

Transações e estruturas de governança na cadeia produtiva da avicultura de corte em Mato Grosso

CLEITON FRANCO

UNEMAT

SANDRA CRISTINA DE MOURA BONJOUR

UFMT

BENEDITO DIAS PEREIRA

UFMT

Resumo: Desde o início dos anos 70, o setor da avicultura no Brasil tem sofrido profundas alterações, decorrentes principalmente de mudanças macroeconômicas, concorrenciais e de consumo no país. Dentre essas mudanças, pode-se destacar o estabelecimento de novas formas de transação entre produtores integrados e agroindústrias de abate e processamento. O presente trabalho analisou as transações e as estruturas de governança estabelecidas entre esses produtores de frango de corte e empresas agroindústrias de abate e processamento em Mato Grosso. Para tanto, os fundamentos teóricos da Nova Economia Institucional e da Economia dos Custos de Transação são utilizados como base. Foram utilizados dados secundários, bem como realizadas pesquisas de campo, junto a produtores integrados, agroindústrias de abate e processamento e agentes-chave. Identificou-se governança bilateral na relação entre produtores e frigoríficos e integração vertical na confecção de rações, matrizeiros e incubatórios. Apesar da predominância de contratos formais para negociação do frango, verificaram-se características de transações e termos de negociação bastante distintos nos três processos de integração realizados com empresas integradoras. Tais diferenças decorrem de formas de alianças estratégicas distintas em termos de ambientes organizacionais, características dos agentes e coordenação da cadeia produtiva. Pôde-se concluir também que não somente os atributos das transações, mas também outros fatores influenciam as transações e estruturas de governança. Destacam-se o papel da confiança, o poder na relação e a dependência entre os agentes como fatores relevantes para compreensão das transações e estruturas de governança.

Palavras-chave: Estruturas de Governança. Cadeia Produtiva. Análise das Transações. Avicultura de corte.

Transactions and structures of governance in the production chain of cut poultry in Mato Grosso

Abstract: Since the beginning of the 70's, the poultry sector in Brazil has suffered deep alterations, mainly from macroeconomic, concorrencial changes and domestic consumption. Among these changes, the establishment of different of transactions among integrated producers can be detached and agri-industries of production and processing. This work analyzed the transactions and the structures of governance established among these producers of poultry and related agri-industries companies in Mato Grosso. In such a way, the theoretical basus of the New Institucional Economy and the Economy of the Transaction Costs are used. They had been used given secondary data , as well as carried through research of field in the State, next to integrated producers, agri-industries. We identified bilateral governance and vertical integration in the rations industry. Despeitethe written contract predominance for negotiation of the poultry, transactions and sufficiently distinct terms of negotiation in the three processes of integration with the companies had been verified characteristic of integrators. Such differences elapse from distinct strategical alliances in terms of organization environments, characteristics of the agents and coordination of the productive chain. It could also be concluded that not only the transactions attributes, but also other factors influence the transactions and the governance.

Key words: Governance Structures. Production Chain. Transaction Analysis. Poultry Sector;

INTRODUÇÃO

A avicultura em Mato Grosso se destaca no Brasil e na região centro-oeste não somente pela proximidade dos insumos, como também por incentivos fiscais, possibilidade de redução de custos e de produção em larga escala. Há também uma diferenciação na seleção de produtores em número cada vez menor e com número cada vez maior de granjas. Os números de alojamentos são crescentes e os projetos de expansão estão apenas no início. Os projetos junto ao BNDES e concessão de valores de créditos através do programa FCO têm se mostrado significantes no financiamento de agroindústrias e de produtores, gerando um cenário que, possivelmente, em dez anos possa projetar o Estado como um dos maiores produtores brasileiros não apenas em commodities de soja e milho, como também no setor avícola.

O fator matéria-prima, principalmente o milho, desempenha não apenas a atração das empresas, mas também elemento naturalmente causador de atividades sinérgicas de agregação de valor jusante da produção. Se por um lado o aspecto da matéria-prima orienta a produção de aves, no intuito de minimizar custos de abastecimento, são vetores como programas de desenvolvimento regional e incentivos fiscais que garantem a sustentação dos projetos e algumas vezes o sucesso desta atividade, no entanto a infraestrutura continua sendo o maior gargalo para Mato Grosso.

O rebanho avícola em Mato Grosso nos últimos dez anos evoluiu cerca de 106%, saltando de 11 milhões (1988) para 23 milhões (2008), crescimento maior que a média dos estados brasileiros, que é de 80%, taxa geométrica anual de 9,08%, evidenciando o forte aumento não somente em número de alojamentos, como também em produção.

