

**ANTONIO FERNANDO ZANATTA**

**CUSTOS DE TRANSAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA DO FRANGO  
NA CONTRATUALIZAÇÃO COM O PRODUTOR RURAL:  
UMA ANÁLISE CRÍTICA**

**Dissertação apresentada como  
requisito parcial à obtenção do grau de  
Mestre. Curso de Mestrado em  
Desenvolvimento Econômico, Setor de  
Ciências Sociais Aplicadas da  
Universidade Federal do Paraná.  
Orientador: Professor Doutor Aldair  
Tarcísio Rizzi**

**CURITIBA  
2000**

Para meus pais, pela vida, e para

Cilene, por dar sentido a ela.

## AGRADECIMENTOS

No mestrado, passei por um dos períodos mais ricos em experiências acadêmicas e pessoais que tive até o momento. Nesse sentido, tenho certeza de que não será possível agradecer a todos que contribuíram para essa experiência.

Para começo de conversa, agradeço aos meus orientadores e amigos Aldair (oficial), Ramon, Huáscar e Fábio, que muito contribuíram em para o desenvolvimento deste trabalho e, principalmente, pela paciência e “coragem” que tiveram ao ler os textos parciais e final.

Além deles, outras pessoas me ajudaram na conclusão desta jornada. A execução deste trabalho somente foi possível com os comentários de Domakosky, muito úteis para a busca de uma melhor argumentação no processo de convencimento das minhas proposições. Agradeço também, pela paciência e dedicação, à minha amiga Marise Manoel, que teve o árduo trabalho de revisar o texto para deixá-lo dentro dos padrões exigidos pela belíssima língua portuguesa.

À minha família, especialmente aos meus pais, que sempre me fortaleceram e me encorajaram a buscar os meus objetivos. À Cilene, agradeço o apoio e a compreensão que nunca faltaram, que revelam o amor e o profundo respeito existentes entre nós.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE TABELAS .....</b>	<b>IV</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>V</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>VII</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>1 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA CARNE DE FRANGO NO BRASIL.....</b>	<b>10</b>
1.1 A CONTRATUALIZAÇÃO COM OS PEQUENOS PRODUTORES AGRÍCOLAS..	26
<b>2 METODOLOGIAS DE ANÁLISE UTILIZADAS EM ESTUDOS SOBRE O SETOR DE FRANGO DE CORTE .....</b>	<b>32</b>
2.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS .....	32
2.2 ANÁLISES SOBRE A RELAÇÃO PRODUTOR E AGROINDÚSTRIA DA CARNE DE FRANGO .....	38
2.3 A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A ANÁLISE DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS .....	40
<b>3 A RELEVÂNCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E SEUS ASPECTOS INSTITUCIONAIS NA TOMADA DE DECISÃO DA CONTRATUALIZAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES PELA AGROINDÚSTRIA .....</b>	<b>50</b>
3.1 SEGMENTOS BÁSICOS DA PRODUÇÃO DA CARNE DE FRANGO .....	50
3.2 UMA ANÁLISE SOBRE A ABORDAGEM DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO FRANGO DE CORTE .....	67
3.3 O LIMITE DA ANÁLISE DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA EXPLICAR A CONTRATUALIZAÇÃO NO SETOR DE FRANGO DE CORTE: A BUSCA DE SINERGIA COM OUTRAS ABORDAGENS .....	72
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO 1 - INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE PARCERIA AVÍCOLA .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 2 - EXEMPLO DE TABELA DE DETERMINAÇÃO DOS GANHOS DO PRODUTOR RURAL POR LOTE DE FRANGOS.....</b>	<b>88</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>90</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - ESTRUTURA DE MERCADO DA INDÚSTRIA DE FRANGOS NO BRASIL: PARTICIPAÇÃO RELATIVA E ESTRATIFICADA NA PRODUÇÃO NACIONAL, 1980-1997.....	11
TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA DE CARNE DE FRANGO, DE BOVINO E DE SUÍNO, BRASIL, 1970-1995.....	13
TABELA 3 - PRODUÇÃO DE AVES PARA O ABATE POR GRUPOS DE ÁREAS EM TRÊS MESORREGIÕES DO CENTRO-OESTE E O ESTADO DE SANTA CATARINA, 1996.....	21
TABELA 4 - TOTAL DE AVES VENDIDAS (UNIDADE), VALOR DAS CABEÇAS VENDIDAS (REAL) E VALOR UNITÁRIO (REAL) POR GRUPOS DE ÁREAS EM TRÊS MESORREGIÕES DO CENTRO-OESTE E O ESTADO DE SANTA CATARINA, 1996.....	25
TABELA 5 - <i>PERFORMANCE</i> DAS MATRIZES, POR TIPO DE LINHAGENS.....	56

## LISTA DE FIGURAS

QUADRO 1 - SISTEMA INTEGRADO NA AVICULTURA BRASILEIRA .....	18
FIGURA 1 - CUSTOS DAS FORMAS DE GOVERNANÇA E NÍVEL DAS ESPECIFICIDADES DOS ATIVOS.....	46
FIGURA 2 - SEGMENTOS BÁSICOS DO SISTEMA FRANGO DE CORTE.....	51

## RESUMO

O sistema agroindustrial da carne de frango é, em geral, organizado de forma mista. Apresenta algumas fases em que a matéria-prima é obtida via mercado, ou por integração vertical, ou, ainda, por relações contratuais. Nos caso das firmas líderes de setor, a fase de criação e engorda dos frangos para o abate é coordenada por contratos junto aos produtores rurais. Esse tipo de coordenação garante o fornecimento de matéria-prima por meio de um controle maior da frequência dos insumos, da qualidade e peso dos frangos, só para mencionar alguns aspectos importantes. Para explicar essas diferentes formas de organizar esse sistema, alguns estudos utilizam o *approach* teórico da chamada Teoria dos Custos de Transação (TCT). Ao analisar alguns desses trabalhos, e considerar os seus esforços explicativos, este estudo busca demonstrar que os custos de transação apresentam pouca ou nenhuma relevância na tomada de decisão da agroindústria em instituir contratos com os produtores rurais. A decisão dos coordenadores foi orientada pelos custos de produção envolvidos nas diversas formas de organizar o sistema. Esta análise não desconsidera a relevância de TCT como um *approach* teórico consistente, mas, sim, procura demonstrar que, no caso específico da coordenação por meio de contratos com produtores rurais, a TCT é pouco explicativa. Além dessa questão, este estudo analisa a importância que as instituições têm em possibilitar as diversas conformações do sistema agroindustrial, e que alguns desses arranjos se tornam mais eficientes, permitindo o surgimento de algumas empresas líderes do setor, como é o caso das empresas situadas na região Sul, que se diferenciam das de outras regiões, principalmente do Sudeste, por buscarem um meio de integração vertical, em algumas etapas, e contratualização com os produtores rurais.

## ABSTRACT

The agribusiness system of the poultry's meat is in general organized in a mixed way. It presents stages like obtaining of the raw material through market, through vertical integration or through contractual relationships. To explain these issues, researchers has been using a theoretical approach called Transaction Costs Theory (TCT), particularly to explain the poultry's breeding which will be slaughtered in the industry. In the cases of sector leaders firms, the stage of poultry's breeding for slaughter, is coordinated through the contract of rural producers. This type of coordination of the raw material supply guarantees a larger control of the productive the supplies frequency, the quality and the weight of the poultries, just to mention a few important aspects. Despite of adopting the TCT approach, this paper tries to demonstrate that the transaction costs present little or no relevance when the agro-industry is looking for this partnership with the rural producers. What is really relevant in this subject are the possible production costs involved in the decision of coordinating the system through vertical integration, contract or market. This analysis does not intend to depreciate the relevance of TCT theoretical approach, but it searches to demonstrate that, in the specific case of the rural producers contract, the TCT is little relevance. Besides that subject, this study tries to analyze the importance that the institutions have in facilitating the several conformation of the agribusiness system, that facilitated some of those arrangements if they turned more efficient, allowing the appearance of some companies leaders of the section, as it is the case of the companies placed in the South area, that they differ of the one of another areas, mainly of the Southeast, for they look for one may vertical integration, in some stages, and recruiting with the rural producers.

## INTRODUÇÃO

A compreensão das estratégias de coordenação da indústria processadora de carnes de aves no Brasil constitui tarefa complexa. O caráter estratégico que esse tipo de atividade assume na economia brasileira e o dinamismo que o setor vem apresentando fazem com que o tema provoque muito interesse nos pesquisadores preocupados em compreender o processo de desenvolvimento econômico brasileiro, principalmente nos aspectos relacionados ao desenvolvimento agroindustrial.

Como primeiro passo para estudar as estratégias de coordenação da indústria processadora da carne de frango no Brasil, é necessário o entendimento de que essa indústria é suprida, em grande medida, por insumos agropecuários que passam por um processo de agregação de valor ao longo do sistema agroalimentar, ao qual essa indústria está vinculada. As indústrias que processam produtos agropecuários destinados à alimentação fazem parte do sistema alimentar, que, por sua vez, está inserido no "sistema agroindustrial".<sup>1</sup> Esse sistema envolve as diversas interligações que ocorrem na indústria agroalimentar, com elos para frente, tais como a distribuição, a comercialização e o consumo, e para trás, tais como a agricultura e os fornecedores de insumos para a agricultura.

O Sistema Agroindustrial da Carne de Frango (SAGCF), em geral, está organizado de forma mista, apresentando etapas em que a obtenção da matéria-

---

<sup>1</sup> A forma de caracterização de Sistema Agroindustrial se dá em função do produto final gerado na cadeia produtiva.

prima ocorre via mercado e etapas em que a forma de obtenção da matéria-prima se dá via integração vertical, ou por meio de relações contratuais.

Uma das etapas desse sistema agroindustrial que vem recebendo muita atenção de estudos acadêmicos nos últimos anos é a que trata da criação e engorda dos frangos que são destinados para o abate na indústria. Nessa etapa, encontram-se duas formas de obtenção da matéria-prima. Uma delas, a contratualização com produtores rurais, também chamada de “quase-integração”, é uma forma de coordenação da produção exercida pelas indústrias que abatem e processam a carne. Sua origem ocorreu nos estados da região Sul, por meio das ações da Sadia Concórdia, posteriormente imitada pela Perdigão, Ceval Alimentos e Frangosul, \_ empresas que atualmente são líderes do setor. Essa forma de coordenar o fornecimento da matéria-prima garante à indústria maior controle sobre o processo produtivo, nas questões pertinentes à frequência dos fornecimentos, qualidade e gramatura dos frangos, apenas para citar alguns aspectos relevantes. A outra forma de obtenção do frango para o abate é por meio da relação tradicional de mercado, em que as processadoras compram de produtores independentes de frangos. Essa forma é encontrada mais freqüentemente nos estados do Sudeste brasileiro<sup>2</sup> e em outras regiões em que o processamento dessa carne é feito por frigoríficos que atendem a mercados regionais.

---

<sup>2</sup> É importante observar que a origem dessa atividade industrial ocorreu nos estados da região Sudeste. Esses estados transformaram-se nos principais centros consumidores dessa carne. Embora predominem as relações de mercado na obtenção do frango para o abate, recentemente muitos frigoríficos da região passaram a adotar a forma de contratualização já há algum tempo desenvolvida pelas empresas da região Sul.

Ao se analisar a forma de contratualização como uma estratégia de coordenação da produção exercida pelas indústrias, além das questões já apresentadas sob o ponto de vista das firmas, tem-se um outro aspecto relevante que é a existência de um relacionamento entre forças desiguais que acabam determinando distintas participações<sup>3</sup> nos resultados da produção, em geral a favor dos agentes coordenadores. Essa parece ser uma questão crucial, que é tratada em diversos estudos sobre a questão das estratégias de coordenação exercidas pela indústria processadora da carne de frango.

Outros trabalhos centrados no tema da organização da produção apresentam tal estratégia como a busca de eficiência, via minimização dos custos de produção e, principalmente, dos custos de transação.<sup>4</sup> Tais trabalhos são recentes e utilizam como referencial teórico a Teoria dos Custos de Transação (TCT), que está em evidência principalmente depois do prêmio Nobel de economia que Ronald Coase recebeu em 1991, devido à publicação de um artigo em 1937 intitulado *The Nature of The Firm*.<sup>5</sup> Muitos desses trabalhos lançam luz sobre alguns aspectos que podem explicar a dinâmica das relações entre produtores rurais com base na agricultura familiar e indústrias.

---

<sup>3</sup> Pode-se dizer que o agente coordenador busca maior participação na geração de valor em toda cadeia. Para isso, mantém estreita margem de lucro para o coordenado, objetivando a redução dos custos de produção e conseqüentemente maior vantagem competitiva no mercado.

<sup>4</sup> Os trabalhos aqui considerados são: Competitividade do *agribusiness* brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes, de Marcos Sawaya Jank (1996); A organização das cadeias agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte: uma abordagem de custos de transação, de José Antônio Nicolau (1994).

<sup>5</sup> O artigo "*The nature of the firm*" (COASE, 1937) foi redescoberto na década de 70 por Oliver Williamson, que a partir dele desenvolveu a TCT (PESSALI, 1998).

Entende-se por Teoria dos Custos de Transação o arcabouço que utiliza a transação como unidade básica de análise econômica de uma teoria da firma (WILLIAMSON, 1985, p. 17). A transação é a passagem de um bem ou serviço em elaboração entre unidades tecnologicamente separadas; já os custos de transação são os custos que incorrem na transação, em função da elaboração e negociação dos contratos, da mensuração e fiscalização de direitos de propriedade, do monitoramento do desempenho e da organização das atividades (AZEVEDO, 1996, p. 24).

No caso específico da agroindústria processadora de carne de frango, o uso dessa perspectiva tem se tornado freqüente, principalmente pelo papel preponderante que as relações contratuais desempenham na coordenação da cadeia. Para tanto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar as contribuições que os estudos baseados na TCT trouxeram para a compreensão das estratégias de coordenação, exercidas pelas firmas abatedoras, por meio da contratualização com o produtor rural. Em outras palavras, procura-se verificar se tais contribuições possibilitaram uma melhor compreensão sobre o fenômeno, principalmente se comparadas com os demais estudos que utilizam referenciais teóricos distintos. Pretende-se também analisar as possíveis limitações da TCT na aplicação de um estudo de caso específico sobre produção de frangos de corte.

Como objetivos específicos, busca-se identificar qual a compreensão dos estudos citados sobre custos de transação, no que se refere a conceito, identificação e mensuração na etapa do fornecimento de frangos para o abate, além

de verificar se os custos de transação foram relevantes na tomada de decisão de instituir a relação contratual com os pequenos produtores.

Outro objetivo específico a ser atendido é identificar as contribuições de outras abordagens que estudaram o fenômeno,<sup>6</sup> e como podem ser incorporadas pela análise da Teoria dos Custos de Transação (TCT), no que se refere ao ambiente institucional, fato não muito explorado nos trabalhos existentes.

A relevância dessa proposta não está na identificação de qual arcabouço teórico proporciona respostas mais explicativas sobre tais estratégias de coordenação, embora isso possa ficar explicitado no desenvolvimento do trabalho, mas sim na identificação das contribuições e, principalmente, das possíveis limitações que a TCT possui ao buscar explicações sobre o fenômeno. Assim, este trabalho visa apreciar os possíveis pontos da TCT que convergem para a explicitação da realidade da agroindústria processadora de carne de frango e, fundamentalmente, apontar alguns possíveis pontos críticos da referida teoria.

---

<sup>6</sup> Essas outras abordagens são: Teoria Marxista, representada pelos trabalhos de Dinarte Belato (1985) - *Os camponeses integrados*, Aldair Rizzi (1984) - *O capital industrial e a subordinação da pequena produção agrícola: o complexo avícola no sudoeste paranaense*, Armando João Dalla Costa (1993) - *O grupo Sadia e a produção integrada: o lugar do agricultor no complexo agroindustrial*; Teoria da Organização Industrial: representada pelo trabalho de Aldair Rizzi (1993) - *Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil*.

Propõe-se aqui desenvolver uma análise sobre as contribuições que os estudos baseados na TCT trazem para melhor compreender a forma de coordenação contratualizada exercida nos últimos 25 anos pela agroindústria junto aos produtores rurais da região Sul do Brasil, na etapa de criação e engorda dos frangos que se destinam ao abate. Torna-se necessário que algumas questões sejam discutidas e respondidas durante o desenvolvimento desta dissertação, tais como:

- a) Em que medida os Custos de Transação foram relevantes na tomada de decisão para adotar uma forma híbrida de coordenação da etapa de criação do frango de corte?
- b) Independente da questão anterior, para esse caso específico da indústria da carne de frango, é possível mensurar, mesmo de que forma pouco precisa, os Custos de Transação?
- c) Numa análise mais completa, é possível a sinergia entre as abordagens utilizadas no esforço de explicação do fenômeno de contratualização? Quais os elementos comuns, principalmente no que se refere ao ambiente institucional?

Este trabalho considera, *a priori*, algumas hipóteses que venham responder às questões levantadas e, assim, contribuir para a análise sobre a contribuição da TCT na contratualização da agroindústria da carne de frango com os produtores rurais. As hipóteses são:

- a) sobre a relevância dos Custos de Transação na adoção da forma híbrida de coordenação (contratos) na etapa de criação e engorda de frangos para o abate, considera-se que é pouca, pois o principal fator considerado é o elevado custo de produção que as empresas teriam de assumir se optassem por integrar verticalmente essa etapa.
- b) é possível mensurar os custos de transação de forma não muito precisa, por meio de uma análise aproximada “preço sombra” e custos de oportunidade, porque, empiricamente, é encontrada apenas uma forma de coordenação vigente. Os trabalhos analisados não apresentam esses custos, e, em geral, apontam que a mensuração é difícil de ser executada, devido ao fato de que as empresas não revelam os valores envolvidos no processo produtivo;
- c) para se desenvolver uma análise mais completa, é possível identificar sinergias entre as abordagens utilizadas no esforço de explicação do fenômeno de contratualização, principalmente no que se refere ao ambiente institucional formado: a estrutura fundiária delineando as condições sócio-econômicas dos produtores rurais; a subordinação da produção rural ao capital industrial, em grande medida condicionada pela relação monopsônica de mercado.

