 à 10%, faisant ainsi du Brésil le second producteur mondial après les Etats-Unis.

² Dans les limites de ce texte, nous utiliserons les données de Sadia, Ceval et Perdigão, qui sont les principales entreprises du secteur et qui distribuent leur production sur tout le territoire national, sachant que les dix principales entreprises avicoles représentent près de 70% de la production contrôlée par le Service d'Inspection Fédérale.

Notre objectif est d'analyser le comportement du secteur avicole brésilien, face à la globalisation de l'économie depuis les années 80. Dans ce sens, nous chercherons à mettre en évidence les principales transformations intervenues dans l'aviculture brésilienne contemporaine et à les analyser en relation avec le marché mondial et l'ouverture de l'économie brésilienne à la concurrence internationale.

Pour ce faire, nous commencerons par analyser l'intégration verticale qui caractérise l'aviculture brésilienne depuis le début des années 60. En faisant des abattoirs le point central du processus de production de volailles, les entreprises ont progressivement dominé toutes les étapes, depuis la production de poussins d'un jour jusqu'à la commercialisation des volailles. Outre une augmentation du volume de volailles abattues, ce phénomène a permis un plus grand contrôle de la qualité et l'application de techniques de plus en plus avancées qui, à leur tour, ont permis une diminution du prix du produit qui est ainsi devenu plus accessible à la presque totalité de la population. Associé à plusieurs facteurs socio-économiques dont nous traiterons ultérieurement, ce fait a provoqué un changement significatif dans les habitudes alimentaires où prédominait jusqu'alors la consommation de viandes rouges.

Une fois analysée l'intégration verticale, nous verrons que les industries installées dans le Sud, qui ont été les premières à la mettre en oeuvre, sont devenues les leaders nationaux du secteur. Cette prédominance des entreprises du Sud s'explique par leur capacité à mettre à profit les atouts naturels régionaux, mais surtout par le fait qu'en intégrant toutes les étapes du processus de production, elles sont devenues plus compétitives que leurs concurrentes. Leur quête constante des technologies les plus modernes et des meilleures formes d'organisation du travail a conduit ces entreprises à de profondes transformations au cours de la décennie 90, transformations nécessaires à leur compétitivité sur le marché intérieur et international.

Dans la dernière partie de cet article, nous analyserons les exportations et leur signification pour l'aviculture. Si, d'un côté, les entreprises restent dépendantes des multinationales en termes de recherche génétique et de technologie, de l'autre, elles sont devenues compétitives et autonomes dans la commercialisation de leurs produits, permettant ainsi au Brésil de figurer parmi les principaux pays exportateurs.

L'intégration verticale comme principale innovation organisationnelle de l'aviculture industrielle

En introduisant au Brésil le système industriel de production de volailles, l'intégration verticale a représenté une étape décisive dans l'histoire récente de l'aviculture nationale. Jusqu'alors, la production était artisanale, centrée sur de petites propriétés rurales ou situées à la périphérie des villes et destinée surtout à l'autoconsommation.

Dans le processus d'intégration verticale, les entreprises dominent presque toutes les étapes de la production. Les deux seules activités qui échappent à leur contrôle sont la recherche génétique et la fabrication de vaccins et de médicaments. En matière génétique, les entreprises brésiliennes sont dépendantes des résultats obtenus par les grandes entreprises du secteur et dont le siège se trouve aux Etats-Unis ou en Europe. Le Brésil importe les "grands-parentales"¹ d'entreprises multinationales, puisque la seule entreprise qui développait des recherches dans ce secteur, Granja Guanabara, a cessé cette activité en 1983 par manque de moyens financiers. Tout le matériel génétique utilisé pour cette ferme a été acheté par le gouvernement fédéral et transféré de Rio de Janeiro à Concórdia, Santa Catarina, au Centre National de Recherche sur les Porcs et les Volailles qui, malgré tout, n'a pas encore réussi à obtenir un lignage propre pour les poulets de chair (Le CNPSA a lancé en 1996 deux lignages qui sont le fruit de leurs recherches génétiques en vue de la production de poulets de chair). L'une est spécifique pour les poulets entiers, l'autre pour les poulets destinés à la découpe. Une année auparavant, il avait lancé une race de poules pondeuses. Mais le potentiel de l'entreprise est faible en comparaison avec les multinationales du secteur)². La dépendance est également réelle en ce qui concerne les

¹ Le matériel génétique importé, appelé "grands-parentales", constitue une génération postérieure à celle des "arrière-grands-parentales" qui conservent le secret des divers croisements génétiques réalisés par les entreprises qui investissent dans ce type de recherche. Les grands-parentales importées donnent naissance aux parentales, qui donnent à leur tour naissance aux poussins de chair qui seront élevés par les agriculteurs intégrés.

² D'après le responsable des relations publique de l'EMBRAPA, le potentiel des deux lignages de chair ne permet d'atteindre qu'1% du marché national, surtout si les coopératives les adoptent (entrevue avec le dir. des relations publique de l'Embrapa, Concórdia-SC, 22 mars 1996). Dans la mesure où la recherche fondamentale est extrêmement spécialisée et exige de très lourds investissements, les entreprises qui la réalisent appartiennent, en général, au secteur chimico-vétérinaire et diversifient leurs recherches pour répondre à la demande de nouvelles niches de marché.

vaccins et médicaments qui sont achetés par les entreprises intégratrices aux multinationales du secteur et revendus aux agriculteurs intégrés.

Les autres étapes du processus de production sont sous le contrôle des grands abattoirs. Une fois les “grands-parentales” importées, les entreprises produisent des “parentales” et, à partir de celles-ci, les poussins d’un jour qui sortent de leurs propres incubateurs.

Il en va de même pour la fabrication des rations alimentaires. Dans les débuts de l’aviculture industrielle, il y avait dans l’état de São Paulo des entreprises spécialisées dans la production de rations pour volailles. Mais, au fur et à mesure que Sadia, Perdigão et Ceval ont implanté leurs abattoirs et leurs fabriques de rations dans cet état et que d’autres abattoirs ont suivi leur exemple, les usines indépendantes ont perdu de leur importance. Depuis le début, les leaders ont installé leurs usines de rations à proximité de leurs principaux abattoirs, pour satisfaire la demande des intégrés. Quand d’autres entreprises sont entrées dans l’aviculture, elles ont fait de même. Pour garantir la matière première nécessaire à la fabrication de rations¹, les abattoirs se sont intéressés également à la production de grains. En conséquence, Ceval est la plus grande entreprise du secteur du soja au Brésil, Sadia est la seconde dans le secteur du soja et la première dans celui du maïs ; Perdigão est également présente dans le secteur du soja.