As indústrias de abate buscam no sistema de integração uma escala mínima de eficiência para obtenção de rentabilidade do negócio. A escala passa a ser algo tão relevante, que a empresa dificilmente trabalhará apenas no mercado regional. Uma das alternativas para a obtenção de economias de escala é a concentração de mercado. Em Mato Grosso, a concentração de mercado situa-se em três principais empresas: Anhambí, Perdígão e Sadia, que mais recentemente, após fusão, passou a denominação de BR foods. Essas duas empresas, se somadas, detêm cerca de 80% do mercado de abates de aves no Estado.

Em Mato Grosso, a capacidade instalada é de 940.500 abates de aves diários. A situação do Estado, em termos de capacidade instalada das indústrias frigoríficas, revela um setor em expansão, com projetos de ampliação em plantas já existentes e implantação de novas unidades industriais em todo o Estado. O indicador revela que não há ociosidade nos frigoríficos, uma vez que o desenvolvimento do setor está em ascensão e os projetos visam a atender à demanda, tanto no mercado interno, quanto no mercado externo.

Os números atuais revelam um incremento em termos de abates diários de 1.719.500, o que representa o equi-

valente a 20,634 milhões de abates anuais em relação aos atuais 11,286 milhões. Ressalta-se que essas novas plantas agroindustriais estão sendo instaladas em áreas estratégicas de produção e logística. As instalações mais recentes são da Sadia S.A., no município de Lucas do Rio Verde, com capacidade atual de 300.000 abates diários, que podem atingir a capacidade final de até 500.000 abates/dia e da Perdígão em Nova Marilândia, com capacidade para 140.000 abates diários, com previsão de entrar em funcionamento em março de 2009. A introdução inicia-se abaixo do resumo, seguida do corpo do artigo, a fonte a ser utilizada é Times New Roman, tamanho 12, justificado na direita e esquerda, com espaçamento entre linhas simples, também utiliza um espaçamento de 6 pontos depois de cada parágrafo, exatamente como este parágrafo.

O objetivo deste trabalho é descrever a cadeia produtiva da avicultura de corte em Mato Grosso, buscando entender e analisar as estruturas de governança e as transações presentes sob a ótica dos produtores e agroindústria de abate no período de 2008 a 2009.

A NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL (NEI)

A Nova Economia Institucional identifica a transação como um elemento essencial ou unidade base para análise de estudos relacionados a agentes econômicos dentro dos limites impostos pelas instituições, realizando transações, contratos, sejam formais ou informais. De maneira geral, toda operação em que são negociados direitos de propriedade pode ser caracterizada por uma transação.

OS PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS

- Racionalidade Limitada (*bounded rationality*): os indivíduos possuem capacidade de absorver e processar toda a informação disponível e, embora hajam racionalmente, isso não é absoluto.

- Oportunismo: nesta situação os indivíduos agem em interesse próprio, sendo esperado um comportamento egoísta (WILLIAMSON, 1985).

AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E AS DIMENSÕES DAS TRANSAÇÕES

Considerando a noção de estruturas de governança, Williamson (1985) discorre sobre quatro formas possíveis de governança, descritas a seguir:

a) Governança de mercado: definida pelas leis clássicas de mercado, onde imperam os mecanismos de preço para definição da transação. Está relacionada, portanto, ao regime contratual clássico;

b) Governança trilateral: estrutura presente quando se observa algum grau de especificidade de ativos. Nesse caso, existe o desejo de ambas as partes de cumprir integralmente os termos do contrato. Fica clara a existência de coordenação e a ligação de tal governança com o regime neoclássico de contrato;

c) Governança bilateral: na observância de especificidade de ativos mais elevada e de maior recorrência das transações, relações de confiança podem ser construídas. A dependência bilateral e o desenvolvimento de reputação levam ao surgimento de estruturas bilaterais. Nesse caso, custos de adaptação tornam-se bastante elevados; entretanto, não se verificam incentivos suficientes para a internalização da transação. Assim, existe elevado interesse dos agentes em cumprir o contrato. Tal tipo de governança apoia-se em contratos neoclássicos;

d) Governança unificada: trata-se da própria integração vertical, necessária para transações não ocasionais e na presença de ativos altamente específicos. Contratos de *forbearance* são os estabelecidos para esse caso de governança. As características que definem as economias da integração vertical são o aprofundamento da tecnologia, redução da incerteza da oferta e da procura, compensação do poder de negociação e distorções nos custos dos insumos e barreiras de mobilidade e de entrada.

Williamson (1985) propõe a necessidade de se buscar estruturas de governança adequadas para cada tipo de transação, visando reduzir os custos de transação. Isso significa afirmar que é preciso alinhar a estrutura de governança aos atributos das transações. Para tanto, leva em conta a influência de três dimensões ou atributos das transações: especificidade de ativos, frequência e incerteza.

Especificidade de Ativos

“Especificidade de ativos refere-se ao grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por usuários alternativos sem comprometimento do valor produtivo” (WILLIAMSON, 1996).