Propondo questões e sugerindo hipóteses explicativas, pretende-se com este trabalho contribuir para a análise dos Custos de Transação, apresentando alguns pontos frágeis dessa abordagem, possíveis soluções, além de considerar a

possibilidade de que outras abordagens possam contribuir, mesmo que de forma indireta, para o desenvolvimento de uma análise institucional sobre o processo de contratualização desenvolvido pela agroindústria.

No esforço de discutir essas questões relevantes, o texto está organizado de forma que o leitor reconheça a evolução e a atual conformação da indústria da carne de frangos, para depois compreender o debate sobre a utilização da TCT, suas limitações e potencialidades, como método de análise para essa agroindústria.

Para tanto, no capítulo 1 - A evolução da indústria da carne de frangos no Brasil - é apresentado um diagnóstico sobre o setor, em que são tratados os movimentos de estruturação e reestruturação apresentados pelo o SAG da carne de frango. São abordadas também a atual conformação e as possíveis tendências que se apresentam nesse segmento da agroindústria. A finalidade do capítulo é contextualizar a discussão que se seguirá ao longo do trabalho.

O capítulo 2 - Metodologias de análise utilizadas em estudos sobre o setor de frangos de corte - apresenta as principais abordagens e seus desdobramentos teóricos utilizados para o entendimento do setor, dando ênfase às abordagens sobre *agribusiness* e TCT.

No capítulo 3 - A relevância dos custos de transação e seus aspectos institucionais na tomada de decisão da contratualização dos pequenos produtores pela agroindústria - discutem-se os fatores determinantes que levaram a indústria a firmar uma relação contratual com os produtores agrícolas no fornecimento de frangos para o abate, discutindo-se, principalmente, a possibilidade de mensurar os

custos de transação, e se estes foram relevantes na decisão de formalizar contratos com os agricultores. Também procura demonstrar as limitações da TCT para a análise da contratualização na etapa de criação e engorda de frangos de corte, indicando os possíveis caminhos que possibilitam desenvolver uma análise institucional para esse fenômeno.

O capítulo conclusivo apresenta, de forma integrada, as conclusões parciais do último capítulo, buscando demonstrar a importância que a análise institucional tem para melhor se compreender o fenômeno de contratualização exercido pelas agroindústrias processadoras da carne de frango.

## 1 EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA DA CARNE DE FRANGO NO BRASIL

A estruturação do segmento da indústria da carne de frango no Brasil começa no final dos anos 60 e se consolida nos anos 70.<sup>7</sup> Esse segmento industrial acompanha a tendência de difusão do modelo de padronização da produção e do consumo americano, que se tornou extensivo a todos os demais países desenvolvidos e em desenvolvimento no pós-segunda guerra (TEIXEIRA, 1983).

A alteração do padrão de produção da carne de frango está associada à modernização da própria agricultura brasileira, na sua base técnica e também à busca de estreitamento das relações com os segmentos a montante e a jusante que fazem parte da produção de carne de frango. A modernização de parte da agricultura brasileira está vinculada fortemente à internalização de uma indústria de bens de capital para a agricultura e a uma indústria processadora de insumos de origem agrícola.<sup>8</sup> Assim, no caso da indústria processadora de carne de frango, ao mesmo tempo em que a indústria processadora é viabilizada por uma oferta abundante de grãos, que permite a criação em grande escala de animais em cativeiro, essa mesma indústria retroalimenta as atividades agrícolas, pelo forte impulso na demanda por grãos para ração dos animais.

A modernização do setor da agroindústria foi influenciada fortemente também pela política agrícola dos anos 70, e esta viabilizada pelas condições de liquidez financeira internacional, possibilitando créditos subsidiados à instalação de

---

<sup>7</sup>RIZZI, 1993, p. 59.

<sup>8</sup> KAGEYAMA *et alii*, 1990. In: RIZZI, 1993.

indústrias a jusante, entre as quais se encontram frigoríficos modernos, tornando a indústria processadora de carne de frangos a principal do segmento de carnes, pelos critérios de evolução de produção e desenvolvimento de produtos.

A indústria processadora de carne de frango passa a se conformar em uma nova estrutura oligopolizada, devido ao aparecimento de grandes empresas (tabela 1). No geral, essas empresas buscavam a integração vertical em atividades complementares ao abate e a formalização contratual na etapa de criação de aves junto aos produtores agrícolas.

**TABELA 1 - ESTRUTURA DE MERCADO DA INDÚSTRIA DE FRANGOS NO BRASIL: PARTICIPAÇÃO RELATIVA E ESTRATIFICADA NA PRODUÇÃO NACIONAL, 1980-1997**

ESTRATIFICAÇÃO	1980 (%)	1985 (%)	1990 (%)	1995 (%)	1997 (%)
4 maiores <sup>1</sup>	29,87	48,47	48,70	28,20	30,45
8 maiores	37,35	58,48	64,44	40,51	43,67
20 maiores	47,42	73,87	80,47	51,95	56,46
Demais	52,58	26,12	19,53	48,05	43,54
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Total de abate das 20 maiores <sup>2</sup>	56.192.025	565.120.826	838.529.731	1.318.711.695	1.599.649.797

FONTE: UBA, Anab e Associações estaduais de avicultura.

Elaboração: RIZZI, 1998.

NOTAS:

<sup>1</sup> A Ceval Alimentos passa a participar dessa estatística a partir de 1990.

<sup>2</sup> Critério: cabeças abatidas.

Até os anos 90, a estrutura de mercado da indústria encontrava-se oligopolizada, o que se explica, em grande parte, pelos motivos apresentados por RIZZI (1993, p. 62): a) utilização de tecnologia de genética importada; b) constante busca de inovação tecnológica na cadeia produtiva; c) busca da ampliação de escala, permitindo a redução de custos de produção, por conseguinte a redução nos preços.

Após 1990, o desenho da estrutura de mercado de frangos se alterou na questão da participação relativa. O grupo das empresas líderes, principalmente as três maiores, manteve suas posições no mercado nacional, mas com participações menores que as até então conquistadas. Isso ocorreu pelo fato de ter havido grande crescimento da participação das empresas que estão fora do grupo das 20 maiores que operam basicamente em mercados regionais, mercados estes não explorados pelas grandes empresas em função de dificuldade na logística de distribuição dos produtos finais.<sup>9</sup> Também, no ano de 1997, a terceira empresa do setor, a Ceval, foi comprada pela Santista Alimentos, de propriedade do grupo multinacional Bunge, de origem argentina. A Bunge y Born comprou toda a cadeia produtiva da Ceval Alimentos, porém a sua estratégia declarada está em atuar apenas com a soja e seus subprodutos, pois opera com essa *commodity* no mercado internacional.<sup>10</sup> Assim, fica a dúvida da destinação, no futuro, da divisão de carnes da Santista, questão que se encontra em estudo pelos estrategistas do grupo - provavelmente, a divisão será vendida para outra multinacional. Embora tenha havido alteração na propriedade dos ativos, não houve alteração no posicionamento no *ranking* da indústria da carne de frango.

A estrutura atualmente continua oligopolizada, mas apresenta um movimento de desconcentração, em virtude do crescimento da participação das empresas que operam em mercados regionais, não atendidos pelas firmas líderes, devido,

---

<sup>9</sup> As grandes empresa focalizam suas vendas nos mercados do eixo Rio-São Paulo.

<sup>10</sup> Conforme analisado em ZANATTA, 1999.

principalmente, aos problemas de distribuição para essas regiões. É importante mencionar que esse aumento da participação de firmas médias de atuação regionalizada (ou em nichos) teve forte impulso, devido ao aumento de renda ocorrido em algumas faixas de renda mais baixas no Brasil a partir de 1994.

Outro aspecto relevante da indústria de carne de frango é a crescente elevação dos níveis de produção, que no período analisado - 1980 a 1997 - foi de 2.290,95%. Parte dessa produção foi destinada ao mercado externo, mas a maior parte destinou-se ao mercado interno, possibilitando um aumento no consumo dessa carne, em detrimento do consumo das carnes bovina e suína (tabela 2). Os principais fatores indutores desse comportamento foram as alterações nos custos de produção, e, conseqüentemente, reduções nos preços relativos da carne de frango no mercado nacional.

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO PER CAPITA DE CARNE DE FRANGO, DE BOVINO E DE SUÍNO, BRASIL, 1970-1995

ANO	FRANGO (em kg/hab)	BOVINO (em kg/hab)	SUÍNO (em kg/hab)
1970	2,3	22,8	8,1
1975	4,9	29,8	7,2
1980	8,9	32,4	8,2
1985	8,9	22,8	6,9
1990	13,4	23,6	7,0
1995	22,8	26,7	8,2

FONTE: USDA / APA<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Os dados foram extraídos do Site da APA - Associação Paulista de Avicultura, cuja fonte é a USDA - *Department of Agriculture of United States*.

Verifica-se que em 25 anos o consumo *per capita* da carne de frango aumentou em 891,30 %, enquanto a evolução da carne bovina foi de 17,11%, e da de suína, da ordem de 1,23%.

Mesmo comparando-se os anos de 1980 e 1985, período em que a economia nacional passou por profunda recessão, enquanto o consumo *per capita* da carne de frango se manteve estagnado, o das demais teve decréscimo (de 28,75% e 15,85% para as carnes bovina e suína, respectivamente). Esse movimento pode ser explicado pela perda do poder aquisitivo da população no período, o que influenciou a mudança no hábito alimentar.

Segundo RIZZI (1993), há também outros aspectos importantes que explicam esse comportamento no segmento de carnes. Trata-se do desenvolvimento de um grande mercado potencial interno, motivado, em primeiro lugar, pelo processo de concentração urbana nos anos 70, que se tornou crescente nas décadas subsequentes; e, em segundo lugar, pelo crescente ingresso da mulher no mercado de trabalho, exigindo produtos que contivessem características mais próximas daqueles de consumo imediato, ou que pelo menos fossem de fácil preparação. Esses produtos apresentam maior valor agregado, viabilizado pela nova conformação da estrutura da indústria da carne de frango. Nas outras indústrias do segmento carnes, tal tendência não foi seguida, prejudicando o desempenho em seus mercados.

No processo de estruturação da indústria da carne de frango, nos anos 70, ocorreram dois movimentos distintos. O primeiro diz respeito à concentração de

plantas no Estado de São Paulo, devido ao tamanho do mercado consumidor, condicionado pelo volume de emprego e renda no Estado, bem acima da média nacional. A maioria das plantas ali instaladas atuava apenas na etapa do abate, deixando, em grande parte, o mercado de insumos nas mãos de produtores independentes. Nota-se aqui elevado grau de desarticulação na cadeia produtiva.

O segundo movimento ocorreu na região Sul, onde, juntamente com a indústria, nasce a contratualização com pequenos produtores agrícolas.<sup>12</sup> Na própria região Sul ocorreram pequenas variações nesse movimento. Em Santa Catarina, a contratualização já existia para a indústria da carne de porco, e as mesmas empresas que atuavam nesse mercado buscaram a diversificação em seus investimentos na direção do mercado de frangos de corte, transferindo para este a mesma estrutura relacional existente com os pequenos produtores. Já no Paraná e Rio Grande do Sul surgiram empresas novas no mercado de frango de corte, que formalizaram a contratualização com os pequenos produtores agrícolas. Isso se explica, em parte, pelo fato de a propriedade do capital investido nesse segmento ser de origem cooperativada, o que facilita as relações com os produtores, e, em parte, pela própria estrutura fundiária prevalecente na região, formada principalmente de pequenos e médios proprietários de terra. No geral, o que pode ser observado é que na região Sul há forte tendência à busca de coordenação, por

---

<sup>12</sup> O modelo de contratualização implantado na região Sul foi originalmente importado dos Estados Unidos por meio de um *benchmark* desenvolvido pela Sadia S.A.

parte das firmas, na cadeia produtiva de carne de frango nas atividades de fornecimento de matéria-prima.

Na década dos 80, o processo de reestruturação da indústria se deu pela dinâmica empreendida pelas empresas que se tornaram líderes no decorrer dos anos anteriores. Essas empresas, principalmente as do Estado de Santa Catarina, passaram a investir em novas plantas no Estado do Paraná, promovendo a desconcentração regional da indústria na direção do Sudeste-Sul do Brasil.

No início dos anos 80, o Estado de São Paulo detinha 37,8% dos abates de frango no Brasil, contra 24,5% em Santa Catarina, 17,2% no Rio Grande do Sul e 9,5% no Paraná. No início dos anos 90, porém, São Paulo passa a ter apenas 21,9% da produção, sendo que Santa Catarina passa para 30,1%, Rio Grande do Sul para 18,5% e o Paraná, Estado em que essa indústria mais cresceu, passou para 21,1% da produção nacional (RIZZI, 1993, p. 66).

Essa desconcentração espacial ocorreu devido aos aspectos gerais da modernização agrícola dos anos 70, que permitiu que o Paraná passasse a constituir a principal fronteira agrícola para a cultura da soja no período.<sup>13</sup> A expansão do cultivo da soja viabiliza a instalação de grandes empresas que atuam no processamento dessa oleaginosa e oferece matéria-prima para a ração dos

---

<sup>13</sup> Em seu trabalho, RIZZI apresenta indícios de que o processo de desconcentração espacial continua, só que em direção à região Centro-Oeste; no início dos anos 90, essa região passou a se configurar como a nova fronteira agrícola para a produção da soja, graças à variedade nova de sementes aptas para o cerrado. O autor não apresenta números, pois os mesmos não estavam disponíveis. Porém, é provável que esse fenômeno esteja atualmente consolidado.

animais.<sup>14</sup> O farelo é o principal subproduto do processamento de soja, pois dele se retira a maior quantidade de proteínas vegetais utilizadas nas rações animais que, junto com o milho<sup>15</sup>, correspondem a 80% dos insumos para a avicultura de corte. A participação da soja na ração gira em torno de 27%, enquanto o milho compõe entre 60% a 65% da ração.

A relação entre a expansão das culturas de soja e milho e a expansão da avicultura de corte, e, por conseguinte, a desconcentração espacial da indústria da carne de frango é muito estreita e explica, em parte, a viabilidade que a indústria processadora de frango teve a partir de uma oferta firme e abundante de grãos destinados à fabricação de ração, principalmente nas regiões Sul e Sudeste do país. As culturas de milho e soja formam os principais insumos da cadeia produtiva, e o processamento do farelo de soja e da produção da ração é incorporado pelas firmas por meio do processo de integração vertical, cuja origem parte dos processadores da carne de frango.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> RIZZI (1993, p. 68) aponta que em 1985 os estados do Sul e mais São Paulo detinham 98% da capacidade de esmagamento de soja do país.

<sup>15</sup> A cultura do milho também possui uma grande concentração da produção nos estados do Sul do país e mais São Paulo, como aponta RIZZI (1993, p. 68).

<sup>16</sup> A estratégia de integração vertical na etapa do processamento do farelo da soja parece passar atualmente por um processo de reversão. As novas estratégias de focalização dos negócios tomadas principalmente por empresas produtoras de bens de consumo, inclusive a indústria processadora de carnes, fazem com que as firmas passem a investir na ampliação de suas linhas de produtos e na publicidade, e acabam deixando de operar com *commodities*. Um exemplo desse movimento é a venda da área de soja do grupo Sadia para a Archer Daniels Midland (ADM), uma das líderes mundiais no esmagamento de soja (Gazeta Mercantil, 26/05/98).

Por outro lado, o processo de integração vertical das atividades processadoras de soja, principalmente, apresenta-se como excelente alternativa de negócio para essas empresas, que passam a voltar boa parte de sua produção de farelo para o mercado externo, encontrando condições de preço e demanda muito favoráveis.

As firmas líderes passaram a buscar integração vertical em quase todas as etapas, desde a produção de insumos, processamento da carne, processamento de subprodutos até a distribuição dos produtos. Conforme RIZZI (1993, p. 71), representa-se no quadro 1, a seguir, esse fenômeno.

**QUADRO 1 - SISTEMA INTEGRADO NA AVICULTURA BRASILEIRA**

ATIVIDADE <sup>17</sup>	FORMA DE GERENCIAMENTO
• Material genético (avós)	• Importação (adquirido fora da integração)
• Aviários com matrizeiros	• Integração vertical
• Incubatórios (produção de pintinhos de um dia)	• Integração vertical e terceiros
• Ração	• Integração vertical: aquisição de farelo de soja e milho; algumas empresas líderes integram também o esmagamento da soja da qual retiram o farelo para a ração e, nos anos 80, industrializam óleo refinado e margarina
• Produção do frango p/ abate	• Produtor agrícola integrado (contratualizado)
• Abatedouro	• Primeiro processamento; a partir daí se define o nível de integração vertical, para frente e para trás
• Corte e industrialização	• Integração vertical (anos 80)
• Distribuição	• Integração vertical e terceiros
• Mercado	• Interno e externo

FONTE: RIZZI, 1993.

Com essas características, a indústria, por meio das empresas líderes, passa a ter ganhos de produtividade e aumento de concentração econômica até a

<sup>17</sup> Na categoria das atividades, o organizador listou apenas as etapas que apresentam relevância nos custos de produção, ou de importância estratégica na cadeia produtiva.

década de 90. Nos anos posteriores, a indústria passa por uma desconcentração relativa, ocasionada, em grande parte, pela expansão da produção dos insumos básicos (soja e milho) em novas fronteiras agrícolas. No mercado, ocorre a coexistência de grandes empresas líderes, que buscam o aprimoramento tecnológico nos processos e nos produtos, por meio da busca de diferenciação de produto, e de médias e pequenas empresas, que atuam em pequenos mercados regionalizados de produtos homogêneos.<sup>18</sup>

Para RIZZI (1993), a estrutura do mercado da indústria da carne de frango está conformada em um oligopólio diferenciado.<sup>19</sup> O desenvolvimento, ou intensificação, dessa estrutura está limitado pelo padrão de renda da população no mercado nacional, e pela capacidade que outras áreas têm de produzir os insumos básicos utilizados na produção da carne de frango, viabilizando essa exploração em novas regiões.

Sob esse aspecto, é importante observar que as próprias empresas líderes direcionam novos investimentos, a partir dos anos 90, para a instalação de plantas produtivas nessas regiões. Um exemplo disso é a instalação efetuada pela Sadia de um frigorífico em Várzea Grande (MT), região metropolitana de Cuiabá (MT), a implantação, pela Ceval, de um abatedouro em Sidrolândia (MS), e a inauguração pela Perdigão, em 1998, de um frigorífico em Rio Verde (GO), que conta com 810

---

<sup>18</sup> Para JANK (1996), não compensa a disputa desses mercados regionais (ou de franjas) pelas líderes, devido à forma de distribuição que praticam.