Dans le processus de production, l’un des points les plus délicats est l’élevage et l’engraissement des poulets. Dans ce cas, les entreprises ont établi des contrats d’association avec de petits agriculteurs qui se chargent de la construction et de l’équipement des basses-cours, comme de la manipulation des volailles. Pour améliorer l’assistance technique auprès de ces producteurs intégrés, les entreprises ont implanté le secteur du soutien à l’élevage, avec des techniciens spécialisés dans différentes branches agricoles et de l’élevage, et proposent ainsi des alternatives pour l’ensemble

¹ Lors d’un entretien, le 18 avril 1995, le gérant du secteur élevage de Sadia Concórdia expliquait les motifs qui ont conduit l’entreprise à fabriquer sa propre ration. “Tout d’abord, parce que nous produisons et consommons d’énormes quantités de rations. Dans ce cas, nous avons atteint une économie d’échelle et la ration est alors moins chère que si nous l’achetions. Ensuite, parce que nous pouvons ainsi contrôler plus facilement la qualité de la ration que nos animaux consomment. Enfin, parce que nous élaborons des rations adaptées à chaque type d’animal (porcs, bovins et volailles), à chaque race et à chaque âge”. Lors d’entretiens, d’autres dirigeants de Ceval, Frangosul, Avipal et Batavo ont exprimé le même raisonnement.

de la propriété rurale des petits agriculteurs¹. A travers cette assistance, les abattoirs obtiennent une matière première de qualité, en quantité suffisante et au moment où ils le désirent, en fonction des variations du marché national et international.

Les abattoirs constituent le point névralgique de l'intégration verticale au Brésil. C'est à partir d'eux que sont planifiées la production et la distribution. Grâce à leur type d'organisation, ils sont parvenus à offrir une protéine animale à bas prix, conquérant ainsi toujours plus de consommateurs. Pour réduire les coûts de production, les entreprises ont utilisé le "processus de production fordiste". C'est là le point essentiel du passage entre l'aviculture artisanale, développée jusqu'au début des années 60, et l'aviculture industrielle qui date de cette époque. Avec les abattoirs équipés de "norias", d'éviscéreuses automatiques et de balances informatisées pour le pesage des poulets, les entreprises ont mis en pratique une ligne de production qui a réussi à réduire les coûts. A partir des années 90 et pour améliorer encore davantage ce processus, Sadia, Perdigão et Ceval, notamment, ont implanté un nouveau processus de production qui allie nouvelles technologies et nouvelles formes d'organisation du travail, pour intégrer dans ce processus de production les derniers progrès réalisés au travers du "mode de production toyotiste"².

Pour distribuer leurs produits, les entreprises ont fait de tout. Au début, Perdigão comme Sadia, Seara et Chapecó assuraient le transport des denrées périssables par avion entre l'ouest de Santa Catarina et les grands centres consommateurs et, en particulier, São Paulo et Rio de Janeiro. Quand les camions frigorifiques sont venus concurrencer le transport aérien, elles ont monté leurs propres flottes de camions qui, peu à peu, ont été sous-traitées.

¹ Le projet le mieux articulé et diffusé dans ce sens est le *Projet 21*, de Sadia, lancé à Concórdia en novembre 1988, qui prévoyait une reformulation complète de la propriété, une diversification de la production et une amélioration de la matière première de l'entreprise. Pour une analyse critique de ce projet, voir Dalla Costa, 1993.

² Le 8 novembre 1995, l'abattoir de Sadia Concórdia S.A., situé à Chapecó, dans l'ouest de l'état de Santa Catarina, a reçu le certificat ISO 9001, il est ainsi le premier abattoir brésilien à obtenir une telle certification de qualité (in : revue *Integração*, organe interne de la Fondation Attilio F. X. Fontana, São Paulo, n° 146, janv./fév. 1996, p. 6-8). C'est là le fruit le plus visible du Programme TQS —Total Qualidade Sadia— débuté au début des années 90, à l'inspiration de la gestion japonaise des entreprises, où tous les cadres de l'entreprise sont allés faire un stage pour l'implanter ensuite dans toutes les usines et filiales commerciales de Sadia.

Enfin, depuis le début des années 60, les entreprises ont implanté leur réseau de distribution interne, construisant pour cela des grands dépôts en des points stratégiques, pour répondre à la demande de leurs clients. A partir de ces dépôts, les poulets sont distribués à tous les clients, depuis les chaînes de supermarchés et les grands restaurants jusqu'aux marchés et autres petits commerçants. Actuellement, Sadia, Perdigão et Ceval sont présents sur l'ensemble du territoire national à travers leurs filiales commerciales ou leurs représentants exclusifs. D'autres entreprises (surtout parmi les dix premières) commencent à imiter ce système en organisant leur réseau de distribution à partir de la région où ils produisent, mais en se dirigeant de plus en plus vers le sud-est, principal marché de consommation du Brésil.

Parmi les entreprises brésiliennes, Sadia a été la première à implanter le système vertical qu'elle a découvert en détail aux Etats-Unis. Ce fut là sa principale contribution au développement de l'aviculture industrielle. Ce nouveau modèle de production a été introduit à Concórdia, dans l'ouest de l'état de Santa Catarina, au début de la décennie 60, puis adopté par Sadia au fur et à mesure de l'installation de ses abattoirs dans les états de Paraná, São Paulo et Mato Grosso. Perdigão, Ceval et les autres entreprises avicoles ont adopté le même processus¹, à la différence des traditionnelles entreprises des états de São Paulo et Minas Gerais qui, aujourd'hui encore, travaillent en partie avec l'intégration verticale et en partie avec des producteurs indépendants, qu'il s'agisse de l'élevage des poulets, de celui des poussins d'un jour ou de la fabrication des rations alimentaires.

¹ Dans l'aviculture française, l'une des plus compétitives avec celle des Etats-unis et du Brésil, la règle générale n'est pas l'intégration verticale. Il existe des exemples isolés d'entreprises présentes sur plus d'une étape du processus de production, selon leur propre savoir-faire ou pour des raisons historiques. Le cas commun est une coordination verticale entre producteurs de poussins d'un jour, producteurs de rations, abattoirs et producteurs intégrés (dont les relations sont contractuelles), plutôt qu'une intégration verticale dominée par une même entreprise.