De acordo com Williamson (1996), quatro tipos de especificidades de ativos podem ser identificados, a saber:

1) Especificidade locacional: ativos específicos em termos locacionais são aqueles cuja utilização em uma determinada transação gera economia nos custos de transporte e armazenagem;

2) Especificidade de ativo físicos: ativos específicos em termos físicos são aqueles mais apropriadamente destinados a um determinado fim (ex: insumos específicos para a produção de um determinado produto);

3) Especificidade de ativos humanos: é aquela relacionada à utilização de capital humano especializado para uma atividade. Esse tipo de especificidade está relacionado ao conhecimento acumulado.

4) Especificidade de ativos dedicados: são ativos específicos para uma determinada transação (por exemplo, voltados para o atendimento a um cliente específico).

Frequência

Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a frequência da transação diz respeito à regularidade com que essa transação ocorre. Ao dimensionar a frequência, dois aspectos devem ser considerados: (1) quanto maior a frequência de ocorrência de uma mesma transação, maior a reputação construída entre os agentes; (2) quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluição dos custos de transação associados a ela, em várias transações. “Quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista” (AZEVEDO, 1996).

Incerteza

A incerteza em uma transação está associada à impossibilidade de previsão dos acontecimentos futuros; ou seja, ao desconhecimento dos possíveis eventos futuros. Williamson (1996) afirma que, em situações de alto grau de incerteza, as formas hierárquica e de mercado são mais apropriadas do que as híbridas. Em caso de ocorrência de distúrbios, as adaptações necessárias são mais difíceis de ocorrerem dentro de estruturas de governança híbridas, dado que dependem de consenso de ambas as partes (dependência bilateral) e, portanto, levam mais tempo para se concretizarem. Em transações via mercado e em integração vertical, os ajustes necessários ocorrem com maior rapidez, pois as adaptações são decididas unilateralmente.

METODOLOGIA

MODELO ANALÍTICO

A fim de proceder a comparação entre as diferentes formas organizacionais, Williamson (1985) define funções de custos de governança. As diferentes formas apresentam como parâmetros a especificidade de ativos e um vetor de parâmetros de deslocamento das funções. Nesse vetor, Williamson inclui dimensões restantes, tais como incerteza, elementos do ambiente institucional e garantia de direitos de propriedade. A especificidade de ativos (k), necessária para identificar a representatividade na transação, é representada por três níveis:

$K = 0$, para ativos reutilizáveis;

$K = \infty$, para ativos altamente específicos;

$K = m$, para ativos intermediários;

A frequência das transações é fundamental para identificar a quantidade de transações realizadas num intervalo de tempo, e é representada por três níveis:

$F = 1$, para transações realizadas apenas uma vez;

$F = 0$, para transações ocasionais

$F = r$, para transações recorrentes

O fator incerteza (risco) é analisado em função das alianças estratégicas adotadas, estabelecido na relação de confiança entre produtor e agroindústria.

A combinação da especificidade de ativos e frequência é essencial para determinar a espécie de estruturas de governança a serem observadas.

Para $f = 1$ e $k = 0$, determina a estrutura de governança via mercado ou de contratos clássicos.

Para $f = r$ e $k = m$, determina a estrutura de governança hierárquica, através de contratos relacionais.

Para $f = 0$ e $k = m$, determina a estrutura de governança híbrida ou através de contratos neoclássicos.

Quando $k = \infty$, a elevação de especificidade de ativos determina a internalização da transação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Adotou-se o método denominado *rapid appraisal* (método de pesquisa rápida), que busca tornar possível a captação de informações necessárias à realização de investigação de projeto através de entrevistas com agentes-chave na cadeia produtiva, tais como associações, sindicatos, diretores de empresas, instituições, entre outros. Este método tem se mostrado bastante útil, quando utilizado na análise de cadeia produtiva, principalmente quando os recursos e tempo são fatores escassos, impedindo a realização de avaliações formais. Tem sido bastante utilizado em análises de sistemas agroalimentares, quando as restrições de tempo e recursos financeiros impedem a realização de avaliações baseadas em métodos convencionais de pesquisa amostral, ou quando o interesse está em obter conhecimento amplo sobre os componentes do sistema em estudo. (USAID, 1996).

DADOS E PROCEDIMENTOS EMPÍRICOS

Os dados primários foram oriundos de questionários aplicados aos agentes-chave, selecionados com base em critérios utilizados pela metodologia *Rapid Appraisal*, que determina que os agentes sejam escolhidos com base no conhecimento que possuem sobre a região e a cadeia, representados nesse trabalho por produtores, fornecedores, sindicatos, proprietários/diretores de indústria de abate e processamento e instituições reguladoras do setor, no período compreendido de setembro a dezembro de 2008.