<sup>19</sup> Lembrando que o referencial teórico da análise de RIZZI é o da Teoria da Organização Industrial.

granjas operando com o sistema de integração. Tais investimentos são justificados, em grande medida, como já tratado anteriormente, pela obtenção de matéria-prima com custos mais baixos, mas também pela melhoria da infra-estrutura de transportes dessas regiões e pelo acesso aos mercados do Norte e Nordeste e aos portos exportadores, no futuro, os portos do Norte.

A expansão das firmas líderes para a região Centro-Oeste é explicada pelos elementos acima expostos. Todavia, essas empresas passam a operar em uma região que apresenta estrutura fundiária caracterizada por grandes e médias propriedades, bastante diferente da encontrada no seu estado de origem. Para RIZZI (1984), foi justamente a estrutura fundiária menos concentrada e formada por pequenos e médios proprietários que contribuiu, em grande medida, para a viabilização da contratualização com os produtores agrícolas na criação e fornecimento de matéria-prima, o que resultou em maior acumulação do capital e maior inserção dessas firmas na indústria. Assim, parece importante analisar a tabela 3, a seguir, que apresenta a produção de aves para o abate por grupos de áreas (tamanho da propriedade) em três mesorregiões do Centro-Oeste (nas quais se encontram as empresas líderes<sup>20</sup>) e no Estado de Santa Catarina (origem dessas firmas).

---

<sup>20</sup> É importante ressaltar que a Perdigão somente passa a operar em Goiás em 1998, e os dados aqui analisados pertencem ao Censo Agropecuário de 1996.

**TABELA 3 - PRODUÇÃO DE AVES PARA O ABATE POR GRUPOS DE ÁREAS EM TRÊS MESORREGIÕES DO CENTRO-OESTE E O ESTADO DE SANTA CATARINA, ANO 1996**

Mesorregião Geográfica	Centro Sul - MT		Sul - GO		Sudoeste - MS		Santa Catarina	
Grupos de área total	Cab. Vend.	% região	Cab. Vend.	% região	Cab. Vend.	% região	Cab. Vend.	% região
Menos de 1 ha	1.361	0,05%	19.204	0,32%	684.417	2,62%	3.774.331	0,98%
1 a (-) de 2 ha	30.957	1,18%	2.637	0,04%	775.005	2,97%	6.666.160	1,74%
2 a (-) de 5 ha	6.247	0,24%	34.669	0,58%	2.249.114	8,62%	24.595.410	6,41%
5 a (-) de 10 ha	15.315	0,58%	312.743	5,27%	2.556.351	9,80%	41.124.635	10,72%
10 a (-) de 20 ha	6.172	0,24%	155.276	2,62%	3.023.570	11,59%	102.767.487	26,79%
20 a (-) de 50 ha	160.709	6,13%	720.533	12,14%	7.500.288	28,75%	145.789.451	38,00%
50 a (-) de 100 ha	773.076	29,48%	1.620.178	27,29%	3.535.410	13,55%	38.791.662	10,11%
100 a (-) de 200 ha	400.760	15,28%	730.894	12,31%	3.044.594	11,67%	9.941.589	2,59%
200 a (-) de 500 ha	624.474	23,81%	1.176.895	19,83%	1.934.678	7,42%	9.004.898	2,35%
500 a (-) de 1.000 ha	150.854	5,75%	658.116	11,09%	251.365	0,96%	810.429	0,21%
1.000 a (-) de 2.000 ha	216.255	8,25%	18.630	0,31%	497.013	1,91%	407.625	0,11%
2.000 a (-) de 5.000 ha	234.170	8,93%	486.467	8,19%	34.818	0,13%	50	0,00%
5.000 a (-) de 10.000 ha	2.000	0,08%	80	0,00%	1.200	0,00%	-	0,00%
10.000 a (-) de 100.000 ha	126	0,00%	-	0,00%	50	0,00%	-	0,00%
100.000 ha e mais	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Sem declaração	-	0,00%	-	0,00%	60	0,00%	18	0,00%
Total	2.622.476	100,00%	5.936.322	100,00%	26.087.933	100,00%	383.673.745	100,00%

**FONTE:** IBGE – Censo Agropecuário 1996

Os dados da tabela 3 permitem observar as diferenças nos tamanhos de propriedades agropecuárias em algumas regiões produtoras de carne de frango. No Estado de Santa Catarina, 64,78% saíram de propriedades em que o tamanho varia de 10ha a menos de 50ha. Para a mesorregião Centro-Sul do Estado do Mato Grosso, onde está situado o frigorífico da Sadia (Várzea Grande – MT), as propriedades cujo tamanho varia de 10ha a menos de 50ha geraram 6,37% da produção; a maior parte da produção, 68%, saiu de propriedade cujo tamanho varia de 50ha a menos de 500ha. A mesorregião Sul de Goiás, que a partir de 1998 passou a operar uma unidade de abate de aves da Perdigão (Rio Verde – GO), obteve em 1996 14,76% da produção de frangos em propriedades cujo tamanho

varia de 10ha a menos de 50ha; 82,66% foram produzidos em propriedades cujo tamanho varia de 20ha a menos de 1.000ha. A mesorregião Sudoeste do Mato Grosso do Sul, que opera o frigorífico da Ceval Alimentos (Sidrolândia – MS), apresentou 40,34% da produção de aves saídas de propriedades cujo tamanho varia de 10ha a menos de 50ha; 65,56% saíram de propriedades cujo tamanho variava de 10ha a menos de 200ha.

Essa análise demonstra que a maior parte da produção de frangos para o abate das três mesorregiões do Centro-Oeste, onde passam a operar filiais das empresas líderes, foi gerada em propriedades que apresentam tamanhos maiores que os encontrados em Santa Catarina (origem dessas empresas).<sup>21</sup> Esse fato pode sugerir que os contratos de integração entre produtores e empresas, nessas regiões, podem ser diferentes dos encontrados em Santa Catarina, dado o menor grau de dependência dos produtores agrícolas da Região Centro-Oeste para com as empresas processadoras de carne de aves.<sup>22</sup> Em outras palavras, podem existir diferentes dimensões para o poder de barganha dos atores econômicos envolvidos, ao se comparar essas duas regiões (Centro-Oeste e Santa Catarina). Se, por um lado, houve redução de custos para firmas, ao operar em uma região que oferece

---

<sup>21</sup> Observa-se que a mesorregião que mais se aproxima das características encontradas em Santa Catarina é a do Sudoeste do Mato Grosso do Sul, embora o tamanho máximo das propriedades produtora de frangos seja de até quatro vezes os tamanhos máximos verificados em Santa Catarina.

<sup>22</sup> Para reforçar essa proposição, basta verificar a dificuldade que a empresa Perdigão está tendo em formalizar contratos de integração na região de Rio Verde (GO). Os já integrados garantem apenas 15% da capacidade dessa unidade produtiva. A argumentação que justifica esse fato é que os ganhos na integração são inferiores a outras atividades, além do fato de que esta é uma atividade que exige maiores cuidados no manejo (Gazeta Mercantil, 20/07/2000).

insumos (milho e farelo de soja) a preços mais baixos, dadas a produtividade e a extensão da produção em função da estrutura fundiária dispostas no Centro-Oeste, por outro lado, essa mesma estrutura fundiária pode propiciar elevação nos custos de obtenção do frango pronto para o abate. Tal assertiva pode ser evidenciada na tabela 4, a seguir, que agrega aos dados da tabela anterior. O valor total de vendas das aves por grupos de área e o valor médio de venda nos diversos grupos de área, foram apurados no Censo Agropecuário de 1996.

Na tabela 4, a seguir, verifica-se que o Estado de Santa Catarina e a mesorregião do Sudoeste do Mato Grosso do Sul, regiões que contêm a maior parte da produção de aves em propriedades menores,<sup>23</sup> apresentaram preços médios de venda para o abate de aves de R\$1,13 e R\$1,11 respectivamente. As outras mesorregiões, Centro-Sul do Mato Grosso e Sul de Goiás, em que a maior parte da produção de frangos é gerada em propriedade de tamanhos maiores,<sup>24</sup> apresentaram preços médios de venda para o abate de R\$1,30 e R\$1,70,

---

<sup>23</sup> Em Santa Catarina, a maior parte das aves produzidas (64,78%) está em propriedades cujo tamanho varia de 10ha a menos de 50ha. Já no Sudoeste do Mato grosso do Sul, a maioria das aves (65,56%) é produzida em propriedades cujo o tamanho varia de 10ha a menos de 200ha.

<sup>24</sup> Na região Centro-Sul do Mato Grosso, 68,57% da produção de aves ocorreu em propriedades cujo tamanho varia de 50ha a menos de 500 ha. Na região Sul de Goiás, a maioria das aves (82,66%) foi criada em propriedades cujo tamanho varia de 20ha a menos de 1.000ha.

respectivamente. Considerando-se que os custos de obtenção de matéria-prima para engorda dos frangos são mais baixos nessas últimas regiões, é possível deduzir que as diferenças nos preços de venda dos frangos para o abate ocorrem em função do maior poder de barganha dos seus produtores rurais.

**TABELA 4 -TOTAL DE AVES VENDIDAS (UNIDADE), VALOR DAS CABEÇAS VENDIDAS (REAL) E VALOR UNITÁRIO (REAL) POR GRUPOS DE ÁREAS EM TRÊS MESORREGIÕES DO CENTRO-OESTE E O ESTADO DE SANTA CATARINA, 1996**

Mesorregião Geográfica	Centro-Sul-MT			Sul-GO			Sudoeste-MS			Santa Catarina		
	Cab. Vend.	Valor Vend.	Valor Unit.	Cab. Vend.	Valor Vend.	Valor Unit.	Cab. Vend.	Valor Vend.	Valor Unit.	Cab. Vend.	Valor Vend.	Valor Unit.
Menos de 1 ha	1.361	3.704,00	2,72	19.204	49.060,00	2,55	684.417	806.341,00	1,18	3.774.331	5.237.531,00	1,39
1 a (-) de 2 ha	30.957	48.777,00	1,58	2.637	10.804,00	4,10	775.005	750.305,00	0,97	6.666.160	8.529.524,00	1,28
2 a (-) de 5 ha	6.247	22.122,00	3,54	34.669	87.669,00	2,53	2.249.114	2.375.750,00	1,06	24.595.410	29.686.449,00	1,21
5 a (-) de 10 ha	15.315	30.405,00	1,99	312.743	675.035,00	2,16	2.556.351	3.021.255,00	1,18	41.124.635	50.175.114,00	1,22
10 a (-) de 20 ha	6.172	24.342,00	3,94	155.276	346.309,00	2,23	3.023.570	3.524.657,00	1,17	102.767.487	118.444.849,00	1,15
20 a (-) de 50 ha	160.709	179.386,00	1,12	720.533	1.398.609,00	1,94	7.500.288	8.333.935,00	1,11	145.789.451	162.559.558,00	1,12
50 a (-) de 100 ha	773.076	874.722,00	1,13	1.620.178	3.343.464,00	2,06	3.535.410	3.923.921,00	1,11	38.791.662	45.662.959,00	1,18
100 a (-) de 200 ha	400.760	513.544,00	1,28	730.894	1.226.934,00	1,68	3.044.594	3.208.973,00	1,05	9.941.589	12.206.856,00	1,23
200 a (-) de 500 ha	624.474	934.238,00	1,50	1.176.895	2.034.862,00	1,73	1.934.678	2.150.265,00	1,11	9.004.898	7.250.015,00	0,81
500 a (-) de 1.000 ha	150.854	150.450,00	1,01	658.116	936.357,00	1,42	251.365	218.184,00	0,87	810.429	2.366.203,00	2,92
1.000 a (-) de 2.000 ha	216.255	237.273,00	1,10	18.630	31.677,00	1,70	497.013	473.303,00	0,95	407.625	628.222,00	1,54
2.000 a (-) de 5.000 ha	234.170	379.587,00	1,62	486.467	934.283,00	1,92	34.818	53.086,00	1,52	50	50,00	1,00
5.000 a (-) de 10.000 ha	2.000	4.000,00	2,00	80	290,00	3,63	1.200	3.000,00	2,50	-	-	-
10.000 a (-) de 100.000 ha	126	530,00	4,21	-	-	-	50	250,00	5,00	-	-	-
100.000 ha e mais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sem declaração	-	-	-	-	-	-	60	180,00	3,00	18	38,00	2,11
Total e valor médio de venda	2.622.476	3.268.080,00	1,25	5.936.322	11.075.353,00	1,87	26.087.933	28.843.405,00	1,11	383.673.745	442.747.368,00	1,15

FONTE: SIDRA/IBGE - Censo Agropecuário 1996

## 1.1 A CONTRATUALIZAÇÃO COM OS PEQUENOS PRODUTORES AGRÍCOLAS

O sistema de contratos estabelecido entre os pequenos produtores e as agroindústrias processadoras pode ser considerado um dos principais fatores que possibilitaram o bom desempenho da agroindústria processadora de carne no Brasil. Esse sistema de integração às agroindústrias também vem sendo utilizado para outras culturas, como a do fumo, de alguns tipos de legumes e de frutas.

A contratualização entre as agroindústrias e os pequenos produtores agrícolas, que foi adotada na agroindústria de carne de frango, foi inspirada no modelo adotado pelas agroindústrias americanas, e garantiu para as processadoras brasileiras grande capacidade de controlar custos, uniformidade e previsibilidade na qualidade e no fornecimento da matéria-prima, assim como possibilitou rápida difusão de inovações tecnológicas que viabilizou a busca pela estratégia de diversificação. Nesse tipo de sistema, a agroindústria controla o resultado do trabalho e o estende para além dos meios de produção, até as especificações tecnológicas, tais como linhagens ou variedades, aos padrões de qualidade, ao ritmo de trabalho e à determinação do preço.

Fatores históricos, a estrutura fundiária, o tipo de colonização e o perfil de desenvolvimento econômico prevalente em Santa Catarina, Estado de origem das principais empresas do segmento de carnes de ave, foram determinantes na implantação dos contratos de parcerias entre os produtores agrícolas e as agroindústrias e na viabilização desse sistema. As características da estrutura

fundiária na região, formada por produtores agrícolas familiares e assentada em solo com grande fertilidade natural, apesar de poucos profundos, com pedregosidade e ondulados, contribuíram para que a criação de animais em cativeiro fosse favorecida. Outros fatores, como a tradição camponesa, sobretudo as de origem italiana e alemã, na criação de animais domésticos e a exploração da propriedade de forma diversificada reforçam as características peculiares do Oeste de Santa Catarina, Sudoeste do Paraná e Alto Uruguai no Rio Grande do Sul, regiões onde a atividade de “integração” com pequenos produtores agrícolas é mais explorada (CAMPOS, 1987).

Nesses tipos de contrato, a agroindústria fornece o pinto de um dia para o pequeno e médio produtores que também recebem a ração e toda a orientação técnica de manejo e controle de doenças. Após o prazo estipulado para a engorda, a agroindústria recolhe os animais prontos para o abate e remunera os criadores integrados. A maioria das empresas trabalha com produtores em um raio médio de 150km, área onde possuem maior controle das condições de engorda dos animais e menores custos no atendimento dos produtores, fornecimento e recebimento dos animais.

O contrato de integração entre as agroindústrias e os produtores agrícolas é um instrumento formal, de credibilidade jurídica, e que estabelece limites precisos de responsabilidade para a produção de frango para o abate (SHIKI, 1999). Cabe ao produtor agrícola a condição de *fidel depositário do plantel* e a responsabilidade de criação durante o ciclo biológico definido pelo contratante. O produtor “integrado”

assume judicialmente o compromisso de guarda dos animais e responde por prejuízos decorrentes de maus tratos ou imperícia, além de roubos ou desvios dos animais. A agroindústria “integradora”, além do fornecimento dos pintos de um dia, fornece a ração e suplementos apropriados para cada fase de crescimento do animal, além de vacinas e desinfetantes. Os valores desses insumos são contabilizados e descontados do preço na entrega do frango para abate.

A forma de remuneração é definida pelo critério da eficiência; assim, aspectos como capacitação do avicultor e assistência técnica precisa são fundamentais para garantir a rentabilidade da atividade do produtor integrado. O preço a ser pago é definido por um indicador de eficiência da produção denominado FEED (Fator Europeu da Produção), que corresponde à seguinte relação (SHIKI, 1999):

$$\text{FEED} = \frac{\frac{(\text{peso médio} \times \text{viabilidade}) \times 100}{\text{Idade da ave}}}{\text{Conversão alimentar}}$$

Assim, as aves são pesadas e o peso médio do lote é multiplicado pelo percentual de aves vivas carregadas em relação à quantidade alojada (aqui chamada de viabilidade ou de sobrevivência). O resultado da operação é multiplicado por cem e dividido pelos dias de vida da ave. Esse resultado é dividido pela taxa de conversão alimentar das aves (ou seja, a relação entre ração entregue e peso das aves do lote), obtendo-se o FEED, que determina a remuneração do

agricultor integrado. Quanto mais alto o FEEP obtido, maiores os preços pagos por quilo de carne e, por consequência, melhores serão as remunerações.

Esse sistema de integração da produção dos frangos, além de amplamente disseminado por Santa Catarina, também se estendeu, posteriormente, para outros estados, em condições de estrutura fundiária e perfil de desenvolvimento econômico distintos. Assim, esse sistema passou a ser empregado também no Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais e São Paulo. Em todos esses Estados, as empresas continuaram a definir o quanto, como e quando produzir, apesar de lidar com estruturas diferentes de integração e de ambiente concorrencial.

No geral, o sistema de integração entre produtores agrícolas e agroindústria acompanhou os deslocamentos da fronteira agrícola para grãos, principalmente soja, para o interior do Brasil, o que viabilizou a implantação de agroindústrias em regiões não tradicionais, na produção ou industrialização de carnes de aves.

Nessas novas regiões, as condições de negociação com os produtores e/ou seus representantes de classe, com o objetivo de diminuir os grandes contrastes de forças, naturalmente também influenciaram na tomada de decisões pelas processadoras de carnes. As diferentes estruturas e o conjunto das estratégias técnico-produtivas, associativas e sindicais da produção integrada se constituem num dos elementos levados em consideração pelas agroindústrias na formulação e implementação de novas formas e instrumentos de produção integrada de frangos (MIOR, 1992).