Tableau 1 - Les différentes étapes de production et de commercialisation, avec leur mode de gestion dans le système d'intégration verticale de l'aviculture brésilienne, 1995

ETAPES DE PRODUCTION	FORMES DE GESTION
Recherche génétique "grands parentales"	Importation (surtout d'Amérique du Nord et d'Europe), en dehors de l'intégration verticale.
Elevages de parentales	Entreprise. En important les oeufs, les entreprises produisent leurs propres parentales. Première étape du processus d'intégration verticale des principaux groupes.
Incubateurs production de poussins d'un jour	Entreprise. Intégration verticale dans les principales entreprises (achat éventuel de tiers pour compléter la production interne). Achat de tiers de la part de nombreuses entreprises de taille moyenne et petite, surtout à São Paulo et Minas Gerais.
Production de rations	Entreprise. Intégration verticale. Les grandes entreprises produisent toutes les rations nécessaires aux intégrés (et vendent éventuellement à des tiers). Notamment à São Paulo, il existe des entreprises spécialisées dans la production de rations qui travaillent en dehors du système d'intégration. Elles vendent aux "aviculteurs indépendants" et "de fond de cour".
Vaccins et médicaments	Achetés par les grandes entreprises en dehors du système d'intégration verticale. Les poussins d'un jour sortent des incubateurs déjà vaccinés avant d'être expédiés dans les basses-cours. Les médicaments sont achetés par les grandes entreprises avicoles, puis fournis aux intégrés.
Elevage et "engraissement" des poulets	Agriculteur. Intégration verticale, avec services sous-traités, depuis le début de l'aviculture industrielle dans le Sud du pays et réalisé par de petits agriculteurs intégrés. Historiquement, à São Paulo cette étape de production était réalisée par de grands aviculteurs indépendants. Avec l'entrée des entreprises du Sud (Sadia, Ceval, Perdigão, Chapecó), les intégrés sont en train de remplacer cette forme de production.
Abattage des volailles	Entreprise. Intégration verticale. Réalisé dans les établissements appartenant à l'entreprise. L'abattoir est le "point central" de la chaîne de production. C'est à partir de là que s'organise l'intégration verticale, aussi bien "vers l'amont" que "vers l'aval".
Découpe et industrialisation	Entreprise. Intégration verticale. La découpe est généralement réalisée dans des salles annexes des abattoirs. Les produits industrialisés à partir de la viande de poulet sont le plus souvent élaborés dans des usines qui appartiennent à l'entreprise et sont annexées aux abattoirs.
Transport	Sous-traitance. Au début, tout le transport était fait par les entreprises. Actuellement, à l'exception de quelques services spécialisés, tout est sous-traité, depuis le transport des poussins d'un jour, des rations, du chargement des poulets jusqu'aux abattoirs et, de là, aux filiales commerciales, jusqu'à la distribution sur les points de vente.
Commercialisation	Entreprise et sous-traitance. Intégration verticale. Les principales entreprises travaillent avec des filiales commerciales dans les états où la consommation est la plus importante (Sud, Sud-Est et Centre-Ouest). Dans le Nord et le Nord-Est, les produits sont distribués par des représentants exclusifs, à l'exception de Sadia, qui y possède également des filiales.
Marché	Le principal marché est le marché intérieur. Depuis 1975, les entreprises ont commencé à exporter du poulet entier et, depuis 1984, elles exportent également du poulet en morceaux. Les ventes à l'étranger ne représentent historiquement que 13% de la production nationale.

Source : *Élaboration personnelle d'après enquête de terrain et données des entreprises.*

Plusieurs périodes peuvent être distingués dans l'intégration verticale. Dans un premier temps, les entreprises n'avaient pas beaucoup de choix en implantant les fermes de production de poussins d'un jour et les usines de rations, et elles l'ont fait pour combler les "défaillances de marché" dans la mesure où il n'y avait pas d'autres fournisseurs. Puis est venue l'étape des avantages de l'économie d'échelle fordiste qui a permis la réduction des coûts unitaires. Enfin, à partir des années 90, les entreprises ont commencé à "flexibiliser" le système d'intégration verticale en introduisant des pratiques de "l'économie de réseau" et des "entreprises réseau" (Green et Rocha dos Santos, 1993), influencées par l'implantation des programmes de qualité totale d'inspiration toyotiste.

En résumé, on peut dire que quatre étapes décisives de l'aviculture brésilienne contemporaine se sont succédées. Tout d'abord, ce fut l'implantation de l'intégration verticale, dans les décennies 60 et 70, grâce à laquelle les industries sont parvenues à implanter l'économie d'échelle dans la production, qui a suscité la consommation de masse. Ce système est celui qui domine encore largement l'aviculture actuelle, comme le montre le tableau 1.

Un second facteur décisif a été l'entrée de l'aviculture sur le marché international avec le début des exportations, en 1975. Cela a contraint les entreprises à adapter et à améliorer leur parc industriel, pour le rendre compétitif, et leur a permis d'écouler leurs excédents de production. En outre, les chefs d'entreprise ont ainsi pu entrer en contact avec les nouveaux produits et innovations organisationnelles de leurs principaux concurrents.

A partir de la moitié des années 80, la diversification des produits a constitué une troisième grande transformation de l'aviculture brésilienne. Le poulet, qui était jusqu'alors vendu entier, a commencé à être proposé en morceaux à la clientèle et, à partir de la viande de poulet, ont surgi d'innombrables autres produits semi-finis et destinés à l'exportation comme au marché intérieur. Ces produits, de plus forte valeur ajoutée, ont permis aux entreprises de continuer à gagner de l'argent, tout en continuant de vendre du poulet entier à bas prix, rendant de la sorte la viande de poulet accessible à la majorité de la population brésilienne.

Enfin, dans les années 90, les principaux abattoirs ont implanté une nouvelle forme d'organisation du travail inspirée de la gestion d'entreprise japonaise. En cherchant à améliorer la qualité et la productivité, en diversifiant leurs produits, en répondant aux demandes d'un consommateur de plus en plus exigeant, les entreprises se préparent à affronter la

globalisation de l'économie et à rivaliser avec leur homologues étrangères, essentiellement les nord-américaines et les européennes.

Les entreprises du sud deviennent les leaders et modifient la distribution géographique de la production nationale

L'aviculture industrielle brésilienne a été implantée dans les années 60 et s'est développée à partir des années 70 sous l'impulsion de Sadia, Perdigão, Ceval et d'une dizaine d'autres entreprises. En s'installant initialement dans le sud du pays, elles ont su mettre à profit les avantages en termes de proximité de la matière première (maïs et soja pour la fabrication de rations alimentaires), d'offre de main-d'oeuvre, en raison du grand nombre de petits agriculteurs dans la région, et de climat favorable à la production avicole.

Outre ces "avantages naturels", les entrepreneurs ont bénéficié de subventions publiques. Ces subventions provenaient du gouvernement fédéral qui souhaitait, d'une part, stimuler la production d'aliments bon marché pour une population de plus en plus urbaine et, d'autre part, favoriser l'installation d'entreprises dans des régions peu industrialisées. Les gouvernements d'état¹, et notamment dans le sud du pays, étaient intéressés par le développement des agro-industries de façon à augmenter la valeur ajoutée à la production rurale et, ainsi, leurs recettes et le nombre d'emplois.