Os dados quantitativos e qualitativos foram levantados com base na aplicação dos questionários semiestruturados

a produtores integrados, bem como seus representantes nos sindicatos da categoria, buscando a captação de informações junto a produtores integrados agentes-chave inseridos no mercado formal, com base nos aspectos de dados referentes a preço, local de entrega, formas de negociação, regularidade de entrega, regularidade e forma de pagamento, exigências mínimas de compradores e cancelamento de acordos. Dessa forma, foi possível compreender as estruturas de governança e as transações entre produtor (integrado) e indústria de abate e processamento (integrador).

Dado o foco do trabalho, foram utilizadas, principalmente, informações referentes a transações entre produtor integrado e empresas integradoras localizadas nos municípios que pertencem à delimitação do espaço de análise, neste caso, os seguintes: Campo Verde, Tangará da Serra, Lucas do Rio Verde, Nova Mutum, Sorriso e Várzea Grande. As empresas analisadas estão inseridas no Sistema de Inspeção Federal (SIF) do Ministério da Agricultura. Para a compreensão do ambiente institucional, entrevistou-se instituições no período de janeiro e fevereiro de 2009 e agentes-chave pertencentes a cadeia produtiva, com relação à atuação de aspectos de comercialização interna e externa, legislação sanitária, tributação e políticas públicas, bem como a sinergia com a cadeia produtiva de grãos, buscando o desenvolvimento no Estado.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

ANÁLISE DAS TRANSAÇÕES NA AVICULTURA DE CORTE EM MATO GROSSO

Transações e estruturas de governança entre insumos e produção

De forma geral, verifica-se a ocorrência de transações via mercado juntamente com modalidades contratuais. O fornecimento de linhagens é realizado por meio de transação via mercado spot, normalmente através de fornecedores situados fora do país ($f=0$). As vacinas e os medicamentos são adquiridos também através do mercado spot e fornecidos aos produtores integrados com base no contrato de integração ($f=0$). Da mesma forma, são contratados médicos veterinários (funcionários) como prestadores de serviço à empresa, para garantir a assistência técnica aos produtores integrados para o desenvolvimento da atividade, coleta de amostras, geração de relatórios e verificação de contaminação por doenças como *New Castle*, entre outras, e que são informadas à empresa integradora, garantindo assim a simetria de informação para a indústria integradora ($f=r$). O fornecimento de rações também é garantido pela empresa integradora através de contrato com produtores em sistema de quase-integração ($f=r$).

Transações e estruturas de governança entre grãos e frigoríficos

A indústria de aves necessita exercer um controle preciso sobre a aquisição do milho por parte das empresas de rações. No caso das aves, a presença de micotoxinas, desenvolvidas no processo de armazenagem de milho, pode gerar problemas à produção. Em outras palavras, há um problema informacional relevante na transação entre indústria de rações e a produção de aves, sendo necessária a aquisição de ração em que se assegure qualidade. Como consequência, cria-se uma relação de dependência mútua, baseada no controle que a indústria de aves necessita ter sobre a oferta de insumos, o que caracteriza os ativos envolvidos como específicos à transação. A relação entre a indústria de rações e a de aves também é marcada por ativos locacionalmente específicos, em decorrência do elevado custo do frete e a necessidade de sintonia fina entre a fábrica de rações e as granjas. Nesse ponto, revela-se outro importante atributo dessa transação: a elevada frequência com que ela ocorre. (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1998).

Devido ao fato das empresas de abate de frangos serem as principais demandantes de rações e por possuírem contratos de integração com produtores (avicultores), estas acabam por desenvolver estratégias que visem garantir a oferta de ração e armazenagem deste insumo. Desta forma, as empresas de abate e processamento de frango procuram produzir sua própria ração, de tal forma que parte substancial da ração não chega ao mercado, sendo diretamente transferida entre unidades de negócio da mesma empresa. A estrutura de governança que predomina nesta situação é a integração vertical, pois a fábrica acaba sendo incorporada à indústria de abate e processamento de frangos e tornando-se um ativo específico, pois visa suprir a demanda dos contratos de integração.

Em Mato Grosso, à aquisição de grãos, neste caso soja (farelo) e milho, é realizada por empresas integradoras que acabam por comprá-los no mercado spot através de leilões da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), instituição vinculada ao Ministério da Agricultura, que visa contribuir para o fornecimento de grãos e garantia de preços mínimos aos produtores, ou então diretamente com produtores situados nos municípios matogrossenses, dentro do raio de ação da empresa.

Transações e estruturas de governança entre produção e frigoríficos

A transação com matrizeiros e incubatórios é de fornecer pintinhos de 1 (um) dia ao integrado para o processo de criação ($f=r$). Ambos os sistemas obedecem à estrutura de governança de integração vertical com a empresa integradora, a fim de garantir o suprimento regular de matéria-prima. Na fase considerada de pré-transação, são exigidas garantias hipotecárias (terras livres de hipotecas), licen-

ciamento ambiental único (LAU), adequações de redes de energia elétrica, projeto de construção civil dos aviários e carta consulta, com aval da empresa integradora, encaminhada ao Banco do Brasil, analisada pela Câmara pertencente à Secretaria de Desenvolvimento Rural (SEDER) para aquisição de recursos para dar início ao projeto de construção dos aviários ($f=1$).