Para os produtores integrados, o sistema funciona como uma alternativa de renda com emprego de mão-de-obra familiar e diminui as incertezas com relação à oscilação dos preços do frango para matéria-prima da agroindústria, no caso de ser produtor não-integrado. Para as agroindústrias, representa uma fonte segura de fornecimento de matéria-prima, e com custos compatíveis.

O controle do fornecimento da matéria-prima é crucial para a atividade processadora de carnes. Nos últimos anos, no entanto, assume importância maior com as pressões exercidas pelos mercados consumidores, principalmente o externo, pelos distribuidores e pelas inovações tecnológicas implementadas no processo de abate e industrialização de carnes.

Essas novas exigências impactam fortemente as relações entre agroindústria e produtores integrados. Atributos de qualidade sanitária, qualidade gustativa, qualidade adequada ao processamento industrial e qualidade adequada ao transporte, embalagem e armazenamento são as novas exigências das agroindústrias que pressionam e impõem mudanças nas relações com os produtores integrados. Para alguns autores (GREEN, 1989), por exemplo, essas mudanças transformam radicalmente a relação agroindústria/integrados, e, no limite, transformariam os agricultores em “molecultores”<sup>25</sup>(MIOR, 1992, p.172).

“Molecultores” ou não, as mudanças mais recentes exercem fortes pressões para a atualização e adaptação dos produtores integrados e funcionam também

---

<sup>25</sup> Entendido como produtores de moléculas, reproduzindo animais pré-definidos pela agroindústria.

como um processo seletivo dos melhores produtores, no qual os menos “eficientes” na adaptação são excluídos.

De acordo com o que foi visto, as interações entre produtores agrícolas e indústrias processadoras apresentam grande nível de complexidade, e a análise dessas relações, sob a forma de contratos ou não, por meio do referencial da TCT, foi explorada por alguns autores, cujos trabalhos serão abordados no próximo capítulo.

## **2 METODOLOGIAS DE ANÁLISE UTILIZADAS EM ESTUDOS SOBRE O SETOR DE FRANGO DE CORTE**

Com objetivo de demarcar um referencial teórico que auxilie a análise, faz-se aqui uma apreciação sobre dois enfoques de sistemas agroindustriais que tratam de estruturas de coordenação. Essa apresentação é necessária, uma vez que esses enfoques são mais aceitos nos trabalhos que tratam das estratégias de coordenação na agroindústria. Na seqüência, faz-se uma apresentação breve dos principais trabalhos, e suas orientações teóricas, que procuraram explicar a relação existente entre as agroindústria e os pequenos produtores. A importância de uma explanação sobre os trabalhos de diferentes orientações teóricas é dada pela possibilidade de entendimento sobre a possibilidade de a análise da TCT conseguir adicionar questões relevantes não exploradas pelas outras teorias, quando se discute a contratualização.

Ao final, é apresentada, de forma genérica, a teoria da TCT como referencial para explicar a contratualização existente nos sistemas agroindustriais. Nesse aspecto, é importante salientar que este trabalho busca verificar o poder explicativo dessa teoria para o caso das relações contratuais entre as agroindústrias processadoras e os criadores de frangos.

### **2.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS**

A literatura apresenta duas propostas metodológicas distintas, que, a princípio, diferenciam-se pela origem de seus conceitos. A primeira é a denominada

ótica de Harvard,<sup>26</sup> tendo Goldberg e Davis (1957), principalmente o primeiro, como seus maiores expoentes. Os autores apresentam o enfoque do sistema de *commodities*, também chamado de *agribusiness*, que tem sua base teórica derivada da teoria neoclássica da produção e do conceito de matriz insumo-produto de Leontief, que mostra a dependência intersetorial e a preocupação com a mensuração da intensidade das ligações entre setores. A referida metodologia teve como principal função demonstrar a parcela de contribuição do chamado *agribusiness* norte-americano no produto nacional. Goldberg (1957, p.57) define o conceito de *agribusiness* como:

*Um Sistema de Commodities engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operação de estocagem, processamento, atacado e varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.*

ZYLBERSZTAJN (1995) aponta que tal perspectiva pode aproximar o enfoque de Harvard da escola neo-institucionalista de North e Williamson, a qual

---

<sup>26</sup> DAVIS & GOLDBERG, 1957.

propõe que na análise há dois níveis de agregação: o primeiro, ao nível da firma, e o segundo que considera o ambiente macroeconômico e institucional, que influi na capacidade de coordenação do sistema. Assume que, no nível micro, os contratos podem substituir a integração vertical, conforme proposto por WILLIAMSON (1991).

A segunda proposta metodológica utilizada para a análise dos sistemas agroindustriais é a que se vale do conceito de Cadeia (“Filière”) agroalimentar. O conceito foi desenvolvido na França durante a década de 60, e se aplica à seqüência de atividades que transformam uma *commodity* em produto pronto para o consumo. Conforme apontado por Morvan,<sup>27</sup> nesta análise a variável preço não possui papel central, maior importância é dada às relações entre os agentes da cadeia, sendo assim:

*Cadeia (‘Filière’) é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.*

---

<sup>27</sup> MORVAN (1995), *apud* ZYLBERSZTAJN (1995, p. 124).

A gênese do conceito de cadeias é referenciada nas relações intersetoriais, presentes, por exemplo, na literatura econômica, pelo clássico **“Tableau Economique”** de François Quesnay, em que são apresentadas questões distributivas.

As duas perspectivas, Filière e o sistema de *commodities*, aproximam-se em alguns pontos:<sup>28</sup>

- a) focalizam o processo produtivo enquanto uma seqüência dependente de operações de forma descritiva;
- b) ambos dão ênfase à variável tecnológica, porém de forma diferenciada (os franceses fazem uma análise Schumpeteriana e Harvard apresenta uma visão neoclássica);
- d) partem da análise da matriz de insumo-produto, considerando que os estudos sobre cadeias: i) enfocam a hierarquização e o poder de mercado (aspectos distributivos); ii) analisam a dependência dentro do sistema, em função da estrutura de mercado e de forças externas - ações governamentais ou ações estratégicas das corporações associadas ao domínio de um nó estratégico da cadeia; iii) utilizam-se de metodologia de cunho descritivo, dada a limitação que a matriz de insumo-produto tem para lidar com mudanças tecnológicas, pois sua função de produção apresenta coeficientes técnicos fixos.

---

<sup>28</sup> Conforme apresentado por ZYLBERSZTAJN (*op. cit.*, p. 124-128).

A aproximação mais relevante entre os enfoques é a concordância sobre a relação existente entre estratégias no âmbito da firma e as estratégias no âmbito do sistema; compreendem que ambos são mecanismos interdependentes, cujos instrumentos de coordenação sistêmica podem ser utilizados pelos agentes. GOLDBERG & DAVIS (1957) comentam que:

*Associações apóiam as firmas na sua capacidade de flexibilizar-se e adaptar-se às mudanças nos sistemas de commodities. As pequenas firmas têm acesso limitado às informações, o que pode ser suprido por organizações.*<sup>29</sup>

Por sua vez, Morvan<sup>30</sup> apresenta a mesma visão sobre as estratégias. Para esse autor, o sucesso da firma é resultado das estratégias clássicas da própria firma (definição de escala e nível de integração vertical), e das estratégias ao nível do sistema, que influenciam o desempenho das firmas que operam dentro do sistema. Por fim, ZYLBERSZTAJN (1995, p. 128) apresenta:

*Ambos os modelos consideram que a integração vertical é importante para explicar o mecanismo de coordenação ao nível sistêmico, mas em nenhum dos modelos analisados se apresenta uma teoria explicativa dos*

---

<sup>29</sup> É importante ressaltar que as associações sugeridas por Ray Goldberg são de produtores participantes do sistema. E as organizações são entidades suprafirma, tais como as próprias associações, que se destinam ao provimento de informações aos participantes da cadeia. São as chamadas sociedades de interesses privados.

<sup>30</sup> MORVAN, *ibid.* In: ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 128.

*determinantes do nível e da forma de coordenação vertical. De modo similar, ambos consideram o conceito de que integração vertical e contratos são substitutos no provimento de ferramental para coordenação, mas não sugerem uma teoria explicativa.*

Para desenvolver este estudo, será considerado o conceito de “Agribusiness” proposto por GOLDBERG & DAVIS (1957), por ter essa abordagem, em conjunto com o enfoque da TCT, um viés de origem neoclássica, que os aproxima. Entretanto, é importante levar em consideração que esse trabalho estará utilizando o conceito de “Sistema Agroindustrial”, integrante do “Agribusiness”, pelo fato de este último ser mais abrangente ou difuso, e estar normalmente vinculado a uma matéria-prima. Já o conceito de “Sistema Agroindustrial” compreende um conjunto de atividades para a produção e processamento dos produtos de origem agrícola. O Sistema Agroindustrial tem a agroindústria como unidade produtora localizada nos níveis de suprimento à produção agrícola, processamento do produto agrícola (em primeira ou segunda transformação) e acondicionamento para sua utilização intermediária ou final, sendo que no caso de geração de produto para utilização final, a agroindústria e o sistema agroindustrial são definidos pelo produto final que é gerado.

## 2.2 ANÁLISES SOBRE A RELAÇÃO PRODUTOR E AGROINDÚSTRIA DA CARNE DE FRANGO

Na literatura brasileira, até meados dos anos 90, as análises explicativas da relação entre as agroindústrias e os produtores rurais, no que se refere à cadeia de frangos para corte, em geral não possuem como fundamentação teórica elementos de orientação neoclássica, como é o caso da TCT. Os principais trabalhos, desse gênero, procuraram explicar a exploração do “sobretabalho” do camponês, por parte da agroindústria, ou, então, analisar o processo de subordinação dos produtores integrados ao Complexo Agroindustrial.

Com referência à exploração do sobretabalho do camponês, tem-se a contribuição de Maria Ignez PAULILO (1990). A autora faz uma discussão sobre as concepções existentes, até então, sobre o fenômeno de “integração” entre a Agroindústria e os Pequenos Produtores. Para a autora, a primeira concepção, tem como origem o senso comum; é o “assalariamento disfarçado” e seus interlocutores são os atores sociais críticos do processo de integração vertical. Nessa concepção, os agricultores teriam uma relação de patrão e empregado com a agroindústria. A segunda, apontada por alguns trabalhos acadêmicos antecedentes, utiliza o conceito de “proprietários formais”, que, para a autora, é utilizado para justificar a inserção dos integrados em tendência de proletarização. Para PAULILO (1990), as análises anteriores esquecem da presença no campo dos proletários, que possuem somente a força de trabalho como mercadoria.

Sobre o processo de subordinação da pequena produção rural ao capital industrial, tem-se o trabalho de CAMPOS (1987), que analisa o fenômeno a partir das relações estabelecidas entre os produtores integrados e as agroindústrias. O autor aponta que a convergência entre a relação trabalho/capital e pequena produção/capital está no fato de que ambas geram excedentes que são apropriados pelo capital. Entretanto, o mais importante a destacar é divergência entre essas relações, demonstrada pela forma como a expropriação é desenvolvida. No caso do produtor rural, essa relação ocorre na compra e venda de mercadorias entre as unidades produtivas familiares e a capitalista. Essa relação torna dissimulado o processo de expropriação e possibilita extrair o excedente sob duas formas básicas:

- a) pela reprodução da força de trabalho, que é suprida pela pequena produção rural, e não é computada nos custos de produção da propriedade rural;
- b) a unidade capitalista absorve a renda gerada que remuneraria os detentores da terra e dos meios de produção, de certa forma; isso explica que, quanto maior for o grau de modernização da pequena propriedade, maior será o excedente expropriado pela agroindústria.

Outra análise importante sobre a questão da subordinação da pequena produção ao capital industrial foi desenvolvida por SORJ (1982). O autor aponta que o esquema de controle da produção agrícola pelas empresas industriais e de comercialização apresenta uma "tensão básica", representada pelo axioma: quanto menores forem os preços pagos ao produtor rural, maiores serão os lucros e a

competitividade das agroindústrias em seus mercados. Em outras palavras, isso indica que existe a transferência de excedentes do campo para a indústria e o comércio, através do controle monopsonico do mercado. Nesse esquema, a agroindústria incentiva a modernização do produtor, sem que o mesmo se torne independente, garantindo a competitividade da primeira.

De modo geral, as análises desenvolvidas nos anos 80, período em que o processo de contratualização se consolidou, apresentam como fundamento a teoria marxista que explica a relação *Capital versus Trabalho*, em algumas análises modificada para *Capital versus Pequena Produção Rural (proletarizada)*. Outros seguiram o caminho de estudar o fenômeno utilizando elementos de Organização Industrial. Ambas as concepções apresentam enfoques de análise diferenciados sobre o mesmo fenômeno, mas chegam à mesma constatação, que é a existência da expropriação, por parte do capital industrial, dos excedentes gerados na pequena produção.

### 2.3 A TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E A ANÁLISE DOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

Conforme o trabalho de ZYLBERSZTAJN (1995), a TCT pode ser utilizada como ferramenta de uma interpretação teórica da coordenação dos sistemas agroindustriais. Nessa perspectiva, o objetivo principal de análise está na

coordenação, por meio do entendimento dos sistemas contratuais, sem desconsiderar os sistemas de preços.

Para o autor, o sistema agroindustrial pode ser entendido como um conjunto de transações, no qual “as estruturas de governança prevalentes são resultado ‘otimizador’ do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 137). Portanto, a otimização é encarada bem ao estilo neoclássico, significando a busca de eficiência. O autor também considera, nesse caso, que os custos das transações são diferentes de zero e o ambiente institucional não é neutro.<sup>31</sup>

A TCT argumenta que estruturas eficientes, minimizadoras de custos, são resultado do alinhamento das estruturas aos atributos das transações, sob certos pressupostos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo). Os atributos (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) estão associados a um conjunto de transações, bem de acordo com o entendimento de WILLIAMSON (1996).

Tanto os custos de transação quanto os de produção são considerados pela TCT. Entretanto, são os primeiros que compõem a unidade analítica básica dessa teoria, pois os custos de produção são considerados os mesmos para qualquer organização. Logo, são os custos de transação que definem a maneira mais

---

<sup>31</sup> Para North (1992), as instituições são entendidas como as restrições humanas assumidas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. E o ambiente institucional é definido por North (1990) como sendo o conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição. Considera, portanto, como as regras do jogo.

eficiente de organizar as relações econômicas e, por conseguinte, a cadeia produtiva.<sup>32</sup> Tal enfoque aproxima a TCT da análise dos sistemas do *agribusiness* de Goldberg (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 139). No modelo apresentado no trabalho de ZYLBERSZTAJN (1995, p. 137), as variáveis exógenas são representadas:

- a) pelas dimensões (especificidade dos ativos, incerteza e frequência) que influenciam o alinhamento das características das transações (variáveis endógenas), bem de acordo com a proposição de WILLIAMSON (1991);
- b) pelo ambiente institucional.

Ambas são condicionadas pelos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo. Assim, há necessidade de monitorar contratos, incorrendo em um tipo de custo de transação. As pressuposições resultam numa condição de impossibilidade de construção de contratos completos, o que implica a necessidade de negociação *ex-post* de forma contínua, exigindo o atributo de flexibilidade.

O modelo originalmente concebido por WILLIAMSON (1991)<sup>33</sup> submete os modos de governança, entendidos como os resultados da busca de prêmios pela escolha de fatores minimizadores de custos, em função, fundamentalmente, das dimensões das transações (especificidade dos ativos, incerteza e frequência).

---

<sup>32</sup> Esse parece ser um ponto frágil dessa teoria, quando se busca fazer uma análise em setores agroindustriais, pois considerar que firmas que operam em escalas produtivas distintas possuem os mesmos custos de produção é desconsiderar o importante papel que as inovações em processo exercem na redução dos custos de produção, principalmente no que se refere aos custos variáveis de produção.

<sup>33</sup> WILLIAMSON, 1991, *apud* ZYLBERSZTAJN 1995, p. 142.

A especificidade de ativos é considerada como um dos elementos centrais para explicar os custos de transação. O grau de especificidade de um ativo pode explicar as estratégias de governança que uma firma adota: quanto mais específico o ativo, mais a transação pode ser internalizada na firma via integração vertical. Ativos específicos são aqueles não reempregáveis em outra atividade, ou por outro agente, a não ser com perda de valor. Associados com os pressupostos comportamentais de oportunismo e com o atributo humano de racionalidade limitada tornam o investimento nesses ativos arriscado e de difícil adaptação, gerando elevados custos de transação.

A especificidade de ativos pode ser de seis tipos:<sup>34</sup> local, física, humana, dedicados, relacionados à marca e temporais. A especificidade local refere-se ao grau de proximidade física dos ativos imobilizados, e parte de uma análise de custos de remodelação ou realocação destes e de despesas com transporte. A especificidade física diz respeito a empecilhos que surgem nos sucessivos estágios de produção, para realocação de componentes específicos dos ativos, mesmo que sejam móveis. A especificidade humana refere-se à qualidade e ao grau de substituição dos recursos humanos. A especificidade dedicada verifica-se quando um investimento é dedicado a um comprador específico, e pode ocorrer perda total ou parcial dos ativos *ex-post* com a quebra de contrato. A especificidade de marca diz respeito ao montante de capital disposto no uso de uma marca, ou ativos de qualidade superior. E, por fim, a especificidade temporal ocorre em casos de

---

<sup>34</sup> WILLIAMSON, 1991, p. 281, *apud* JANK 1996, p. 34.

perecibilidade dos produtos envolvidos e de não separabilidade tecnológica, tendo grande importância na análise de ativos de *agribusiness*.

A segunda dimensão a ser considerada na análise das transações é a frequência, repetição de uma mesma espécie de transação, cuja importância se dá pela diluição dos custos de adoção de mecanismos complexos por várias transações e pela formação da reputação recíproca por parte dos agentes. Esse conceito é também utilizado por KLEIN *et alii*<sup>35</sup> e KREPS,<sup>36</sup> que consideram o custo de uma ação oportunista como sendo determinado pelo valor presente do fluxo futuro de recursos envolvidos na relação bilateral.

A terceira dimensão é a incerteza, que envolve o entendimento de que é impossível prever eventos futuros, ou seja, o arranjo contratual não pode fixar *ex-ante* o preço, datas de entrega, qualidade e aceitação do bem transacionado, não existindo, portanto, contratos completos. Possibilita-se, assim, a ação oportunista de uma das partes, sendo que os custos associados a essas ações são os custos de transação.