Fruit de ces incitations fiscales et de l'effort consenti par les industries avicoles pour s'établir dans ces états, il y a eu changement dans la répartition géographique de la production de volailles. Selon Arashiro (1989), les états de São Paulo, Rio de Janeiro et Minas Gerais étaient les principaux producteurs avicoles jusqu'aux années 60. Mais avec l'installation dans la région Sud de Sadia, Perdigão et Ceval qui, comme nous l'avons souligné, ont su mettre à profit les avantages climatiques et économiques locaux, ces états ont perdu leur place au profit de ceux de Santa Catarina, Paraná et Rio

¹ Pour plus de détails sur le rapport entre la participation politique et les bénéfices obtenus grâce à la connaissance du fonctionnement de la machine d'état, voir l'autobiographie d'Attilio Fontana, *História da minha vida*. Voir également le mémoire de "mestrado" de Harrysson da Silva (1991) qui traite plus spécifiquement des bénéfices tirés par Sadia, à Concórdia, aussi bien du gouvernement fédéral que de l'état de Santa Catarina.

Grande do Sul qui représentaient, en 1995, 64,85% de la production SIF¹ nationale.

Sadia, Perdigão et Ceval² se sont ainsi installées dans une nouvelle région productrice. Mais elles ont en outre fait d'autres investissements dans la production, dans l'administration interne et dans la commercialisation de leurs produits. Nous les classons comme entreprises leaders³ de l'aviculture brésilienne parce qu'elles ont implanté le processus d'intégration verticale, ont établi un réseau propre de distribution qui couvre tout le territoire national, parce qu'elles dominent largement les exportations et, enfin, parce qu'elles ont une politique claire d'internationalisation, non seulement au travers de filiales commerciales, mais également d'usines. Il existe un groupe intermédiaire entre celles-ci et les petites entreprises, que nous classifions comme "imitatrices" des leaders parce qu'elles cherchent à faire les mêmes

¹ Le SIF —Service d'Inspection Fédérale— est né en 1915, sous la pression des pays importateurs de viande pendant la Première Guerre Mondiale. Sa structuration s'est produite dans les années 20, avec la création de la Division de Viandes et Lait. En 1950, a été institué le Règlement d'Inspection Industrielle et Sanitaire de Produits d'Origine Animale. Avec la loi 7.889/89, la compétence du contrôle sanitaire a été divisée en trois niveaux de responsabilité. Au gouvernement fédéral (SIF) incombe l'inspection des établissements industriels qui pratiquent le commerce inter-états et international. Il revient aux états et aux communes d'inspecter les établissements qui travaillent, ou commercialisent, des produits d'origine animale dans le domaine de leur juridiction.

² Sadia Concórdia S.A. Industrie et Commerce a été fondée par Attilio Francisco Xavier Fontana en 1944. Perdigão Agroindustrial S.A. a été créée par la famille Brandalise en 1935. Toutes deux ont débuté dans l'ouest de Santa Catarina dans le secteur minotier (blé) et de l'abattage de porcs. Dans les années 60, elles ont diversifié leurs activités en entrant dans l'aviculture et sont aujourd'hui, respectivement, la première et la troisième entreprise nationale du secteur. Ceval est, quant à elle, une filiale de l'entreprise textile Hering et a été fondée en 1972 pour travailler dans le secteur du soja. En 1980, elle a acheté Seara Agroindustrial, un abattoir de volailles et de porcs, et est actuellement la seconde entreprise avicole brésilienne.

³ Les concepts d'*entreprises leaders*, *imitatrices* et *petites entreprises* s'inspirent des notions de *first movers* et *challengers* de Chandler. Nous n'avons pas transféré sa typologie à l'aviculture brésilienne pour trois raisons. Premièrement, parce qu'il n'y a pas eu formation d'un monopole dans ce secteur. Ensuite, parce que les entreprises brésiliennes sont déjà des "imitatrices" des nord-américaines. Enfin, parce qu'elles n'investissent pas en recherche fondamentale ni dans l'achat de brevets. Pour toutes ces raisons, notre typologie adoptera la terminologie d'*entreprises leaders* pour Sadia, Ceval et Perdigão ; d'*entreprises imitatrices* pour les autres, classées parmi les dix plus grandes du Brésil ; et *petites entreprises* pour celles qui restent.

investissements en termes de production et de distribution, même si elles ne parviennent pas à produire des quantités suffisantes pour couvrir l'ensemble du territoire national. Dans le secteur international, et même si elles prennent part aux exportations, elles ne démontrent pas une politique claire et offensive d'internationalisation comme les leaders. Enfin, on discerne un groupe important de petites et micro entreprises (à l'origine de plus de la moitié de la production nationale !), tournées vers le marché local et régional.

Tout au long des années 60 et 70 et, outre Sadia et Perdigão, plusieurs autres abattoirs de l'ouest de Santa Catarina sont eux aussi entrés dans l'aviculture¹. Mais comme ils ne pouvaient faire les mêmes investissements que les leaders, ni implanter le même système de production, ils ont été achetés par leurs concurrents qui avaient quant à eux réussi à produire à grande échelle et à diversifier leurs produits.

Aujourd'hui, Sadia, Ceval et Perdigão contrôlent 37% du marché SIF national. D'autres entreprises "imitatrices" (toutes possédant des abattoirs dans le sud du Brésil) commencent à jouer un rôle important au niveau national. D'après les données de l'Association Nationale des Abattoirs Avicoles - ANAB -, les dix principales entreprises nationales détenaient, en 1995, 69,31% des abattages SIF. Si l'on considère les cinq plus grands groupes industriels, le pourcentage passe à 50,64%, comme le montre le tableau 2.

Mais si l'on considère l'ensemble de la production nationale (SIF et hors-SIF), les petites et micro entreprises dominaient alors le marché avec 54,45%. Ceci confirme le dynamisme de ces entreprises dans l'un des secteurs les plus dynamiques du complexe agro-industriel brésilien.

L'un des facteurs qui a aidé les leaders à maintenir leur position et à augmenter leur volume de production et de vente a été la constante adaptation de leur structure administrative. Chaque groupe présente une

¹ Parmi elles, citons Comércio e Indústria Saulle Pagnoncelli (1942, à Joaçaba) ; S.A. Indústria e Comércio Chapecó (1953, à Chapecó) ; S.A. Frigorífico Itapiranga (1962, à Itapiranga) ; Unifrico S.A. Indústria e Comércio (1963, à Salto Veloso) ; Indústrias Reunidas Ouro S.A. (décennie 60, à Ouro) ; Cooperativa Central Oeste Catarinense - Aurora (1969, à Chapecó) ; Frigorífico São Carlos (1975, à São Carlos). Parmi ces entreprises, Chapecó et Aurora faisaient partie, avec Sadia, Ceval et Perdigão, des dix principales entreprises avicoles brésiliennes en 1995, tandis que les autres ont été achetées par leur concurrents.

situation particulière. Sadia a toujours conservé des membres de la famille du fondateur, Attilio Fontana, à la présidence. Il s'agit là de l'un des systèmes d'organisation industrielle les plus traditionnels. Les héritiers de Fontana, fils, gendres et petits-fils ont toujours été présents au Conseil d'Administration depuis que le fondateur a quitté la présidence. Aujourd'hui, ce conseil est secondé par la Direction Exécutive divisée depuis 1994 en quatre grands secteurs : grains et dérivés, viandes *in natura*, produits industrialisés et secteur international, chacun ayant à sa tête un directeur général.