Depois de realizada a concessão de autorização, os recursos são liberados em conta corrente do proprietário e este se dirige à empresa para a assinatura do contrato de integração. Desta forma, serão construídos os aviários, seguindo as metragens padrão determinadas pela empresa, com caixas d'água e silos para armazenagem de ração. Como parte da exigência para a manutenção contratual, faz-se necessária a adequação às exigências de biossegurança, como construção de portões sanitários, banheiros para higienização, utilização de roupas para visitas de assistência técnica, retirada de frangos, alojamentos de pintinhos e manutenção dos aviários ($f=1$).

A partir desse momento, o produto passa a transacionar com a empresa através do contrato, sendo-lhe enviados os pintinhos de 1 dia entregues na propriedade do integrado. Dentro do prazo de 42 dias (em média, para a criação do frango), o produtor receberá os medicamentos e vacinas, a visita constante do veterinário responsável pela assistência técnica, bem como o recebimento regular de ração, todos fornecidos por exigências contratuais da empresa, e ofertará a mão de obra para a criação do frango.

A mão de obra é um insumo de difícil aquisição e de responsabilidade do produtor integrado. Em Mato Grosso, devido à crescente necessidade de pessoas habilitadas ao desenvolvimento da atividade de criação de frangos, o uso da tecnologia é imprescindível, pois garante o mínimo de mão de obra, sendo possível a contratação de um casal para os cuidados de um núcleo de quatro aviários ($f=r$). Em média, o frango realizará o consumo de 5 kg de ração durante este período. O custo do transporte do frango vivo (gaiolas) após a apanha/retirada da granja é de R\$ 28,12 reais/tonelada, ou o equivalente por quilômetro rodado de R\$ 0,8034 dentro do município de Tangará da Serra, por exemplo (SIFRECA, 2009).

Transações e estruturas de governança entre frigoríficos e mercado

A distribuição dos produtos originários da indústria frigorífica, frango inteiro ou em pedaços, normalmente possui dois destinos: mercado interno e mercado externo. Para o mercado interno são realizadas transações interestaduais através de agentes representantes que realizam a negociação para os estados de destino ($f=r$). O preço depende de negociação entre a indústria frigorífica e o cliente localizado, de acordo com informações da pesquisa, nos estados do Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rondônia, Amazonas, Acre e Pará. Após a negociação de preços, um dos custos

de transação passa a ser o frete a ser pago para o transporte do produto até o estado de destino.

Araújo e Martins (2003) realizaram estudo sobre o transporte de cargas frigoríficas na indústria avícola brasileira e constataram que o transporte somente se realiza se houver interesse, por parte da empresa frigorífica, denominada de embarcador ou dono da carga. Evidenciaram ainda neste trabalho que as estruturas de governança vigentes são integração vertical, quando a empresa detém toda a frota de veículos para a realização do transporte, terceirizada (regida por contratos formais ou informais), forma mista (parte contratual, parte verticalizada) e rara incidência de coordenação via mercado.

Os contratos para exportação citados anteriormente são esporádicos e realizados respeitando-se as exigências de cada país ($f=0$). Um desses clientes, os Emirados Árabes, exige por exemplo que o frango tenha o certificado de abate Halal, o que significa um custo de transação a mais na comercialização e, conseqüentemente, previsto em contrato. Em relação ao aspecto de comercialização, algumas indústrias frigoríficas realizam a distribuição através de departamentos internos; outras, por sua vez, terceirizam para empresas encarregadas da realização do processo de agenciamento de contratos. A logística, que também envolve custos de transação, abrange a contratação de container que é transportado até a planta industrial, carregado com os produtos destinados ao comércio exterior e transportado de volta ao porto de Santos, Paranaguá ou Jundiá, para que seja enviado ao país de destino.

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA ENTRE PRODUTOR INTEGRADOR E INDÚSTRIA PROCESSADORA

A determinação das estruturas de governança vigentes na cadeia produtiva da avicultura de corte, sob a ótica dos produtores integrados, é realizada a seguir, e assim se faz necessária uma análise prévia dos fatores que influenciam na determinação das estruturas de governança emergentes. O principal fator é a especificidade de ativos que, juntamente com a frequência das transações, pode definir e influenciar a estrutura de governança vigente.

A estrutura de governança predominante nas relações com os produtores integrados em relação a todas as empresas integradoras é a forma híbrida, onde se verifica a existência de contratos de quase-integração e baixa ocorrência de transações esporádicas. A governança de forma híbrida é incentivada pelos contratos de quase-integração nas três empresas - Anhambí, Sadia e Perdigão -, o que desfavorece ações oportunistas entre indústrias processadoras e produtores, facilitando a transmissão de informações e o aumento da coordenação e eficiência.