A análise de Oliver Williamson parte de uma perspectiva de estática comparativa, propondo um modelo que relaciona o nível de especificidade dos ativos e os custos dos modos de governança. O autor considera que a decisão de como organizar os sistemas produtivos está condicionada pela variação do grau de especificidade dos ativos envolvidos.

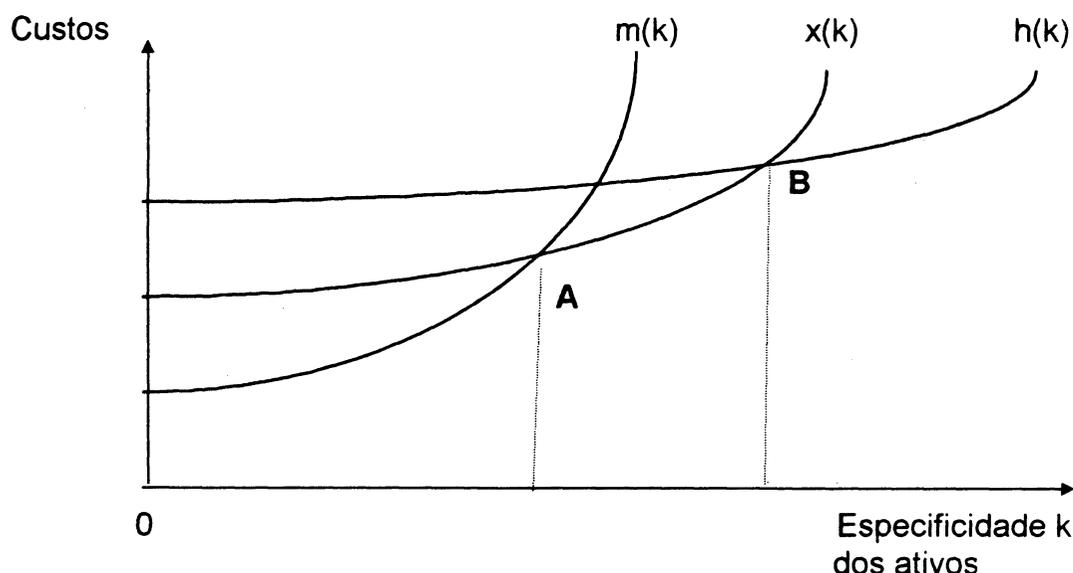
---

<sup>35</sup> KLEIN *et alii*, 1978, *apud* AZEVEDO, 1996, p. 26.

<sup>36</sup> KREPS, 1990, *apud* AZEVEDO, 1996, p.26.

Analisando-se a figura 1, a seguir, que demonstra uma relação entre especificidades de ativos e custos das formas de governança, verifica-se que as estruturas de governança estão distribuídas de três formas distintas, sendo duas extremas, hierarquia e mercado, e uma intermediária, a forma híbrida. Quanto maior for a especificidade do ativo envolvido na transação, maior será o custo de seu monitoramento no mercado, possibilitando alteração do modo de governança em direção a uma forma híbrida, como acusa o ponto (A), em que os custos de monitoramento via mercado ficam maiores que os da forma híbrida. Na forma mista ou híbrida, verifica-se a existência de contratos possibilitando uma “quase verticalização” do sistema. Se os custos de monitoramento ficarem ainda mais altos, inviabilizando esse modo de governança, a transação força o sistema a ser gerido pelo modo hierárquico, como acusa o ponto (B), utilizando, necessariamente a organização interna para coordená-lo.

FIGURA 1 - CUSTOS DAS FORMAS DE GOVERNANÇA E NÍVEL DAS ESPECIFICIDADES DOS ATIVOS



FONTE: WILLIAMSON (1991, p. 284).

Sendo:

$m(k)$  = governança via mercado;

$x(k)$  = governança via relação contratual (híbrida);

$h(k)$  = governança via hierarquia.

A hierarquia está caracterizada pela organização interna (integração vertical). Para WILLIAMSON (1991), na sua utilização, ao incorporar uma transação, a empresa estará aumentando o seu poder impositivo (poder de *fiat*) sobre a estrutura do sistema produtivo. A sua adoção ocorre quando os custos dessa organização forem inferiores aos da que são obtidos via mercado, dada principalmente pelas características dos ativos específicos utilizados na cadeia. Quanto maior for a especificidade dos ativos, maiores serão os prêmios pela adoção da hierarquia como modo de governança. A vantagem que esta possui perante a organização via

mercado está na melhor capacidade de adaptação às mudanças nas condições do ambiente.

O tipo de contrato que vigora nesse modo é o relacional, em que as transações são mais flexíveis, permitindo a possibilidade de renegociação contínua, em que os ajustes são permanentes e realizados de forma *on-line* e, nesse caso, o contrato original deixa de servir como base exclusiva para as negociações.<sup>37</sup> A adoção ou intensificação da forma hierárquica exige aumento nos custos burocráticos e reduz os incentivos aos agentes proporcionados pelo mercado (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 141). Se esses custos forem maiores do que os benefícios proporcionados pelas outras formas, tal situação viabiliza a adoção das formas de governança de mercado, ou híbridas.

A forma de organização via mercado está condicionada ao sistema de preços, em que predominam os contratos chamados “clássicos”,<sup>38</sup> caracterizados pelas transações isoladas, discretas, descontínuas, contemporâneas, com regras claras.

A forma de organização híbrida coordena as transações com contratos complexos, em que há arranjos de propriedade parcial dos ativos. Nessa forma, caracterizam-se os contratos do tipo “neoclássico”, cujas transações possuem continuidade e alguma flexibilidade para adaptações, pois consideram a existência da racionalidade limitada e incerteza; há também a necessidade de controle e

---

<sup>37</sup> MACNEIL (1978), *apud* JANK, 1996, p. 35.

<sup>38</sup> *Idem*.

manutenção dos contratos originais.<sup>39</sup> Alguns esforços vêm sendo feitos no sentido de aprofundamento teórico dessas formas híbridas. Um exemplo disso é o trabalho sobre avicultura francesa de MÉNARD (1996), que trata das estruturas de governança, ou mais especificamente das formas híbridas encontradas no setor de frangos de corte do tipo LABEL<sup>40</sup> da França. Primeiro, apresenta as recentes contribuições à análise das formas híbridas, principalmente vindas dos estudos de custos de transações, e suas limitações. Em seguida, demonstra um estudo empírico sobre a estrutura de governança no mercado LABEL, procurando prover um conjunto de dados para a análise das questões sobre processos de coordenação, tais como a eficiência em coexistência com diferentes estruturas organizacionais. Para esta dissertação, o trabalho de Ménard é importante para possibilitar uma análise mais precisa sobre a indústria da carne de frango do Brasil, principalmente no que concerne às etapas em que a estrutura de governança predominante for a forma híbrida.<sup>41</sup> O mesmo também servirá, de certa forma, como um referencial para esta análise, o que implicará, conseqüentemente, a possibilidade de comparação entre o

---

<sup>39</sup> *Ibidem.*

<sup>40</sup> Mercado que negocia frangos frescos com características especiais que atendem a um público consumidor extremamente exigente com a qualidade e a saudabilidade da carne. A LABEL é um selo que alguns produtores recebem por criar seus animais dentro de estritas condições de alimentação sem aditivos químicos, de manejo e de controle de todo o processo produtivo.

<sup>41</sup> Notadamente, essas formas são encontradas no processo de criação (engorda) dos frangos por parte dos produtores rurais integrados, e na etapa de comercialização, principalmente para o mercado externo.

mercado brasileiro e o LABEL francês (suas instituições, organizações e estruturas de governanças).<sup>42</sup>

Os trabalhos brasileiros que utilizam a TCT para explicar o processo de coordenação na agroindústria da carne de frango são recentes, e, por isso, não sofreram avaliação profunda sobre a capacidade explicativa dessa teoria para esse caso. Os trabalhos mais tradicionais que têm como objetivo estudar o processo de contratualização da agroindústria com o pequeno produtor utilizam como fundamentação a teoria marxista, ou então a Teoria da Organização Industrial.

---

<sup>42</sup>Não deixando de reconhecer as grandes diferenças entre esses dois mercados.

### **3 A RELEVÂNCIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO E SEUS ASPECTOS INSTITUCIONAIS NA TOMADA DE DECISÃO DA CONTRATUALIZAÇÃO DOS PEQUENOS PRODUTORES PELA AGROINDÚSTRIA**

Para poder analisar, com maior propriedade, a relevância dos custos de transação envolvidos na etapa de criação e engorda dos frangos de corte, em função da ação do decisor (agroindústria) de buscar uma relação mais próxima (contrato) ou mais impessoal (mercado) com o produtor rural, é importante considerar toda a conformação do sistema. Isso se faz necessário em função da grande coesão existente entre as diversas etapas do sistema produtivo, pois a organização de cada uma dessas etapas influencia, de maneira direta ou indireta, a ação dos agentes das demais etapas a jusante. Em outras palavras, no caso específico do produtor rural, a participação no sistema produtivo pode assumir duas formas distintas, como parceiro na integração, ou então como ofertante no mercado. O que distingue essas formas são os riscos assumidos na atividade, que estão associados à forma de relacionamento com as demais etapas.

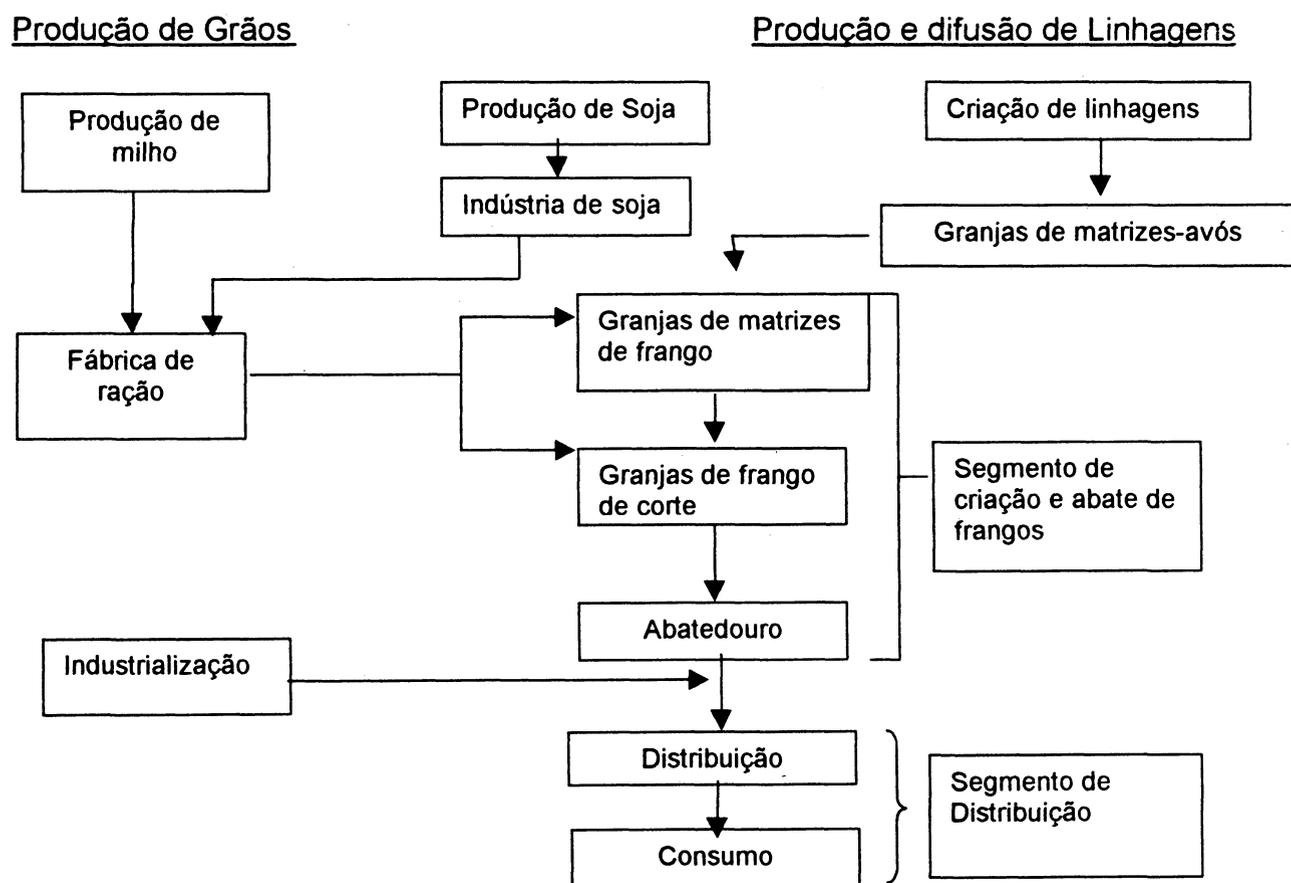
Neste capítulo, será abordada a conformação que as firmas líderes do setor de carne de frango adotam para organizar os seus sistemas produtivos, analisando-se, com maior ênfase, a relação contratual com os produtores rurais na etapa de criação e engorda do frango para o abate.

#### **3.1 SEGMENTOS BÁSICOS DA PRODUÇÃO DA CARNE DE FRANGO**

Ao analisar a figura 4.1, a seguir, que representa esquematicamente o fluxo técnico-produtivo do sistema de frangos de corte, pode-se considerar os seguintes

segmentos: o da produção e esmagamento de grãos, que está relacionado com a produção da ração; a produção e distribuição de linhagens, fornecedor de material genético para o sistema; o da distribuição da carne e seus subprodutos, *out-put* do sistema; e, por fim, o da criação e abate de frango, etapa de maior relevância na discussão sobre custos de transação, e que está relacionada com as demais de forma direta.

FIGURA 2 - SEGMENTOS BÁSICOS DO SISTEMA FRANGO DE CORTE



FONTE: adaptada do esquema apresentado em NICOLAU, 1994, p.135

A conformação técnico-produtiva (apresentada na figura 4.1) é a mesma para todos os participantes do SAG da carne de frango, independe, portanto, das estruturas de governanças assumidas pelos diversos agentes presentes no sistema. Em outras palavras, a forma como se distribuem os ativos não interfere na condição técnica de organizar o sistema produtivo. Entretanto, influencia na determinação dos riscos associados ao processo produtivo, que para a TCT pode gerar diferentes custos de transação para diferentes estruturas de governança assumidas. Por exemplo, os produtores rurais da região Sudeste assumem maiores riscos que os integrados da região Sul, em função de que os primeiros atuam independente das processadoras, correndo os riscos de estarem ofertando mais aves do que a programação de abate destas, provocando um excesso de oferta e um provável rebaixamento nos preços, que têm como consequência a redução da margem de lucro na atividade de criação. Já os integrados, por serem coordenados pelas empresas no que se refere ao volume de produção, possuem a plena certeza de que o que for produzido será adquirido pela processadora. Além disso, parte dos custos de criação é assumido pela agroindústria. Dessa forma, seus riscos são menores do que os assumidos pelos agricultores que atuam em uma estrutura de governança via mercado.

Na seqüência, serão apresentadas as etapas da cadeia produtiva da carne de frango e as motivações que justificam as estruturas de governança assumidas pelas empresas líderes nas suas regiões de atuação.

No sistema de produção de grãos, que compreende a produção agrícola de milho e soja e o esmagamento da soja, que farão parte da composição da ração utilizada pelas granjas, as estruturas de governança mais utilizadas atualmente são: a do mercado, na comercialização dos grãos, e a hierárquica, para o processo de esmagamento da soja. É importante observar que a maioria das firmas líderes do sistema ainda integra verticalmente o processo de esmagamento da soja. Entretanto, há uma tendência de passar essa atividade para empresas que operam somente nessa área.

O fato de a agroindústria processadora da carne de frangos sair da etapa de esmagamento da soja é relevante por possibilitar a desmobilização do capital em uma área que não faz parte de sua especialidade e permitir a manutenção dos ritmos de diferenciação que vêm se apresentando nas linhas de produtos voltadas para o consumidor final. A principal atividade dessas empresas é a de produzir alimentos mais próximos ao consumo final e com maior valor agregado. Entretanto, isso só é possível à medida que as firmas percebem que não terão dificuldades no fornecimento dessa matéria-prima para a atividade de produção de rações. Problemas como grandes flutuações nos preços dessa matéria-prima, assim como diminuição na oferta poderiam implicar, além de um entrave sério de abastecimento, elevado custo que poderia comprometer drasticamente a rentabilidade das demais etapas do sistema.

Em geral, as grandes processadoras de soja têm entendido que esses problemas não aconteceriam facilmente na atual conformação da produção e do

processamento de soja no Brasil. O país é o segundo maior produtor e processador mundial do grão e, principalmente na última década, o que se tem assistido é a uma queda acentuada nos preços, do farelo de soja e demais produtos do primeiro processamento, no comércio internacional.

À medida que se entende que o farelo e o óleo de soja são considerados *core business* de grandes empresas mundiais tradicionais no comércio de grãos e *commodities*, e as atividades de esmagamento dependem, fundamentalmente, de processamento de grandes escalas produtivas e de capacidade de financiamento para manter os estoques durante toda a entressafra, esse tipo de atividade torna-se cada vez mais incompatível com capacidades de processamento médias, como era característico de empresas como a Sadia e a Perdigão, e com rentabilidade cada vez menor. Assim, a opção estratégica dessas empresas passa a ser a concentração de seus recursos em atividades que consideram o *core business*: produção de carnes e produtos voltados para o consumo final (ZANATTA, 1999).

O que se verifica é que, no passado, para as líderes, a inserção da etapa de esmagamento de soja ocorreu por meio de duas formas distintas.<sup>43</sup> A primeira, em função da necessidade de produzir o farelo para compor a ração. Por ser considerado um ativo específico para a agroindústria da carne, houve a necessidade de coordenar de forma hierárquica por meio da propriedade desses ativos. Esse é o caso da Sadia e da Perdigão e de outras empresas que as seguiram, que

---

<sup>43</sup> É importante salientar o papel fundamental que os incentivos governamentais, via políticas fiscais favoráveis na década de 80, tiveram na decisão das empresas de investir em plantas industriais de processamento de soja na fronteira agrícola do Centro-Oeste.

promoveram a integração vertical para trás. A segunda forma foi a adotada pela Ceval, que, por ter o seu *core business* no processamento da soja, buscou a integração vertical para frente, por meio de aquisições de processadoras de carne de frango, adotando uma estratégia de diversificação das atividades do grupo. Essa situação está sendo revista pelo atual grupo detentor dos ativos da Ceval, o grupo Bunge, que apresentou vários sinais de venda da divisão de carne para se dedicar à sua atividade principal, que é o processamento da soja.