Tableau 2 - Les vingt principales entreprises d'abattage de volailles au Brésil en 1995

Ordre	Entreprise/État	Volailles	% SIF	% Total
01	Sadia SC PR SP MT	323 719.000	19,38	12,75
02	Ceval SC PR SP MS	146 751.926	8,78	5,79
03	Perdigão SC RS SP	146 018.351	8,74	5,75
	Sous-Total	616 489.277	36,90	24,29
04	Avipal RS MS	115 636.896	6,92	4,55
05	Frangosul RS	113 962.704	6,82	4,49
06	Chapecó SC PR SP	89 487.460	5,35	3,52
07	Pena Branca RS SP PA MA PE	82 118.762	4,92	3,23
08	Da Granja PR MG	69 910.173	4,19	2,75
09	Minuano RS	35 384.499	2,19	1,39
10	Aurora SC	33 754.206	2,02	1,33
	Sous-Total	1 156 743.977	69,31	45,55
11	Copacol PR	30 969.028	1,87	1,22
12	Batavo PR	27 397.252	1,64	1,08
13	Pif Paf MG	27 084.859	1,62	1,07
14	Sertanejo SP	26 649.376	1,59	1,05
15	Só Frango DF	19 645.495	1,18	0,77
16	Coroaves PR	15 441.116	0,92	0,61
17	Comaves PR MS	14 780.592	0,88	0,58
18	Coperguaçu SP	14 346.569	0,86	0,56
19	Holambra SP	13 596.441	0,81	0,54
20	Maristela SP	13 569.846	0,80	0,53
	Sous-Total	1 360 224.551	81,48	53,56
	Autres	1 179 475.590	18,52	46,44
	Avec SIF	1 670 255.415	65,77	2 592.390 t.
	Sans SIF	869 444.726	34,23	1 458.059 t.
	TOTAL	2 539 700.141	100	4 050.449 t.

Source : ANAB - Association Nationale des Abattoirs Avicoles.

Perdigão a été administrée par les membres de la famille Brandalise, les propriétaires, jusqu'au début des années 90, quand elle a été vendue. Le groupe qui l'a acquise a engagé un gérant qui a entrepris sa restructuration et fait les investissements nécessaires pour conserver sa part de marché et sa compétitivité. Quant à Ceval, elle a, depuis toujours, été dirigée par un administrateur. La famille Hering, propriétaire d'une industrie textile traditionnelle, n'a placé aucun de ses membres à la direction de Ceval.

Les changements intervenus dans la structure administrative des entreprises ont surtout été engendrés par la dispersion géographique et par la présence des groupes dans diverses branches industrielles, toujours liées au secteur agro-alimentaire. Sadia comme Perdigão ont diversifié leurs activités, même si c'est dans l'aviculture qu'elles font le plus gros chiffre d'affaires. Ceval a débuté dans le soja, mais la production avicole a pris une place de plus en plus importante. En 1994, selon les rapports annuels des entreprises, Sadia était présente dans l'abattage de volailles, de porcs et de bovins, dans le broyage du soja, dans la production d'huiles raffinées, de produits industrialisés, de la mouture du blé, dans la production de margarines et de produits hydrogénés, de pâtes, d'aliments secs et de rations. Perdigão était présente dans les secteurs de l'abattage de volailles et de porcs, dans la production de produits industrialisés, dans le broyage du soja, dans la production d'huiles raffinées et de rations. Ceval a travaillé sur les marchés de la transformation du soja, dans la production d'huiles raffinées, de margarines et de graisses, de farines de maïs, de l'abattage de volailles et de porcs, et dans la production de rations et de produits industrialisés.

Sadia, Perdigão et Ceval sont également caractérisées par leur taille : ces grands complexes agro-industriels font partie des principales entreprises brésiliennes, aussi bien en termes de nombre d'employés que de chiffre d'affaires. Sadia, par exemple, employait 32.767 personnes en 1995, occupait le premier rang dans le secteur des volailles et des porcs, le second rang pour les bovins et le troisième pour l'achat, le broyage et l'industrialisation du soja. Cette même année, son chiffre d'affaires s'est élevé à 2.9 milliards de dollars (Rapport Annuel, 1995).

La dynamique de l'aviculture brésilienne est fondée sur la concurrence que les entreprises se font en lançant de nouveaux produits et en se disputant le marché national. Le processus d'intégration verticale a permis une diminution constante des prix de la viande de poulet, ce qui l'a rendue accessible à la majorité de la population. Selon la CONAB —Compagnie Nationale d'Approvisionnement— le prix moyen du kilo de viande de poulet est tombé de 4.05 à 1.13 US\$ entre 1974 et 1994, soit une réduction de

76,4%. La conséquence immédiate de cette diminution des prix a été l'augmentation également constante de la consommation, qui est passée de 2.3 à 23.2 kg/hab./an entre 1970 et 1995. D'après les projections de Desouzart (1994), la consommation nationale de viande de poulet dépassera celle de la viande bovine avant la fin du siècle. Pour lui, le trinôme *qualité nutritionnelle-goût-bas prix* fera du poulet l'option protéique du futur. En 2000, la consommation par habitant devrait être de 26.6 kg de viande de boeuf, 26.7 kg de viande de poulet et 6.9 kg de viande de porc. Outre cette augmentation de la consommation intérieure depuis les années 70, l'aviculture brésilienne est parvenue, grâce à ses exportations, à pénétrer sur le marché international, très concurrentiel.

Exportations brésiennes et internationalisation des entreprises avicoles

Si les entreprises brésiennes du secteur avicole sont dépendantes des multinationales en termes de technologie et de génétique, en revanche, elles sont compétitives du point de vue des exportations. Subventionnées par le gouvernement, qui avait besoin de devises pour honorer ses engagements vis-à-vis de la dette extérieure, et contraintes de résoudre le problème de l'excès de production induit par l'intégration verticale, les industries ont vu dans les exportations un moyen de continuer à croître.