Especificidade de Ativos na produção integrada

a) Especificidade Locacional

A especificidade locacional refere-se à necessidade dos produtores integrados localizarem-se próximos às empresas processadoras. Nos contratos não foram encontradas cláusulas relacionadas a esta especificidade. Contudo, na avicultura, esta especificidade é importante pela existência do fator custo de transporte (que afeta diretamente a empresa processadora), pois a maioria das propriedades rurais possui estradas de acesso que não são pavimentadas e, normalmente, estão em má situação. Atinge também, de forma indireta, o produtor, pois se o custo do transporte for elevado, a empresa processadora não terá interesse em manter a integração, o que acarretará em custos irrecuperáveis ao produtor, condizentes com a especificidade de ativos físicos, descrita a seguir.

b) Especificidade de Ativos Físicos

Na avicultura, a manutenção e equipamentos da granja são de responsabilidade do produtor rural e os respectivos contratos vinculam-se à capacidade e condições destas instalações, bem como as licenças ambientais e sanitárias referentes à atividade. Estes itens são considerados ativos físicos, que não podem ser reempregados em outra atividade, a não ser a avicultura.

c) Especificidade de Ativos Dedicados

A especificidade de ativos dedicados surge quando ocorrem investimentos por parte do fornecedor, visando atender a demanda de um cliente específico. Na avicultura, observa-se que os produtores rurais realizam estes investimentos para atender às necessidades de determinada empresa processadora. Capacidade da granja, dimensões, equipamentos, localização, entre outros, são executados na intenção de atender às normas da empresa integradora.

d) Análise dos ativos envolvidos na produção

Específicos ($k=\infty$)

- Frangos de corte: são ativos específicos, pois não são passíveis de serem destinados à outras atividades que não o abate. Algumas categorias podem apresentar um grau menor de especificidade, como alguns machos selecionados e fêmeas, que são destinados à reprodução; no entanto, após decorrido o tempo de reprodução, são destinados ao abate.

- Instalações e Equipamentos: as instalações, como cortinas, exaustores, ventiladores, banheiros, portões sanitários, roupas para desinfecção, e equipamentos, como bebedouros e comedouros automáticos, balança, são considerados ativos específicos, uma vez que são utilizados e dimensionados para o manejo de um lote, ou seja, de um número grande de aves;

- Pintinhos: também considerados ativos específicos, pois serão desenvolvidos em incubatórios e posteriormente enviados aos alojamentos para criação;

- Mão de obra: os recursos humanos utilizados na avicultura de corte constituem-se, talvez, em um dos ativos com maior grau de especificidade. Além de ser um item de difícil contratação, são pessoas que vivem e exercem a atividade há muito tempo, sendo, muitas vezes, a única atividade de que realmente possuem conhecimento. Isto faz com que seja difícil seu reaproveitamento em atividades agrícolas ou em outras atividades pecuárias, como criação de suínos, bovinos ou pecuária de leite. O produtor, no caso de ser também o proprietário, pode ser considerado um ativo específico, pois muitas vezes não deixa de exercer atividades, em lugar de outras mais rentáveis, por motivos de caráter pessoal, como tradição familiar e forte ligações com a propriedade.

- Fossa séptica: construídos nas propriedades para fins de eliminação de carcaças mortas, são ativos de difícil utilização em outras atividades e necessitam de investimentos para adaptação, quando possível.

Intermediários ($k=m$)

- Terra: a terra pode ser considerada um ativo que, na maioria das vezes, pode ser utilizado com outra finalidade que não a avicultura de corte, apesar de existirem áreas que, por possuírem características específicas, são de difícil aproveitamento para atividade de agricultura ou reflorestamento. O que a torna um ativo intermediário e não reutilizável é o tempo e os investimentos necessários para que esteja apta a outra atividade;

- Silos, Caixas d'água: destinados à implantação, constituem-se em ativos intermediários, pois podem ser reaproveitados de forma secundária para atividades agrícolas e pecuárias.

Reutilizáveis ($k=0$)

- Galpões/aviários: são ativos que podem ser aproveitados para atividades como confinamento de bovinos e suínos, com poucos investimentos para adaptação.