A etapa que interage tecnicamente com o sistema de produção e esmagamento de grãos é a de fabricação da ração, que, no caso das líderes, é integrada verticalmente em função das características que qualificam esse insumo. O controle do processo produtivo nessa etapa garante um fluxo estável de processamento nas demais etapas a jusante. Há, necessariamente, envolvimento de ativos específicos do tipo local, pois as unidades produtoras de ração e concentrados devem estar localizadas próximas das atividades de criação, em função dos custos de transportes envolvidos na obtenção dos insumos e de fornecimento do produto para os produtores rurais que operam na parceria. Entretanto, existem fornecedores independentes, principalmente na região Sudeste, que se relacionam com produtores rurais que ofertam seus frangos vivos para firmas menores de processamento da carne, por meio da estrutura de governança de mercado.

O segmento de produção e difusão de linhagens é, em geral, desenvolvido por firmas detentoras da tecnologia da genética das linhagens exploradas

comercialmente. Em geral, são multinacionais, com exceção da Perdigão, que detém propriedade do frangão Chester, e da Sadia, que é proprietária da linhagem do peru adaptado às condições ambientais brasileiras.

As principais linhagens comercializadas no Brasil e seus representantes são: Arbor Acres, (Sadia e Pena Branca); Hubbard (Granja Resende<sup>44</sup>); Roos (Agroceres); Cobb (Perdigão); Pilch (Sadia) (RIZZI, 1993, p. 75). Essas linhagens apresentam, em geral, elementos comuns. Entretanto, as diferenças encontram-se em suas *performances* quanto ao rendimento ou à produtividade das matrizes geradoras dos pintos de corte. Em pesquisa de campo, RIZZI aponta que, dentre as linhagens presentes no mercado brasileiro, aquela que possui o maior rendimento é a Hubbard (Granja Resende/Sadia), pois apresenta um maior tempo de reprodução, possibilitando assim maior quantidade de pintos por matriz. A segunda melhor é a Arbor Acres (Sadia/Pena Branca), com a média de 185,92 ovos por fêmea, conforme exposto na tabela 5, a seguir.

TABELA 5 - PERFORMANCE DAS MATRIZES, POR TIPO DE LINHAGENS

PARÂMETRO DE PERFORMANCES	ARBOR ACRES	HUBBARD	ROSS	COBB
Idade de reprodução. em semanas (início e término)	25-66	24-68	24-65	24-65
Nº de Semanas reprodutivas	42	45	42	42
Ovos/Fêmea	185,2	191,85	185,00	171,75
Ovos incubáveis (% de aproveitamento)	90,3	90,4	93,6	92,4
Eclosão (%)	85,3	84,6	80,4	85,7
Pintos por fêmea	143,36	146,00	142,56	138,61

FONTE: RIZZI, 1993, p. 76; Pesquisa de campo

<sup>44</sup> A Granja Resende foi recentemente adquirida pela Sadia, por meio da aquisição de 90% das ações. Segundo a Sadia, a aquisição teve motivações estratégicas, devido à sua ótima localização geográfica, no que se refere ao fornecimento de grãos e proximidade com mercados consumidores da região Sudeste (Gazeta Mercantil, 28-12-99, p. B20).

O autor conclui que, embora os resultados acima apontem um melhor rendimento de pintos por fêmea em favor da raça Hubbard, não há clareza quanto à sua predominância no mercado nacional e internacional. Outros aspectos devem ser considerados quando se toma a decisão de adquirir lotes de pintos de um dia dessas linhagens, tais como: taxa de conversão e taxa de mortalidade, que, em geral, são condicionadas por outros fatores ao longo da cadeia, o que permite mercados para as outras linhagens, mesmo com desempenho menor. Os frangos de granja são adquiridos por meio da importação das avós, que dão origem às matrizes. No caso das firmas líderes, os matrizeiros são integrados verticalmente, por ser considerada uma etapa estratégica, dados o elevado grau de especificidade desse ativo e a incerteza que pode envolver o seu fornecimento.

O segmento de criação, abate e industrialização do frango de corte constitui objeto de diversos estudos que se propuseram a explicar as relações entre agroindústria e produção rural. A indissolubilidade dessa relação se dá à medida que a forma de organização e planejamento da criação está em função do planejamento e da organização do abate e industrialização, e este em função do comportamento da demanda interna e externa. A colocação dessas etapas em um mesmo segmento é justificada pelo fato de que existem interfaces técnicas de produção comunicantes. Do ponto de vista das relações técnicas, a granja é um apêndice da etapa de abate e industrialização.

A etapa de criação do frango de corte compõe um elo importante do *core business* da agroindústria da carne de frango. Nessa etapa, a principal dimensão

que possibilita ocorrência de custos de transação, apontada pelos trabalhos que utilizam a TCT como forma de análise, é a especificidade dos ativos utilizados no sistema produtivo. Os frangos utilizados no processo produtivo exigem uma rigorosa conformação nas condições sanitárias, desde a criação, engorda e abate, para viabilizar a exploração econômica. Para tanto, é necessário que nas etapas de criação e engorda, os aviários estejam isolados de outros animais, principalmente de outras aves, de aglomerados humanos e tráfego de veículos.

Essas exigências se fazem necessárias pelo fato que qualquer virose, ou contaminação por bactérias, pode ocasionar, na pior das hipóteses, elevado nível de mortalidade, ou então provocar a redução da conversão alimentar<sup>45</sup>, que, por si só, já inviabilizaria o lote de produção. Dessa forma, a especificidade do ativo (frango de corte) proporciona elevado nível de risco para os agentes envolvidos. Para o produtor rural, o risco está associado à possibilidade da não obtenção do resultado financeiro desejado, podendo até assumir prejuízo na atividade. Para a empresa frigorífica, o risco está associado aos problemas de eficiência, ou até à interrupção no fluxo de abate e processamento, ou perda da qualidade da matéria-prima.

As empresas situadas na região Sul, com o objetivo de reduzir os riscos associados nessa atividade, montaram uma estrutura – que hoje predomina na maior parte do sistema produtivo – que permite maior controle do processo de produção. Essa estrutura está baseada no princípio de parceria, em que as responsabilidades

---

<sup>45</sup> A conversão alimentar na produção da carne de frango, nos anos 90, alcançou em média a razão de 1,96: 1 (kg de ração: kg de carne de frango). NICOLAU (1994, p. 192).

estão definidas em contrato. É importante salientar que os contratos representam, atualmente, apenas uma formalidade, dado o alto grau de confiança entre a agroindústria e produtores integrados. Entretanto, tiveram importância na construção dessa etapa de fornecimento de matéria-prima. Para as integradoras, não seria adequado pôr em risco um esquema de elevada eficiência produtiva, e, para os produtores, o fato de perder a relação de parceria com uma firma significa estar fora de toda a indústria, tendo em vista o comportamento de cooperação existente entre as firmas, no que se refere à montagem e administração dos esquemas de fornecimento de frango para o abate.

A estrutura de integração existente no sistema produtivo de frango é fruto de um *benchmark* desenvolvido pela líder (Sadia Concórdia), que teve como referência a experiência norte-americana em seus sistemas agroindustriais, mais especificamente nas de carnes de suínos e frangos. No caso brasileiro, a produção da carne de frango, mais do que da carne de suínos, necessita dos cuidados apontados acima, em função da fragilidade biológica das espécies que se apresentam adequadas para a exploração econômica. Esses cuidados exigem que haja dispersão geográfica entre os aviários, para que os agentes patogênicos não tenham um ambiente de fácil propagação.

A dispersão geográfica, além de ser delimitada pela necessidade de promover o "isolamento" dos aviários, em função dos agentes biológicos, leva em

consideração a distância existente entre os aviários e a Sede<sup>46</sup>, motivada pelos custos de transportes dos frangos para o abate e, principalmente, pelo custo de transporte da ração para engorda das aves. Esses custos são fundamentalmente de produção. Para se ter uma idéia clara dos custos envolvidos, um aviário de 12 mil aves – padrão adotado pelas agroindústrias instaladas em Santa Catarina – necessita de algo próximo a 24 toneladas de ração, transportadas em seis viagens por caminhões não especializados, NICOLAU (1994: 142). Já os frangos prontos para o abate são transportados da granja para a indústria em cinco viagens, que não podem ser demoradas, pois o estresse adquirido pelas aves, no transporte, pode provocar perda de rendimento no peso e reduzir a qualidade da carne. Em função dessas limitações, as agroindústrias contratam produtores rurais situados em um raio de 40 a 50km da Sede. Entretanto, essa distância deve respeitar outro fator, não menos importante, que é a quantidade de aviários necessários para suprir a escala produtiva por ano de uma unidade abatedora. Tomando-se o caso da Sadia como exemplo, esta necessita, em média, por volta de 700 aviários para garantir o fornecimento de frangos para uma de suas unidades abatedoras.<sup>47</sup> Assim, quanto mais aviários estiverem dentro dessa distância, menor será o custo de transporte envolvido, garantindo maior competitividade dessas unidades produtoras. No caso das empresas que estão situadas em Santa Catarina, o fator que viabiliza esse

---

<sup>46</sup> Considera-se como Sede a localidade em que estão presentes as unidades de produção de rações, de abate de aves e industrialização da carne. Em geral, estão situadas nos centros dos municípios, em função da disponibilidade da mão-de-obra fabril.

<sup>47</sup> Esse dado foi calculado tomando-se por base a tabela 21, apresentada em RIZZI, 1993, p. 111.

encurtamento das distâncias é a característica do solo presente na região, composto por vales e montanhas que servem como barreira natural, promovendo o isolamento e o controle sanitário, ao evitar a disseminação dos agentes biológicos prejudiciais à criação do frango de corte.

A condição geográfica dessa região condicionou também a forma de ocupação e de exploração da terra, que se caracteriza pela existência de minifúndios. A permanência de grande quantidade de agricultores detentores de pequenas glebas de terra, por suas características, inviabilizava a exploração extensiva da agricultura e da pecuária, possibilitando o sistema de integração. Essas características podem ser encontradas no trabalho de MIOR (1992, p.242), que analisou a competitividade no complexo carnes de Santa Catarina. O autor aponta que:

*A região Sul se constitui no locus privilegiado para atuação de um setor agroindustrial, voltado para a produção de matéria-prima, carne de suínos e aves, que, como sabemos, são a base para a produção industrial de uma gama cada vez mais maior de produtos processados. Todavia, não é todo o território que abriga estas agroindústrias, mas sim algumas regiões dos três estados com características peculiares, como: 1ª) uma estrutura agrária permeada pela existência de produtores agrícolas familiares; esta estrutura agrária está assentada sobre solos poucos desenvolvidos, jovens, pouco profundos, com pedregosidade e ondulados, mas que tinham uma grande*

*fertilidade natural. 2ª) acrescida de tradição camponesa, sobretudo a de origem italiana e alemã, na criação de animais domésticos; 3ª) explorando a propriedade de forma diversificada.*

Em geral, os agricultores destinavam boa parte de seu trabalho para culturas de subsistência, criação de pequenos animais e algumas culturas geradoras de excedentes, que eram comercializados com cerealistas; em alguns casos, mais tarde tornaram-se detentores das primeiras agroindústrias. Portanto, a relação de subordinação existente entre o produtor rural e a agroindústria é uma derivação da subordinação que, no passado, existia em relação ao capital comercial.

Essa relação entre as agroindústrias e os produtores rurais é justificada, pelas primeiras, por meio do seguinte raciocínio,<sup>48</sup> apontado em MIOR (1992, p. 243), que diz:

*Como podemos observar, existe uma tendência de busca de espaços para a produção de matéria-prima por parte de capitais agroindustriais e cooperativos. Este espaço se dirige especialmente a um tipo de organização da produção que coincide na região. Como outros, a Souza Cruz identifica este produtor. (...) “O que caracteriza o pequeno produtor rural é exatamente a sua pequena área e a relativa abundância de mão-de-obra. Este é o seu patrimônio. O capital do pequeno produtor é a sua mão-de-obra,*

---

<sup>48</sup> Esse raciocínio é utilizado pela Souza Cruz para desenvolver a sua área de fomento.

*especialmente na Região Sul, onde esta mão de obra é de alta qualidade”<sup>49</sup>. A partir desta concepção da produção familiar, a própria Souza Cruz, formula a sua proposta para o Sul do País: a) Exploração de uma ou duas culturas anuais de alta produtividade e com elevado valor agregado ao produto como, olerícolas, fumo, etc.; b) Uma ou mais culturas perenes, com baixa utilização de mão-de-obra, como a fruticultura, o reflorestamento, a erva-mate, entre outra; c) Atividades permanentes, com pouca mão-de-obra, mas com vendas freqüentes, como o leite, aves, suínos, bicho-da-seda ou mesmo de artesanato. Neste modelo, o produtor obtém com a atividade “c” entrada de caixa mensal ou bimestrais, que permite manter as necessidades básicas da família. A atividade “b” com retornos financeiros sazonais, reforça o orçamento anterior. E a atividade “a” com uma entrada de caixa significativa, amplia a capacidade de autofinanciamento, permitindo investimento e melhoria do nível de vida.*

Nesse raciocínio, as empresas apresentam uma proposta de parceria com os produtores rurais, e as rendas geradas nessa relação são apenas complementares ao conjunto de rendas possíveis na pequena propriedade. A vantagem que a integração possibilita ao produtor rural está no período mais curto de entradas de recursos, que, no caso do frango de corte, compreende 60 dias após o início da

---

<sup>49</sup> Diretor da Souza Cruz, Nelson Bennemann, “Estruturação da indústria Fumageira e Visão da Souza Cruz como Agroindústria”. In: I Fórum da Pequena Produção e Desenvolvimento Agroindustrial. Chapecó (1991, p. 25) FAEAB.

preparação do lote de produção, possibilitando, o recebimento por cinco ou seis lotes de produção durante o ano. O seu valor depende de condicionantes, tais como: preço pago pelo mercado consumidor, taxa de mortalidade e conversão alimentar.

Analisando-se um modelo de contrato das agroindústrias avícolas com os produtores rurais<sup>50</sup>, constata-se que:

- a) a relação apresentada no contrato é considerada, pelas partes, como parceria. Esse instrumento delimita direitos e deveres da contratante (agroindústria) e do contratado (produtor rural). Observa-se claramente que, juridicamente, essa relação não se caracteriza como trabalhista, principalmente em função de que os equipamentos, energia elétrica, água, material para cama, material para alojamento dos pintinhos, mão-de-obra utilizada no manejo, carregamento das aves, encargos sociais e trabalhistas gerados ficam por conta do contratado. Outros itens com os quais os produtores arcam são os riscos não previstos em contrato, além dos prejuízos por eventos naturais e acidentes com as instalações e equipamentos, que são de propriedade do contratado. Nessa relação, o contratado se obriga a entregar os frangos prontos para o abate, na data e hora definidas pela empresa, além de comunicar qualquer anormalidade que venha a ocorrer no lote, e permitir, a qualquer momento julgado necessário pela empresa, o acesso dos técnicos de fomento;

---

<sup>50</sup> O modelo de contrato de parceria está disposto no Anexo 1.

- b) para a contratante, cabe disponibilizar ao produtor rural os pintinhos de corte, a ração balanceada, vacinas, medicamentos e desinfetantes. A empresa também assume o financiamento do custeio do lote, caso necessário;
- c) no que se refere à transação de compra e venda, são emitidas notas fiscais, cujo valor pago se refere ao preço de mercado da última retirada. A remuneração ao produtor rural é definida pela eficiência produtiva verificada no lote transacionado. A eficiência produtiva é apurada através do Índice de Eficiência Europeu (IEE), similar ao Fator Europeu da Produção.

O Índice de Eficiência Europeu tem como objetivo apurar o nível de eficiência de cada lote produzido na propriedade rural. Quanto maiores forem os pesos médios e o número de aves sobreviventes de cada lote e quanto menores forem a idade de abate e a conversão alimentar, maior será a eficiência produtiva verificada no lote. O número índice resultante dessa relação tem como correspondência o percentual de quilos de carne do lote que o produtor rural tem direito a receber. O equivalente em quilos ( ver o Anexo 2), multiplicado pelo preço da carne no mercado na data da última retirada, acusa o valor total a ser recebido pelos produtores rurais. Dessa forma, além dos aspectos de eficiência, a receita do produto está condicionada pelo preço de mercado da carne.

Para a agroindústria, essa forma de cálculo traz maior flexibilidade para ajustar parte dos custos de produção às condições de preços praticadas no mercado

consumidor. Entretanto, existem outros custos que apresentam maior rigidez, em função da organização da produção necessária. Dessa forma, a etapa de criação e engorda assume papel importante na cadeia, que é o de servir como “amortecedor” das variações negativas do preço de mercado dos frango de corte.

As etapas de abate e industrialização estão situadas numa mesma planta industrial. O início do fluxo de produção ocorre na recepção das aves que chegam ao abatedouro. As aves são despejadas das caixas plásticas utilizadas no transporte e entram em um funilamento, momento em que são colocadas na nória<sup>51</sup>; após, ocorre o atordoamento por choque elétrico. Na seqüência, é efetuada a sangria, cujo objetivo é retirar o máximo de sangue das aves, visando melhorar a qualidade e a durabilidade da carne. O processo de escaldagem, que ocorre em seguida, resume-se em uma imersão que dura em torno de 120 minutos, a uma temperatura que varia de 55°C a 60°C. Na seqüência, as aves passam pelo processo de depenagem efetuada por cilindros rotativos; em seguida, ocorre o corte das cutículas, a evisceração, que é a retirada das vísceras comestíveis (moela, fígado e coração) e não comestíveis (intestino e pulmões). Após, as carcaças seguem para o *Spill-chiller*, onde são pré-resfriadas por um período de 30 minutos. Finalmente, as peças são conduzidas, dependendo da programação da produção, para o setor de embalagem dos frangos inteiros, ou então para cortes especiais. Com exceção do setor de cortes especiais, todas as demais etapas apresentam baixa presença de intervenção humana. Em geral, as intervenções dos operários no processo produtivo se

---

<sup>51</sup> Transportador aéreo que abrange toda a extensão do processamento da carne.

resumem na colocação dos frangos na nória e, posteriormente, no acondicionamento dos frangos embalados em caixas, no final do processo. O ritmo produtivo é dado pela velocidade programada dos equipamentos, que são operados por uma única central de controle, toda automatizada. Portanto, não existem muitos níveis hierárquicos para a tomada de decisão ao longo do processo, que o torna altamente integrado, com inexistência de custos de transação.