Même sans expérience dans la vente du poulet sur le marché international, ces entreprises possédaient deux atouts majeurs pour concourir sur ce marché. Le premier était la qualité du poulet (en utilisant la même génétique et des rations produites à partir de soja et de maïs) et le second la basse rémunération du travail par rapport aux Etats-Unis et à l'Europe, qu'il s'agisse des ouvriers des abattoirs ou des agriculteurs intégrés.

Les exportations ont commencé en petites quantités en 1975, mais ont rapidement augmenté, et le Brésil est aujourd'hui le second exportateur mondial de poulet. Le principal marché des producteurs nationaux reste néanmoins le marché intérieur. En 1984, les exportations représentaient 21,2% de la production totale et ce pourcentage n'a cessé de diminuer depuis, pour se stabiliser autour de 13%. Soulignons également la différence entre les ventes de découpes de poulet et celles de produits industrialisés. Il a fallu attendre les années 80 pour que les entreprises brésiennes investissent pour ce marché. De 1984 à 1994, la part de ces produits dans les exportations est passée de 11 à 48%, une augmentation d'autant plus significative que l'on connaît la forte valeur ajoutée sur ces produits. En

1995, les exportations de découpe de poulet ont représenté 48,15% du volume total et leur valeur a atteint 60,25% de la valeur totale, comme le décrit le tableau 3.

Cette même année, deux facteurs ont contribué à une forte baisse des exportations : l'augmentation importante de la consommation intérieure de viande de poulet et dérivés, tout d'abord en raison de la stabilisation de la monnaie qui a suscité l'augmentation de la consommation alimentaire chez les classes sociales les plus pauvres ; ainsi, la consommation de poulet est passée au Brésil de 18 à 23 kg par an et par habitant de 1994 à 1995. Le second facteur est la concurrence "déloyale" sur le marché international, fruit de la globalisation de l'économie et du protectionnisme commercial des Etats-Unis et de la France¹.

Le Brésil exporte son poulet vers plus de 40 pays. Parmi ceux-ci, un petit nombre en achète la plus grande partie et l'on note des disparités significatives entre l'achat de poulets entiers et celui de découpes. Sur le marché des poulets entiers, les trois principaux clients étaient, en 1995, l'Arabie Saoudite, le Koweït et l'Argentine (respectivement 61,5%, 8% et 6,8% du volume des exportations brésiliennes de poulets entiers, soit au total 76,3%). Le Japon, Hong Kong et l'Espagne étaient quant à eux les principaux acheteurs de découpes de poulet brésilien, avec respectivement 45,5%, 20,6% et 5,5% du volume (pour un total de 71,6%). Soulignons que l'Argentine est un partenaire récent dans l'importation de volailles, un produit dont le marché s'est développé avec l'ouverture du Mercosur, au début des années 90. Quant à l'Europe, les principaux clients sont l'Allemagne, l'Italie et l'Espagne.

¹ L'une des décisions du sommet d'Uruguay de décembre 1994 prévoit la possibilité pour les pays d'avoir une politique de subventions, d'allouer des ressources officielles à ces programmes pendant une période de cinq ans. Les pays en voie de développement ont, eux aussi, une politique d'appui aux exportations pendant une période de 10 ans. Résultat de ces accords, la France avait le droit, en 1995, à 137.8 millions d'ECUS de subventions, soit 179 millions de dollars, pour un volume d'exportation de 440.000 tonnes, soit 406.82 dollars la tonne, ou près de 37% du prix du produit sur le marché international (une tonne de poulet entier = 1 095.50 dollars). Les Etats-Unis avaient alloué 21 337.402 dollars pour un volume de 34.196 tonnes, soit 623.97 dollars la tonne. Le Brésil avait également, et en théorie, le droit de subventionner ses exportations, disposant pour cela de 4 805.171 dollars pour un volume de 96.566 tonnes, soit 49.76 dollars par tonne. Le problème est qu'il n'a pas d'argent pour cela (entrevue avec le Directeur Général de l'ABEF, Rio de Janeiro, 7 mars 1996).

En ce qui concerne la répartition des exportations en fonction des différentes entreprises, notons que les leaders du marché national occupent une place de choix, puisque qu'en 1995 les six plus grandes étaient responsables de 91,5% du volume exporté. Il s'agissait, par ordre décroissant, de Sadia (29,1%), de Perdigão (23,4%), de Ceval (16,2%), de Frangosul (10,6%), de Chapecó (9%) et de Minuano (3,2%).

Tableau 3 - *Production et exportations de poulet entier et découpé et valeurs des exportations : 1975 - 1995*

Année	Production (1000 t)	Exportation (en 1000 t)			Participation des exportations (en %)				Valeur 1000 US\$
	(A)	Entier (B)	Découpé (C)	Total (D)	B/A	C/A	D/A	C/D	
1975	519	4	-	4	0,8	-	0,8	-	3.3
1976	604	20	-	20	3,3	-	3,6	-	19.6
1977	698	33	-	33	4,7	-	5,2	-	31.9
1978	858	52	-	52	6,1	-	6,2	-	46,9
1979	1.096	81	-	81	7,4	-	7,9	-	81.1
1980	1.200	169	-	169	14,1	-	12,9	-	220.0
1981	1.444	294	-	294	20,4	-	19,7	-	354.2
1982	1.507	302	-	302	20,0	-	18,8	-	285.4
1983	1.489	289	-	289	19,4	-	18,2	-	242.2
1984	1.356	256	32	288	18,9	2,4	21,2	11,1	263.5
1985	1.483	237	36	273	16,0	2,4	18,4	13,2	238.3
1986	1.617	180	44	224	11,1	2,7	13,8	19,6	220.3
1987	1.970	165	50	215	8,4	2,5	10,9	23,2	211.8
1988	1.947	165	72	237	8,5	3,7	12,2	30,4	228.4
1989	1.983	161	83	244	8,1	4,2	12,3	34,0	263.0
1990	2.356	210	90	300	8,9	3,8	12,7	30,0	319.7
1991	2.627	203	119	322	7,7	4,5	12,6	37,0	392.8
1992	2.872	232	140	372	8,1	4,8	12,9	37,6	430.1
1993	3.144	270	147	417	8,6	4,7	13,3	35,3	463.6
1994	3.464	279	202	481	8,0	5,8	13,8	41,8	588.5
1995	4.050	222	206	429	5,5	5,1	10,6	48,1	634.0

Source : En l'absence de correspondance entre les données des diverses sources, il est important de préciser avec quelles informations nous avons travaillé. Les données sur la production nationale ont été extraites de la revue *Aves & Ovos*, de l'APA, São Paulo, année XI, n° 4, février 1995, p. 18, qui cite comme source APA, APINCO, IBGE et la revue *Aves & Ovos*. Les données sur les exportations de poulets entiers et découpés proviennent des *Rapport Annuels de l'ABEF*.