Especificidade de Ativos na Indústria de Abate e Processamento

a) Especificidade Locacional

A especificidade locacional refere-se à necessidade de a indústria possuir fábrica de rações, matrizeiros e incubatórios próximos a planta industrial. Novamente, há a existência do fator custo de transporte (que afeta diretamente a empresa processadora), não somente para o fornecimento de rações aos produtores integrados, mas fornecimento de pintinhos que saem dos incubatórios e matrizeiros e assistência técnica.

b) Especificidade de Ativos Físicos

A planta industrial possui ativos físicos que só podem ser utilizados na produção de abate e processamento de frango, como edificações, máquinas que realizam o abate, câmaras frigoríficas e congelamento, terminais de expedição. Estes itens são considerados ativos físicos, que não

podem ser reempregados em outra atividade, a não ser a indústria de abate e processamento.

c) Especificidade de Ativos Dedicados

A especificidade de ativos dedicados surge quando ocorrem investimentos por parte da empresa frigorífica para manutenção da atividade por tempo indeterminado, visando atender à demanda do mercado interno, da geração de emprego e renda na sociedade em que está instalada e manutenção das garantias de financiamento com bancos para fornecimento de crédito para produtores integrados.

d) Análise dos ativos envolvidos na indústria de abate e processamento

Específicos ($k = \infty$)

- Planta frigorífica: a planta frigorífica é o conjunto de edificações e instalações externas necessárias ao recebimento do frango de corte. Entre as edificações, estão o prédio principal – que abriga as salas de abate, desossa e miúdos, as câmaras frigoríficas e túneis de congelamento e os terminais de expedição – o prédio administrativo e da inspeção federal, o refeitório, os vestiários e depósitos diversos. As instalações externas são compostas por embarcadouros e balança. São considerados ativos específicos, pois são dimensionados para o abate de frangos de corte, com difícil reaproveitamento para o abate de outras espécies animais e as edificações também são concebidas para esta atividade, que envolve um grande número de funcionários;

- Instalações Internas: assim como a planta frigorífica, são dimensionadas para frangos de corte. Pode-se citar aqui a sala de abate – com todos seus equipamentos, como choque elétrico, trilhos suspensos, elevadores, escoamento – a sala de desossa, trilhos para deslocamento das carcaças e sala de miúdos;

- Veículos: os caminhões com gaiolas – para o transporte dos animais vivos – podem ser reutilizados para o transporte de outros animais, como suínos. Sua liquidez para revenda também é pequena, portanto estão classificados como específicos e não intermediários.

- Câmaras frigoríficas e túneis de congelamento: assim como os caminhões são passíveis de reutilização em outras atividades, mas os investimentos necessários para isto muitas vezes inviabilizam a retirada e o reaproveitamento;

- Pessoal: uma parcela dos recursos humanos utilizados nos frigoríficos pode ser considerada um ativo específico, pois desenvolve atividades diretamente ligadas ao abate de frangos de corte, como os funcionários da sala de abate, da desossa e do beneficiamento de miúdos;

Intermediários ($k = m$)

- Veículos: os caminhões frigoríficos destinados à expedição da carne são ativos que podem ser reutilizados para outras atividades, entretanto as frotas dos frigoríficos são grandes, dificultando o reaproveitamento de todos os veículos em uma atividade de menor porte. Também apresentam média liquidez, necessitando de investimentos de pintura externa para o reaproveitamento;

- PESSOAL: outra parcela de funcionários inclui-se nos ativos intermediários, pois desenvolvem atividades indispensáveis no abate de frangos de corte, mas seu segmento de atuação permite um reaproveitamento em outras atividades, como veterinários;

Reutilizáveis ($k = 0$)

- Material de escritório: todo o material destinado às atividades administrativas é um ativo reutilizável, pois não necessita de investimentos para seu reaproveitamento, é de fácil transporte e possui boa liquidez;

- PESSOAL: uma última parcela dos recursos humanos utilizada nas atividades frigoríficas possui fácil adaptação para o desenvolvimento de outras atividades, entre estes os funcionários administrativos, motoristas, pessoal responsável pela limpeza e refeitório e porteiros e vigilantes.

- Fábrica de Rações: pode ser considerado um ativo reutilizável em função de seu aproveitamento para fabricação de ração para outras atividades pecuárias, como suínas e bovinas.

INTEGRAÇÃO VERTICAL NA AVICULTURA DE CORTE EM MATO GROSSO

A análise do contrato empreendida até aqui permite afirmar que os elementos que foram se incorporando ao contrato contribuem para a redução dos custos conjuntos de produção e de transação, o que confirma, em parte, a hipótese central da ECT. Em outras palavras, as modificações verificadas na estrutura de governança que governa a transação entre avicultores e indústrias de processamento foram respostas eficientes ao crescimento da especificidade decorrente de ativos dedicados, conforme preveria a proposição de Coase.

A integração vertical para frente, por parte dos avicultores, apesar de possível, necessariamente implica a coordenação de vários produtores, a fim de que a produção de frango seja suficiente para atender a escala mínima do processo industrial. Se os custos de coordenação entre os avicultores não são elevados, há condições de integrar-se verticalmente para frente. Essa seria uma estratégia, a exemplo da indústria, de melhora do resultado de desacordo ou, mais provavelmente, de rejeição do papel de fornecedor de insumos para a agroindústria. Como há diversos avicultores com elevados custos de coordenação, há assimetrias entre indústrias e avicultores na estratégia de integração vertical.