O segmento de distribuição da carne e seus subprodutos, desenvolvidos pelas firmas líderes do sistema do frango de corte, ocorre de duas formas. A primeira está presente nos principais mercados consumidores, e é organizada de forma hierárquica, por meio de subsidiárias que tratam da comercialização dos produtos no atacado e em grandes grupos supermercadistas. A segunda dá-se por meio de contratos de parceria com distribuições e representantes comerciais presentes nos mercados de dimensões menores. Há também nessa etapa a presença das empresas transportadoras frigoríficas, que são parceiras das agroindústrias no transporte do produto final para as distribuidoras. Essa atividade envolve especificidade de ativos em função do tipo do produto transportado, que é de frios e congelados, inviabilizando os fretes de retorno para os locais de produção da agroindústria.

### **3.2 UMA ANÁLISE SOBRE A ABORDAGEM DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO FRANGO DE CORTE**

As análises que utilizam a TCT para explicar as formas de organização do sistema de frangos de corte, em geral, apresentam algumas argumentações que procuram explicar as situações em que ocorrem a contratualização com o produtor rural, ou então a manutenção do sistema de mercado *spot* de frangos vivos. Em sua maioria, são estudos comparativos entre regiões que apresentam formas distintas de organização do sistema produtivo. Seus resultados, em geral, apontam que as estruturas de governança adotadas pelas agroindústrias são as que efetivamente reduzem custos de transação, e a forma mais econômica, nesse sentido, é via mercado, como apresentado por SAENZ (1996, p. 184) em suas conclusões: “No entanto, as próprias empresas percebem que o melhor sistema é o mercado, como o caso de São Paulo, onde existem empresas que estimulam e permitem que um setor passe à venda de mercado”.

Em uma análise mais profunda, verifica-se que as empresas mais competitivas (as firmas líderes) são aquelas que justamente mantêm a estrutura de governança por meio de contratos com os produtores rurais. Isso significa que essas empresas mais competitivas procuraram reduzir o risco do possível oportunismo por meio da relação contratual de fornecimento de insumo para o abate. A existência de arranjos contratuais é motivada pela própria incapacidade do setor de desenvolver um mercado suficientemente grande para garantir o fornecimento nas quantidades necessárias às escalas dessas firmas. A estrutura de governança via mercado sempre foi inviável na região de origem das empresas líderes, devido à baixa capacidade dos agricultores em assumir os custos de produção, principalmente no

que se refere ao custeio dos pintos de um dia, da ração, manejo, vacinas etc. Além disso, para que essa atividade se tornasse viável economicamente, caso o agricultor assumisse todos os custos de criação e engorda, seria necessário aumentar a escala produtiva, exigindo aumento do tamanho dos aviários e, principalmente, o aumento das quantidades de aviários, o que, para a maioria dos produtores rurais dessa região, é completamente inviável técnica e economicamente. No primeiro caso, há necessidade de respeitar a dispersão (distância entre os aviários) para controle sanitário, mas o tamanho médio de algumas propriedades impossibilita essa prática. No segundo caso, e este é o fator preponderante, a baixa capacidade de investimentos, por parte dos produtores rurais, impossibilita a ampliação e, muitas vezes, a modernização dos aviários. O valor de um aviário moderno, com escala produtiva adequada às necessidades atuais, é de aproximadamente U\$ 25.000,00.

Dessa forma, a discussão relevante que se pode fazer sobre qual é a estrutura de governança assumida pelos agentes não está focada entre as alternativas mercado *versus* contratos, como discutido anteriormente, mas sim em hierarquia *versus* contratos. Senão, à medida que essas empresas, em seus momentos históricos, adotaram suas estratégias de diversificação de produtos e verificaram que não dispunham de mercados fornecedores para alguns insumos, tomaram a decisão de desenvolver essas etapas via integração vertical, desde que fosse possível técnica e economicamente.

No que se refere à criação e à engorda de frangos, as alternativas possíveis eram a integração vertical (estrutura de governança hierárquica), ou a contratação

dos produtores rurais (estrutura de governança híbrida). Sendo difícil a organização de um mercado, relativamente competitivo, para a obtenção do frango pronto para o abate, restaram as empresas as alternativas de integrar verticalmente, ou por meio de contratos, a etapa de criação e engorda. Entre essas duas opções, a que se apresentava e se apresenta mais viável foi, sem dúvida, a contratualização com os produtores rurais. Caso a escolha fosse pela integração vertical, haveria a necessidade de parte das propriedades rurais para instalar seus aviários e arcar com os seus custos de implantação, o que, por si só, inviabilizaria essa atividade, pois o volume de investimentos e os gastos de manutenção seriam muito elevados.

Para ilustrar essa situação, observe-se que, para suprir a produção de uma planta industrial de tamanho médio, adotado pelas firmas líderes, há necessidade de algo em torno de 700 aviários que produza de 5 a 6 lotes de frangos por ano. Dessa forma, seria necessário, só para construir os aviários, um dispêndio de US\$ 17.500.000,00 por parte da empresa. Além de ter de assumir os custos de arrendamento das áreas em que estariam situados esses aviários, pesariam as precauções jurídicas envolvidas nessa relação, além dos custos da mão-de-obra, gestão e fiscalização dessa etapa produtiva descentralizada. Com exceção das precauções jurídicas, todos os demais custos envolvidos na análise são eminentemente custos de produção, pois estão relacionados diretamente à etapa analisada. Assim, parece razoável que a estrutura de governança híbrida possa ser aquela que efetivamente reduz os custos de produção e, secundariamente, os custos de transação associados aos vários arranjos possíveis.

Portanto, por esse raciocínio, fica claro que o processo de decisão sobre as formas de organizar o sistema produtivo, assumido nas diversas etapas, teve como principal fator os custos de produção envolvidos nas respectivas etapas, sendo que os custos de transação, mesmo que presentes, foram secundários ou sequer foram analisados na forma em que se apresenta a teoria dos custos de transação.

Outra questão relevante para o processo de escolha das várias possibilidades de organizar as etapas produtivas, e mais precisamente a etapa de criação e engorda dos frangos de corte, é a que se refere à possibilidade de mensuração dos custos de transação assumidos pelas estruturas de governança, e abordados pela TCT. Sobre esse aspecto, não há evidência da sua possível quantificação. Os trabalhos relativos a essa abordagem apenas apontam fatores que estariam relacionados aos possíveis custos de transação, sem assumir qualquer risco de quantificá-los de forma precisa ou por *proxis*. Essa dificuldade é compreensível, pois fica muito difícil a comparação entre os possíveis custos de transação assumidos pelas possíveis estruturas de governança, à medida que apenas uma é a efetivamente adotada. Dessa forma, a análise estaria presa ao âmbito das possibilidades, sem efetiva precisão. Quanto a essa dificuldade de mensurar os custos de transação envolvidos na adoção das estruturas de governança, isso vem reforçar que tais custos não foram relevantes na tomada de decisão por parte das firmas líderes da cadeia do frango de corte.

Apesar de possuir uma consistência teórica, os custos de transação apresentam dificuldades no que se refere à sua demonstração, em grande parte

porque esses custos não estão claramente revelados nas possíveis transações; estão associados ao campo das possibilidades, principalmente quando possuem como referência as outras estruturas de governança não assumidas pela estrutura produtiva. Apesar das limitações apresentadas, esse arcabouço teórico demonstra-se interessante para estudos sobre as formas de organizar as cadeia produtivas, e apresenta sinergias com outras orientações teóricas, principalmente no que se refere aos aspectos institucionais envolvidos no processo produtivo que viabilizam as conformações das estruturas produtivas. Dessa forma, parece ser relevante a discussão que se segue.

### **3.3 O LIMITE DA ANÁLISE DA TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO PARA EXPLICAR A CONTRATUALIZAÇÃO NO SETOR DE FRANGO DE CORTE: A BUSCA DE SINERGIA COM OUTRAS ABORDAGENS**

Conforme visto na seção anterior, para o caso específico da cadeia de frangos de corte, os Custos de Transação podem não ser considerados importantes para o processo de escolha da organização da cadeia. No entanto, isso não significa que não tenham utilidade como ferramental adicional ao entendimento da cadeia produtiva. Os trabalhos que utilizaram essa abordagem para explicar a conformação dessa cadeia apresentam-se, de certa forma, válidos; o que pode ser discutido é a apresentação dessa abordagem como ferramenta principal para a análise da cadeia de frango. Sua utilização poderá ser considerada mais válida como uma ferramenta

adicional para compreender de forma mais abrangente as cadeia produtivas, sem significar, no entanto, que seja a única ferramenta.

Nessa linha de pensamento, o que está sendo proposto, neste trabalho, é a utilização de aspectos convergentes de vários arcabouços teóricos, objetivando um estudo que se apresente mais completo para explicar a conformação da cadeia de frangos de corte. Nesse sentido, de todos os aspectos abordados pelos estudos que utilizaram a TCT, o que mais demonstra convergência com outras abordagens para explicar esse fenômeno é o enfoque institucional. É importante ressaltar que os trabalhos que utilizaram as abordagens de Organização Industrial<sup>52</sup>, ou aqueles que apresentam abordagem Marxista em suas análises, tratam desses aspectos de forma dispersa, tornando relativa a sua importância. Já os trabalhos que utilizam os Custos de Transação, em geral, abordam os aspectos institucionais em seus capítulos teóricos; entretanto, no desenvolvimento da pesquisa, apenas citam que esses existem, que são importantes, mas não aprofundam o conhecimento nesse campo. Ao não fazer isso, deixam de contribuir de forma mais completa para o conhecimento do fenômeno da organização, por parte das firmas líderes, da cadeia produtiva do frango de corte.

Outros trabalhos, principalmente os que abordaram aspectos de competitividade, citam a importância das instituições na geração e manutenção das

---

<sup>52</sup> O surgimento da abordagem da Teoria da Organização Industrial decorreu em grande medida das mudanças institucionais do final do século passado, quando os mercados tornaram-se mais concentrados. Foi necessário o aumento da participação do setor público no controle das ações privadas.

vantagens competitivas, como é o caso de Porter (1989), que considera que a competitividade é determinada não só pela simples comparação entre custos de produção, mas também por sistemas eficientes de coordenação das atividades interfirmas. Ao analisar dessa forma, fica implícito que os aspectos institucionais que regem esses sistemas eficientes de coordenação são relevantes.

Parece claro, quando se trata de competitividade, e, principalmente, no âmbito internacional, que o ambiente institucional<sup>53</sup> de cada nação torna-se relevante como um diferencial a ser considerado. Mas, os ambientes institucionais se diferenciam também dentro das próprias nações; embora as leis (instituições formais) sejam iguais para todas as regiões de uma mesma nação, existem diferenciais entre as regiões, principalmente no que se refere a condutas distintas, na maioria, em função da ação dos atores econômicos. Nesse aspecto, as instituições informais, presentes em acordos tácitos, por exemplo, são relevantes para as cadeias produtivas, pois, em geral, ocorrem no próprio jogo entre os agentes econômicos envolvidos, e sua extensão é dada pelo alcance desse jogo. Dessa forma, no que se refere ao fornecimento de frango para o abate, a extensão da atuação de certos acordos tácitos ocorre na região de influência das empresas que assumem tais condutas, as quais são diferentes de outras regiões em que tais acordos não se consolidaram por motivos diversos, dentre eles, um que pode ser considerado fundamental: a relativa desconcentração do mercado de abate.

---

<sup>53</sup> Considerado por WILLIAMSON, 1996, p. 51, como as regras do jogo que definem o contexto dentro do qual a atividade tem lugar. Dessa forma, chega-se à conclusão de que: as regras sociais políticas e legais apresentam-se como a base que viabiliza a produção e a distribuição.

No que se refere às questões institucionais no âmbito nacional, o governo determina as regras do jogo por meio das leis que regulamentam as atividades públicas e privadas. Além de formular, zela para que sejam cumpridas, para assegurar os direitos uniformemente na vida privada. O Estado, em última instância, é o provedor das garantias que viabilizam as atividades privadas. O governo como seu agente executor, tributa o setor privado com o intuito de disponibilizar bens, serviços e transferências que garantam estabilidade no sistema econômico e social. Com tamanha atribuição, percebe-se o grau de intervenção que o governo promove junto ao sistema econômico, principalmente por meio de suas políticas de renda e industriais. No caso brasileiro, a política de renda, talvez não muito bem-sucedida, procura garantir o poder de compra de parte da população, e acaba orientando os mercados que buscam fornecer bens para esse consumo. Já a política industrial visa incentivar o surgimento de iniciativas privadas em setores que apresentam capacidade de gerar renda, capacitação tecnológica, em resumo, que possam promover a reestruturação produtiva em determinadas localidades, visando integrá-las, mesmo que de forma secundária, no setor dinâmico da economia. Como apresenta SAENZ (1996, p.138):

*A avicultura, de uma forma geral, seguiu as sinalizações dadas pelo governo; quando ofereceu incentivos para pagamentos de impostos baixos, as empresas investiram nesta cultura, ainda, o governo estimulou a atividade, oferecendo crédito numa época com juros a taxa real de zero.*

*Nos anos de 1976 e 1977, o governo começou a história de ter de arrumar divisas, pelo que a ação foi motivar as exportações, nesta ação, a avicultura apoiou fortemente, e as empresas saíram à exportação de seus produtos, principalmente os ramos de frango; caso de Sadia, Perdigão, Frangosul, etc.*

No caso da moderna avicultura brasileira, a política industrial teve seus objetivos alcançados, e até mesmo superados, principalmente quando se considera a elevada participação brasileira nas exportações de frango, que, em sua maior parte, têm como participação as empresas líderes, situadas no Estado de Santa Catarina (Sadia, Perdigão e Ceval são responsáveis por mais de 70% das exportações de carne de frango).<sup>54</sup>

Para essa região, a agroindústria processadora de carnes tornou-se o setor dinâmico da economia, gerando rendas diretas e indiretas nos centros urbanos e alternativa de renda no setor rural, vinculando parte da agricultura familiar (característica básica da região) à economia capitalista.

Em geral, os trabalhos que utilizam a abordagem da TCT, apenas abordam, quando muito<sup>55</sup>, os aspectos acima apresentados como as principais instituições que possibilitam a formação do ambiente institucional que influencia a conformação da cadeia produtiva do frango de corte. Para a análise aqui empreendida, não

---

<sup>54</sup> Tema abordado no capítulo 1.

<sup>55</sup> Em geral, esses trabalhos apenas fazem uma apresentação conceitual sobre as instituições em seus capítulos teóricos.

conseguem explicar as estruturas de governança no setor, principalmente quando se observam as empresas mais dinâmicas, e que efetivamente apresentam maior competitividade nos mercados interno e externo. Os aspectos institucionais orbitam em uma esfera nacional que, no máximo, pode servir para demonstrar diferenças em relação a cadeias produtivas de outras nações, não mais que isso, mesmo que a argumentação tenha como base alguns diferenciais promovidos por incentivos fiscais localizados (guerra fiscal). Todas as regiões que apresentam uma agroindústria processadora de carne de frango madura tiveram, em diferentes momentos históricos, incentivos para sua viabilização. Assim foi na implantação na região Sudeste (anos 40 e 50), no deslocamento do eixo produtivo para o Sul (anos 60 e 70) e no avanço em direção às novas fronteiras agrícolas, tais como: o Centro-Oeste (anos 80) e Estado da Bahia e parte do Norte (anos 90). Tais incentivos, em síntese, geralmente ocorrem no início da expansão e consolidação em novas áreas produtivas, e, com o passar do tempo, deixam de ter tais benefícios em função das necessidades fiscais dos estados.

Nesta análise, o que realmente possibilita diferenciais nas competitividades das empresas são as instituições formadas especificamente em cada região. Essa questão não foi abordada pelos trabalhos baseados na NEI. Nesse sentido, para se fazer um estudo mais completo sobre o papel das instituições na conformação das estruturas da cadeia produtiva assumida pelas empresas líderes, é necessário ter como referência trabalhos de orientação Marxista e, principalmente, de Organização

Industrial, que, por meio dos seus objetos de estudo, conseguem aflorar aspectos que não consideram institucionais, mas possíveis de ser identificados dessa forma.

Uma abordagem sob essa ótica é desenvolvida por MIOR (1992, p.231), ao apresentar as considerações de SORJ (1982, p.43):

*Esta visão está, mesmo que de maneira dispersa, presente no trabalho de Sorj et alii (1982), que analisa a integração vertical na avicultura em Santa Catarina e a não integração em Minas Gerais. Sua originalidade está na busca de uma alternativa para duas abordagens até então existentes: uma que vê os agricultores integrados como trabalhadores para o capital e a outra que os considera pequenos burgueses. Para ele (sic), **'o que dá fundamento às condições sociais de integração é a formação histórica e a manutenção de um bloco de produtores rurais em condições sociais de produção e de vida inferiores aos produtores efetiva ou potencialmente integrados'**.<sup>56</sup>*

*Neste sentido, deve-se buscar o entendimento das condições e formas de integração que se concretizam entre a produção agrícola e a agroindústria, a partir do contexto social e histórico em que a mesma se desenvolve. Uma empresa agroindustrial pode adotar estratégias diferentes de acordo com a localização geográfica e situação sócio-econômica da região.*

Essas considerações vêm ao encontro do que até aqui se apresentou. Em regiões distintas, existem distintas formas de organizar a cadeia produtiva, formas

---

<sup>59</sup> SORJ, B. et alii, 1982:43)

que estão em função de instituições específicas existentes nessas localidades. Assim, são os diferenciais regionais (estrutura fundiária, acordos tácitos) que permitem as diversas conformações de arranjos produtivos e suas diferentes competitividades.

Nesse sentido, para poder melhor entender os aspectos relevantes para explicar as estruturas de governança formadas nas cadeias produtivas, é necessário que a TCT, por meio de sua abordagem institucional, busque convergência com outras abordagens que melhor trabalham essas relações, e que podem ser incorporadas em suas análises. Acredita-se que, ao fazer isso, será viabilizado, de certa forma, uma maior afastamento da abordagem da TCT de suas origens neoclássicas.