D'après Chandler (1988), de nombreuses grandes entreprises industrielles intégrées ont, elles aussi, trouvé leur place entre les premières multinationales américaines. Le facteur décisif a été l'organisation d'un réseau commercial à l'étranger. Les premières à créer un réseau de vente à l'étranger ont également été les premières à exploiter des usines et autres installations de production dont elles étaient propriétaires.

L'histoire des industries brésiennes du secteur avicole s'apparente à celle des entreprises américaines analysées par Chandler. Les premières à se tourner vers le marché étranger ont également été les premières à monter un réseau propre de distribution qui couvre l'ensemble du territoire national. En ce qui concerne les exportations de poulet, ces trois entreprises, qui du reste ont été les pionnières, sont restées les plus grandes du secteur. Au moment d'installer des usines à l'étranger, ce phénomène s'est répété. Pour mieux organiser ses exportations, Sadia a fondé, en 1980, Sadia Trading et a créé des bureaux commerciaux sur les principaux marchés importateurs : Milan, sur le marché européen ; Tokyo, sur le marché japonais ; Buenos Aires, pour le Mercosur ; Doubaï, pour les Emirats Arabes Unis ; et, en 1995, Sadia a ouvert une entreprise commerciale aux Etats-Unis.

Le 25 juillet 1994, elle a inauguré un restaurant à Pékin, dans le cadre d'une joint-venture avec Sky Dragon, une entreprise liée au ministère de l'Agriculture chinois, l'une et l'autre détenant 50% du capital. L'objectif était pour Sadia de faire connaître sa marque, de divulguer ses produits et d'ouvrir des perspectives pour de futures affaires.

En 1993, Sadia a créé une joint-venture avec l'entreprise argentine Très Arroyos et, de cette association, est née Sadia Trading Sur. En 1995, dans la région de Buenos Aires, elle a commencé les travaux en vue de l'installation d'équipements de tranchage et d'emballage de produits comme le saucisson et la mortadelle, avec des chambres froides, et a élargi son réseau de distribution. L'étape suivante sera l'implantation de l'usine de transformation de viandes.

Ceval a suivi une trajectoire inverse. Cette entreprise a débuté dans le commerce extérieur du soja. En 1980, elle a acheté Seara Agroindustrial Ltda, une entreprise d'abattage de volailles et de porcs, et s'est tournée également vers le marché intérieur. Jusqu'en 1990 cependant, l'essentiel de son chiffre d'affaires était réalisé à l'exportation. Depuis, Ceval s'est diversifiée. Elle a développé sa production de viandes et produit des dérivés du soja, comme l'huile raffinée et des margarines. Elle a acheté d'autres

abattoirs avicoles et est devenue la deuxième entreprise brésilienne d'abattage de volailles.

Mais quand elle a commencé à pénétrer le marché international, c'est son savoir-faire dans le secteur du soja qui a prédominé. En mars 1995, Ceval a acheté Guipeba S.A., en Argentine, pour 30 millions de dollars. Elle est ainsi devenue une entreprise multinationale dans le secteur de la commercialisation et de l'industrialisation du soja. En 1994, son commerce avec l'Argentine s'élevait à 65 millions de dollars. Elle a exporté vers ce pays pour près de 15 millions de dollars de viande de poulet et de porc, et importé du soja, de l'huile brute de soja et de tournesol, du maïs et de la viande de boeuf. En outre, Ceval Alimentos possède un bureau à Buenos Aires pour ses opérations commerciales.

Avec l'ouverture de l'économie brésilienne depuis les années 90 et après avoir monté leur réseau de distribution qui couvre tout le territoire national, après avoir accumulé tout un savoir-faire, cherché à suivre les nouvelles méthodes de gestion de production et de contrôle de qualité des pays les plus avancés, les entreprises brésiennes du secteur des viandes font leurs premiers pas vers l'internationalisation de leur distribution et de leur production.

Actuellement, l'aviculture brésilienne est l'un des secteurs qui a le plus investi en technologie et en innovations organisationnelles, investissements qui lui ont permis d'être présente au niveau international. C'est l'un des secteurs de l'économie brésilienne les mieux préparés pour affronter la globalisation et concourir, à conditions égales, avec les avicultures nord-américaine et française, ses principales concurrentes.

Conclusion

Après trente années dans l'aviculture, Sadia, Ceval et Perdigão ont développé un important savoir-faire à partir de l'intégration verticale. Ayant commencé leurs activités dans l'ouest de l'état de Santa Catarina en tant qu'entreprises familiales et centrées sur l'élevage des porcs, elles se sont développées, diversifiées et professionnalisées pour répondre aux nouvelles exigences du marché intérieur et extérieur. Pour affronter la concurrence internationale, et surtout après s'être lancées sur le marché de l'exportation, ces entreprises cherchent à actualiser constamment leur technologie et leur organisation du travail. Ceval, qui est entrée dans l'aviculture vingt ans après ses concurrentes, a fait les mêmes investissements, a rejoint le groupe des

leaders du secteur et affronte actuellement aussi bien le marché intérieur que les exportations.

Bien que dépendantes des importations, qu'il s'agisse de technologies de production ou de recherche génétique, et grâce à leurs investissements dans de nouvelles formes d'organisation du travail, les entreprises avicoles brésiennes sont capables d'affronter la globalisation de l'économie et d'occuper une place de plus en plus importante sur le marché international.

C'est le système de production verticale, leur principale innovation organisationnelle, qui a rendu ces entreprises compétitives. Elles produisent dans leurs incubateurs les poussins d'un jour qui seront ensuite distribués aux agriculteurs intégrés. Elles produisent également la ration destinée à alimenter ces volailles. Le fait d'avoir établi des relations contractuelles avec de petits agriculteurs pour la production de matière première est l'un des points forts des leaders et des autres qui ont suivi leurs pas. L'élaboration de sous-produits toujours plus prêts à être consommés a permis d'augmenter la valeur ajoutée des marchandises, pour répondre à la demande d'un marché diversifié et sophistiqué. La dernière étape a été l'implantation de leurs propres réseaux de distribution, qui couvrent actuellement tout le territoire national. Basées sur ce mode de production et cherchant à l'améliorer toujours plus, Sadia, Ceval et Perdigão continuent à dominer le marché intérieur et sont compétitives au niveau international.

Grâce à l'implantation de cette forme de production et de distribution, l'aviculture brésilienne est devenue la deuxième au monde. Elle pourrait être encore plus représentative si la "globalisation de l'économie" était respectueuse des droits du commerce international. Alors, le Brésil pourrait augmenter de façon significative son volume d'exportation et les entreprises du secteur produiraient plus, générant ainsi de nouveaux emplois et de nouveaux dividendes.