Havendo o que barganhar (quase-renda gerada por ativos específicos), a indústria tem incentivos para integrar-se verticalmente e, assim, apropriar-se de uma maior porção da quase-renda. Os avicultores com baixos custos de coordenação apresentam uma restrição de participação maior que os demais avicultores, cuja coordenação é custosa. Conseqüentemente, é possível que o preço frango - elemento que delimita quanto cada parte se apropria do ex-

cedente - possa ser inferior à restrição de participação desses avicultores com baixos custos de coordenação. Nesse caso, esse pequeno grupo de avicultores veria a integração vertical para frente como uma estratégia mais interessante que o fornecimento de insumos para a indústria. Assim, é possível se verificar uma integração vertical por parte dos avicultores, desde que seus custos de coordenação não sejam significativamente altos.

Apesar de haver integração entre avicultores e indústria processadora, situação de barganha poderá ser verificada na redução de estabelecimento de produtores (granjas) e aumento de aves alojadas. Os avicultores que apresentam grande número de aviários, como no caso de Lucas do Rio Verde, poderão realizar, caso não se sintam remunerados de forma a cobrir seus custos de produção, a barganhar preços melhores, como já está ocorrendo no município de Nova Mutum. Em relação a matrizeiros, incubatórios e indústria de ração, a necessidade de integração vertical passa a ser, do ponto de vista estratégico, condição fundamental para garantir matéria-prima ao produtor integrado, evitando situações de flutuações de preços, impostas pelo mercado de fornecimento de matéria-prima. No entanto, apesar de integrar-se verticalmente para a fabricação de ração, a aquisição de insumos (soja e milho) ainda é fator de relações via mercado, pois nesta situação instrumentos de governo como a Conab, garantem o a oferta de milho para as indústrias.

CONCLUSÕES

Por meio das análises realizadas, pôde-se concluir que em termos de ambiente institucional e organizacional levam à formação de estruturas de governança semelhantes nas três empresas estudadas e produtores entrevistados. Ou seja, observaram-se em Mato Grosso estruturas de governança híbridas, com a presença de contratos formais na relação com produtores. Entretanto, nas demais transações analisadas nos diferentes elos da cadeia, se observam governanças através de mercado spot enquanto negociação de grãos, linhagens e formas híbridas na negociação com contratos de frete e comercialização do produto final, e finalmente, a integração vertical, quanto à matrizeiros, incubatórios e fábrica de ração. A governança bilateral ficou evidenciada na relação entre produtores integrados e indústria frigorífica, pois seria resultado da existência de maior especificidade de ativos e maior frequência da transação, gerando relação de confiança entre as partes, que reduziria a possibilidade de litígio.

As transações realizadas em ambientes com elevado grau de incerteza não demandam necessariamente a integração vertical ou o mercado *spot* como formas de governança entre os agentes. Como observado, a dependência bilateral pode permitir governança híbrida, pois esta estimula os agentes a buscarem adaptações a novas situações. A relação de dependência simétrica entre as partes poder

levar à redução de oportunismo e à maior facilidade de adaptação a mudanças (tais como alterações nos preços, por exemplo).

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, M. P.; MARTINS, R. S. **Transporte de Cargas Frigorificadas na Indústria Avícola: Evidências para uma Interpretação à Luz da Teoria dos Custos de Transação.** In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, IV, 29 a 31 de Outubro de 2003. FEA/USP – Campus Ribeirão Preto.

AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha.** Tese (Doutorado) - USP/FEA, São Paulo, 1996.

COASE, Ronald H. The Nature of the Firm. *Economica*, n. 4, nov 1937.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, Estado e Organização.** São Paulo: Singular, 1997. 286 p.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio. **Competitividade no Agribusiness Brasileiro.** Estudo Elaborado para o IPEA. Realização: PENSEA/FIA/FEA/USP. São Paulo, Julho 1998.

FAO, FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF UNITED ORGANIZATION. Rapid rural appraisal. In: **Marketing research and information systems.** Disponível em: <<http://www.fao.org/docrep/W3241E/w3241e09.htm>>. Acesso em: 12 abr. 2008.

SIFRECA – Sistema de Informações de Fretes. **Dados de modais de frango em Tangará da Serra.** Disponível em <<http://sifreca.esalq.usp.br/sifreca/pt/index.php>>.

UNITED STATES AGENCY FOR INTERNATIONAL DEVELOPMENT – USAID. **Using rapid appraisal methods.** Disponível em: <http://www.usaid.gov/pubs/usaid_eval/pdf_docs/pnaby209.pdf>. Acesso em: 23 fevereiro. 2009.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism.** New York: Free Press, 1985. 450 p.

_____.(1996), **The Mechanisms of Governance.** Oxford University Press, 429 p.

Artigo recebido em 03/06/2010.

Aceito para publicação em 02/08/2010.