## CONCLUSÃO

Após a leitura cuidadosa dos principais trabalhos que abordam o processo de escolha das estruturas de governança no SAG da carne de frango, obviamente estudos que utilizaram o arcabouço teórico da Teoria dos Custos de Transação (TCT), e de trabalhos que analisaram o mesmo fenômeno sob óticas distintas, alguns de inspiração na Organização Industrial e outros de orientação na Teoria Marxista, pode-se chegar a algumas conclusões e proposições.

A primeira conclusão, e talvez a mais significativa, é que os trabalhos que utilizaram a TCT para explicar o porquê da escolha de contratos entre as agroindústrias e o produtores rurais, para governar as transações existentes entre as duas etapas, apenas explicam aspectos secundários do processo de decisão das agroindústrias sobre a conformação do sistema produtivo. Em outras palavras, os **Custos de Transação não foram relevantes na tomada de decisão das Firms Líderes** da Agroindústria da Carne de Frango, no que se refere à organização do sistema produtivo. O que efetivamente foi considerado para adoção dessa conformação (contratos entre as partes) foram os Custos de Produção envolvidos no processo, além da elevada imobilização de capital que seria necessário, caso a escolha fosse pela total integração vertical da etapa de criação e engorda dos frangos. Outra abordagem também assumida nos trabalhos que utilizam a TCT é a que considera os mercados *spot*<sup>57</sup>, possibilidade totalmente descartada pelas

---

<sup>57</sup> Como visto nos capítulos anteriores, nesses mercados os agentes assumiriam maiores riscos no processo de coordenação da produção.

empresas líderes, em função das dificuldades envolvidas no desenvolvimento desses mercados, além da constante fragilidade ao sistema, que comprometeria a coordenação e produção da cadeia.<sup>58</sup>

A segunda conclusão à que este estudo conduz é que as análises desenvolvidas por meio da TCT, em geral, apenas relatam que as instituições existem, que são importantes na conformação do ambiente institucional e que viabilizam as estruturas de governança assumidas na cadeia. Entretanto, não há detalhamento, e, quando o fazem, apenas consideraram os aspectos institucionais de âmbito nacional, os quais, para o caso da SAG da carne de frango, não conseguem explicar o porquê de a estrutura de governança assumida pelas empresas líderes tornarem-nas mais competitivas, tanto nacionalmente, como internacionalmente.

Nesse sentido, é necessário considerar os aspectos institucionais locais para poder explicar os diferenciais de competitividade que as empresas líderes possuem. No caso de Santa Catarina, região de origem dessas empresas, a estrutura fundiária determina o grau de dependência da produção rural com relação às agroindústrias, e, dessa forma, criam-se instituições, principalmente no que se refere a condutas (acordos tácitos) entre os agentes que viabilizam a cadeia produtiva. Esses acordos tácitos entre os agentes ocorrem em diferentes eixos:

- a) produtores rurais e agroindústria;
- b) produtores rurais com outros produtores rurais;

---

<sup>58</sup> Em parte, esse aspecto é explicado pela TCT.

- c) produtores rurais e suas associações de classe;
- d) associações de classe (produtores rurais) e agroindústria;
- e) entre as firmas do setor.

Esse conjunto de relações entre os atores e os desempenhos em seus papéis no jogo econômico formam o meio ambiente em que são geradas as instituições que representam de fato o diferencial de outras regiões de produção avícola.

No primeiro eixo, a relação entre os produtores rurais com a agroindústria, trata-se, explicitamente, de uma relação entre desiguais, em que os primeiros se subordinam para auferirem renda alternativa e recorrente que complementa o orçamento familiar da pequena propriedade. Dessa forma, o produtor rural está inserido num setor dinâmico da economia capitalista.

O segundo eixo, produtores rurais se relacionado com demais produtores rurais, igualmente integrados, ou não, torna-se explícito no período de “apanha” dos frangos para o abate, pois, como visto na análise sobre o contrato de integração, a responsabilidade de acondicionar os frangos nas caixas para o transporte fica por conta dos produtores rurais. Para atender a esse preceito, é necessário um processo de mutirão entre os produtores rurais, que se comprometem mutuamente.

O terceiro eixo, produtores rurais e suas associações de classe, é a forma que os produtores, pela soma de forças, encontram para fazer frente à correlação de forças desiguais com o capital industrial. Essas iniciativas são geralmente desincentivadas por pressões exercidas pelas agroindústrias, que em conluio podem isolar produtores “insatisfeitos” com os rendimentos auferidos no negócio.

O quarto eixo, a relação existente entre as associações de classe dos produtores rurais e agroindústria, tem por objetivo relativizar a desigualdade existente na relação de integração com as agroindústrias. Esse talvez seja um dos elos mais fracos presentes nessa relação, pois as associações de produtores, em geral, são inviabilizadas por iniciativas das próprias agroindústrias, que temem que na organização dos produtores rurais lhes possibilite aumento de renda. Em geral, as ações das entidades de classe dos produtores são obstruídas por iniciativa das associações de classe das agroindústrias.

E, por fim, o quinto eixo, o mais representativo e forte elo dessa relação, refere-se aos acordos tácitos entre as empresas. A organização da distribuição espacial dos contratos de integração é regida por esses acordos tácitos. A importância disso é a garantia da redução dos custos de transporte e de assistência e controle biológico dos plantéis. Além disso, as agroindústrias se comprometem, mutuamente, a não rivalizar na questão da contratualização com os produtores rurais. Uma vez desligado do sistema de integração de uma das empresas por motivos “técnicos e políticos”, dificilmente firmará acordo com outra firma. Essa prática paira como uma espada sobre a cabeça dos produtores rurais, que, com o passar do tempo, assistem às elevações das exigências de produtividade e qualidade.

Dessa forma, para poder melhor compreender o papel das instituições, principalmente aquelas que diferenciam as formas de governança em uma mesma indústria, é necessário encontrar sinergias com outras abordagens, principalmente

de orientação de Organização Industrial, que analisa os diferenciais existentes na correlação de forças entre os agentes envolvidos, determinados na forma de inserção dos agentes no sistema econômico local. Assim, os aspectos regionais, como estrutura fundiária e cultura relaciona,<sup>59</sup> determinam uma série de instituições, que, em geral, manifestam-se por meio de acordos tácitos entre os agentes.

Este trabalho teve a preocupação de analisar o poder explicativo dos estudos que utilizam o arcabouço da TCT sobre o processo de escolha da forma de organização do SAG da carne de frango. A conclusão que decorre desta análise é que a TCT não traz, por si só, as respostas sobre a conformação do sistema. E o grande problema desse arcabouço teórico é, sem dúvida, a incapacidade de quantificar os possíveis custos de transação envolvidos nas transações. Dessa forma, esse arcabouço necessita buscar sinergias com outros enfoques, principalmente no que se refere aos aspectos institucionais, para propiciar uma análise mais completa sobre o fenômeno da contratualização entre a agroindústria e o produtor rural. A abordagem da TCT é, desse modo, apenas auxiliar nesse contexto.

---

<sup>59</sup> Entende-se por cultura relacional o acúmulo de conhecimento que os agentes formaram, uns sobre os outros, ao longo de suas relações econômicas e políticas.

**ANEXO 1 - INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE  
PARCERIA AVÍCOLA**

Pelo presente instrumento particular de Contrato de Parceria Avícola, de um lado

\_\_\_\_\_, doravante designada simplesmente \_\_\_\_\_ por seus representantes legais infra-assinados, e de outro lado \_\_\_\_\_,

Produtor rural, estabelecido na cidade de \_\_\_\_\_, inscrito no CPF sob nº. \_\_\_\_\_, Inscrição Estadual nº \_\_\_\_\_,

\_\_\_\_\_, doravante denominado simplesmente "AVICULTOR", tem, justo e contratado a presente Parceria Avícola, - que se regerá pelas cláusulas e condições seguintes:

CLÁUSULA 1ª - A \_\_\_\_\_ entregará ao AVICULTOR, um lote de \_\_\_\_\_ pintinhos de um dia, tipo corte, que serão alojados em \_\_\_\_\_, e constarão em NF remessa, que fará parte integrante deste contrato, para serem criados nos aviários do AVICULTOR, até atingirem o peso ideal para abate;

CLÁUSULA 2ª - A \_\_\_\_\_ entregará, também, ao AVICULTOR, a ração balanceada, vacina, medicamento e desinfetantes, necessários à criação e engorda das aves. Terminado o lote, mediante a sua entrega e – constatada a sobra de ração ou medicamentos, todas as sobras deverão ser devolvidas à \_\_\_\_\_, ficando esta, desde logo autorizada a ingressar na propriedade do AVICULTOR para efetuar a retirada;

CLÁUSULA 3ª - Os custos de aquisição de gás para aquecimento dos pintos, correrão por conta da \_\_\_\_\_;

CLÁUSULA 4ª - O AVICULTOR fornecerá nas quantidades necessárias e suficientes, tecnicamente recomendada, os aviários, as instalações, equipamentos, energia elétrica, água e material para cama, fardo alojamento dos pintinhos, bem como, mão de obra adequada ao manejo e carregamento das aves, ficando por sua conta exclusiva todas as obrigações decorrentes das leis sociais e trabalhistas, e também as despesas com a manutenção e reparos dos aviários, instalações e equipamentos;

CLÁUSULA 5ª - Fica assegurado o livre acesso dos técnicos da \_\_\_\_\_, às instalações nas quais o plantel está alojado, comprometendo-se ainda, o AVICULTOR, a executar as orientações recebidas dos mesmos e a manter na propriedade, qualquer outra criação avícola, além desta, a que não se refira o presente contrato;

CLÁUSULA 6ª - Completado o período da criação e estando as aves no peso ideal para abate, a \_\_\_\_\_, respeitada a partilha prevista na cláusula 7ª, determinará das aves, por sua conta e ordem. O aferimento do peso das aves, para determinação da participação de cada parceiro, será feito na balança onde as aves foram pesadas;

CLÁUSULA 7ª - Do resultado obtido na criação e engorda das aves, até o atingimento do peso ideal, o AVICULTOR, terá direito, a título de participação na

parceria, a uma porcentagem sobre o total de quilos do lote a qual variará de acordo com o resultado técnico de conversão alimentar:

CLÁUSULA 8ª - A \_\_\_\_\_ se obriga comprar e o AVICULTOR a vender-lhe os quilos de aves obtidos na parceria avícolas, mediante a emissão de NFP de venda. O preço a ser pago pela \_\_\_\_\_ nessa transação será o preço de mercado na data da última retirada;

CLÁUSULA 9ª - A condenação de aves pelo serviço de inspeção federal, SIF, seja qual for o motivo, inclusive as provocadas por lesões durante o carregamento, acima da tolerância, ajustada e aceita pelos parceiros, em 1% (um por cento), correrá por conta exclusiva do AVICULTOR;

CLÁUSULA 10ª - O AVICULTOR se obriga a comunicar imediatamente a \_\_\_\_\_ toda e qualquer anormalidade que houver na criação do lote;

CLÁUSULA 11ª - O AVICULTOR autoriza a \_\_\_\_\_, a contrair financiamento bancário, necessário ao custeio do lote de aves objeto deste Contrato, ficando o referido financiamento sob a responsabilidade única e exclusiva da \_\_\_\_\_;

CLÁUSULA 12ª - Os riscos decorrentes deste contrato, não expressamente previstos, assim como, os prejuízos causados aos aviários, instalações e equipamentos, por eventos da natureza ou caso fortuito, a exemplo de raios, tempestades, incêndios e outros que independam da vontade das partes, são de responsabilidade do AVICULTOR;

CLÁUSULA 13ª - A presente parceria é contratada somente para o presente lote, obrigando não só as partes contratantes, como também seus herdeiros e sucessores;

CLÁUSULA 14ª - Fica eleito o foro da Comarca de \_\_\_\_\_ para dirimir quaisquer dúvidas oriundas do presente contrato.

E, por estarem justas e contratadas, as partes assinam o presente contrato, em duas vias de igual teor e forma, na presença das testemunhas adiante assinadas, para que surta seus jurídicos e legais efeitos.

\_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_

AVICULTOR

Testemunhas:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**ANEXO 2 - EXEMPLO DE TABELA DE DETERMINAÇÃO DOS GANHOS DO  
PRODUTOR RURAL POR LOTE DE FRANGOS**

**EMPRESA: SADIA AVÍCOLA S.A.**  
**DEP. DE FOMENTO**

I.E.E	% CARNE	I.E.E	% CARNE
130	3,4	171	6,5
132	3,5	172	6,6
134	3,6	173	6,7
136	3,7	174	6,8
138	3,8	174	6,9
140	3,9	176	7,0
142	4,0	177	7,1
144	4,1	178	7,2
146	4,2	179	7,3
148	4,3	180	7,4
150	4,4	181	7,5
151	4,5	182	7,6
152	4,6	183	7,7
153	4,7	184	7,8
154	4,8	185	7,9
155	4,9	186	8,0
156	5,0	187	8,1
157	5,1	188	8,2
158	5,2	189	8,3
159	5,3	190	8,4
160	5,4	192	8,5
161	5,5	194	8,6
162	5,6	196	8,7
163	5,7	198	8,8
164	5,8	200	8,9
165	5,9	202	9,0
166	6,0	204	9,1
167	6,1	206	9,2
168	6,2	208	9,3
169	6,3	210	9,4
170	6,4	212	9,5

**Obs.: Esta tabela poderá ser modificada, desde que ocorram fatos novos significativos na comercialização de frangos, tanto no mercado Interno como no Externo.**

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Integração vertical e barganha**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Economia) - FEA, USP.
2. BUNGUE coloca à venda divisão de alimentos. *Gazeta Mercantil*, 26 de maio. 1998.
3. CAMPOS, Índio. **Os colonos do Rio Uruguai – relação entre a pequena produção e a agroindústria no Oeste Catarinense**. Campina Grande, 1987. Dissertação (Mestrado em Economia) – UFCG - PB.
4. DALLA COSTA, João Armando. **O grupo Sadia e a produção integrada: o lugar do agricultor no complexo agroindustrial**. Curitiba, 1993. Tese (Mestrado em História) – Departamento de História, UFPR.
5. DAVIS, J. H. & GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Boston : Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University, 1957.
6. GREEN, Raúl H. **Las estrategias de las grandes empresas de carnes y productos destinados a la alimentación animal en el mundo : ConAgra, Cargill, Socopa, Veronesi y Nippon Meat Packers**. In GREEN, Raúl H. et al. (coord.) Mercados, tecnologías y empresas: granos y carnes en Argentina y Brasil. Paris : INRA, 1989.

7. JANK, Marcos Sawaya. **Competitividade do agribusiness brasileiro : discussão teórica e evidências no sistema carnes**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Economia) – FEA/USP.
8. MÉNARD, Claude. **On clusters, hybrids and other strange forms : the case of the french poultry**. Journal of Institutional and Theoretical Economics, v. 152, n. 1, p. 154-195, 1996.
9. MIOR, Luiz Carlos. **Empresas agroalimentares, produção familiar e Competitividade no complexo carnes de Santa Catarina**. Rio de Janeiro, 1992. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Agrícola) - UFRRJ/CPDA.
10. NICOLAU, José Antônio. **A organização das cadeia agroindustriais de arroz irrigado e frango de corte : uma abordagem de custos de transação**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Economia) - FEA/USP.
11. NORTH, D. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Instituto Liberal, 38p. (traduzido de v. 30 Occasional Papers, ICEG, 1992.
12. PAULILO, Maria Ignez Silveira. **Produtor e Agroindústria : consensos e dissensos – o caso de Santa Catarina**. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1990.
13. PERDIGÃO adia o abate de frangos em Rio Verde. Gazeta Mercantil, 20 de junho. 2000.

14. **PESSALI, Huáscar Fialho. Teoria dos custos de transação : uma avaliação à luz de diferentes correntes do pensamento econômico.** Curitiba, 1998. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) - CMDE/UFPR.
15. **PORTER, Michael E. Estratégia competitiva : técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 2 edição, 1989.
16. **RIZZI, Aldair T. Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria de frangos no Brasil.** Curitiba: CMDE/UFPR. Texto para Discussão, 1998.
17. \_\_\_\_\_ **. Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar : O caso da Indústria de Frangos no Brasil.** Campinas, 1993. Tese (Doutorado em Economia) - Unicamp.
18. \_\_\_\_\_ **. O capital industrial e a subordinação da pequena produção agrícola : o complexo avícola no sudoeste do Paraná.** Belo Horizonte, 1984. Dissertação (Mestrado em Economia). Cedeplar - UFMG.
19. **SAENZ, Cayetano Alberto Guzmán. A cadeia agroindustrial do frango – coordenação do sistema – a experiência em duas áreas da América Latina : Panamá e São Paulo – Brasil.** São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Economia) - FEA/USP.

20. SHIKI, Shigeo. **Agroindústria e transformação produtiva da pequena agricultura : avicultura na região de Dourados - MS**. In: Reestruturação do Sistema Agroalimentar. Renato S Maluf & John Wilkinson (orgs.). Rio de Janeiro : CPDA/UFRRJ, 1999.
21. SORJ, Bernardo *et alii*. **Camponeses e agroindústria; transformações sociais e representação política na avicultura brasileira**. Rio de Janeiro : Zahar, 1982.
22. TEIXEIRA, Aloísio. **O movimento de industrialização dos países centrais no pós-guerra**. Rio de Janeiro : IEI/UFRRJ, 1983.
23. WILLIAMSON, Oliver. **The economic institutions of capitalism : firms, markets, relational contracting**. New York : The Free Press, 449 p, 1985.
24. \_\_\_\_\_ . **Comparative economic organization : The analysis of discrete structural alternatives**. New York : Administrative Science Quarterly, 36, p. 269-296 June, 1991.
25. \_\_\_\_\_ . **Mechanisms of governance**. New York : Oxford University Press, 247 p, 1996.
26. ZANATTA, Maria Cilene F. Andrade. **Estratégias empresariais do Agribusiness Brasileiro no limiar do século XXI : o caso da indústria processadora de soja**. Rio de Janeiro, 1999. Dissertação (Mestrado em política agrícola) - UFRRJ/CPDA.

27. ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do Agribusiness : uma aplicação da nova economia das instituições.** São Paulo : FEA/USP, 1995.