En outre, le Brésil a une population de 151 millions d'habitants. Avec une meilleure distribution du revenu, la population consommerait davantage de viande, ce qui impliquerait une plus grande production dans le secteur avicole. Malgré cette réalité, avec une consommation moyenne de 23,2 kg de viande de poulet par an et par habitant, le marché est suffisant pour rentabiliser les investissements faits par les entreprises pour moderniser leur parc industriel.

A travers les exportations, les entreprises cherchent un savoir-faire qui leur permette d'intensifier leur présence à l'étranger. La compétition s'établit de nouveau entre Sadia, Ceval et Perdigão qui, après avoir occupé le territoire national au travers de leur propre réseau de distribution, ont créé des bureaux commerciaux sur les principaux marchés mondiaux. Depuis les années 90, via le Mercosur, elles cherchent à internationaliser également leurs activités industrielles.

L'aviculture industrielle brésilienne s'est établie dans les années 60 et 70, quand les principales entreprises du secteur ont implanté l'intégration verticale. Dans les années 80, elle a sophistiqué ses exportations en vendant des produits de plus forte valeur ajoutée, et s'est ainsi renforcée pour répondre aux exigences de nouveaux clients. Néanmoins, l'étape fondamentale s'est produite dans les années 90, quand elle a adopté les principes toyotistes de l'organisation du travail et implanté des programmes de qualité totale pour diminuer les coûts, augmenter l'efficacité, diversifier les lignes de produits et améliorer la qualité. Le résultat palpable de ces innovations est la compétitivité du secteur aussi bien pour satisfaire le marché intérieur que pour affronter la concurrence dans le processus de globalisation de l'économie.

Références bibliographiques

Associação Brasileira dos Supermercados [ABRAS] (1993) : *40 anos de supermercados no Brasil*, Gráfica Círculo, São Paulo.

Associação Paulista de Avicultura [APA] (1995) : *Revista Aves & Ovos*, fevereiro, ano XI, nº 4, Guia Aves & Ovos : referência e indicadores para seus negócios.

AQUINO, Gleber [org.] (1991) : *História empresarial vivida*, Editora Atlas, São Paulo, Depoimento de Atílio Francisco Xavier Fontana, vol. V, p. 195-234.

ARASHIRO, Osni (1989) : *A história da avicultura do Brasil*, São Paulo, Gessulli Editores.

BELATO, Dinarte (1985) : *Camponeses Integrados*, dissertação de mestrado, Campinas, São Paulo.

BRANDALISE, Saul (1982) : *Retrato de um homem*, São Paulo, São Paulo Indústria Gráfica Editora.

CAMPOS, Indio (1987) : *Os colonos do rio Uruguai. Relações entre pequena produção e agroindústria no oeste catarinense*, dissertação de mestrado, Campina Grande.

CEVAL (1994) : Relatório anual.

Idem (1994) : “*Tem sempre um jeito de fazer melhor*”, História da Ceval.

CEVAL NOTÍCIAS, (1995) : Órgão de divulgação dos empregados da Ceval, ano 12, n° 104, abril a n° 109, setembro.

CHANDLER, Alfred (1972) : *Stratégies et structures de l'entreprise*, Les éditions d'Organisation, Paris.

Idem (1988) : *La main visible des managers*, Economica, Paris.

Idem (1992) : *Organisation et performance des entreprises*, tome 1 : *Les USA 1880-1948*, Paris, Les éditions d'Organisation.

DALLA COSTA, Armando (1993) : *O grupo Sadia e a produção integrada. O lugar do agricultor no complexo agroindustrial*, dissertação de mestrado, UFPR, Curitiba.

Idem (1997) : *L'agro-industrie brésilienne contemporaine : innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture*, thèse de doctorat, Sorbonne Nouvelle-Paris III.

DESOUZART, Osler (1994) : “O quo vadis da indústria avícola para o ano 2000 : Avanço no consumo de carnes e a perspectiva do mercado internacional”, (in) *Anais da Conferência APINCO 1994 de Ciência e Tecnologia Avícolas*, Campinas, p. 151-157.

FONTANA, Attilio (1980) : *História da minha vida*, Petrópolis, ed. Vozes.

FORD, Henry (1925) : *Ma vie et mon oeuvre*, Paris, éd. Payot.

GREEN, Raul (1995) : «Innovations organisationnelles et grande distribution en Argentine et au Brésil», (in) *Nourrir les métropoles d'Amérique Latine. Approvisionnement et distribution*, Paris, éd. L'Harmattan, p. 237-256.

GREEN, Raul ; ROCHA dos SANTOS, Roseli [sous la dir. de] (1993) : *Brésil. Un système agro-alimentaire en transition*, Paris, éd. de l'Institut des Hautes Etudes de l'Amérique Latine.

GORDON, Andrew (1994) : «Luttes pour le pouvoir dans les ateliers. Ouvriers et direction dans la sidérurgie des années cinquante au Japon», *Annales, Le modèle japonais d'organisation du travail*, Paris, n° 3, Mai-Juin, p. 511-541 (revue publiée par l'EHESS).

Informanab (1994-1995) : *Informativo da Associação Nacional dos Abatedouros Avícolas.*

MIOR, Luiz C. (1992) : *Empresas agroalimentares, produção agrícola familiar e competitividade no complexo carnes de Santa Catarina*, dissertação de mestrado, UFRRJ, Rio de Janeiro.

OHNO, Taichi (1990) : *L'esprit Toyota*, Paris, éd. Masson.

PERDIGÃO. (1994) : Relatório anual.

Idem (1994) : *Perdigão 60 anos.*

RIZZI, Aldair (1993) : *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar : o caso da indústria de frangos no Brasil*, tese de doutorado, Unicamp, Campinas.

Sadia (1990-1995) : Relatórios anuais.

SAUNIER, P. ; SCHALLER, Bernard (1982) : *Les déterminants de la concentration dans les secteurs agro-alimentaires. Le cas de la filière "volaille de chair"*, Paris, INRA, vol. 2.

SILVA, Harrysson [da] (1991) : *A gestão do território pelo grupo Sadia no município de Concórdia Santa Catarina*, dissertação de mestrado, UFSC, Florianópolis.

SILVERA PAULILO, Maria (1990) : *Produtor e agroindústria : consensos e dissensos. O caso de Santa Catarina*, Florianópolis, ed. da UFSC.

TEDESCO, João C. (1992) : *A produção familiar e a agroindústria*, dissertação de mestrado, UFRGS, Porto Alegre.

TEXEIRA, Francisco (1994) : *Sadia, 50 anos construindo uma história*, São Paulo, Prêmio Editorial.

WILLIAMSON, Olivier (1994) : *Les institutions de l'économie*, Paris, Interéditions.