

O AGRONEGÓCIO DO FRANGO DE CORTE: um estudo de caso sob a ótica da economia dos custos de transação¹

Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira²

Mário Raimundo Melo³

Mário Henrique Santos⁴

1 - INTRODUÇÃO

A produção de frangos de corte em escala industrial no Brasil surgiu após a Segunda Guerra Mundial. Os Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais destacavam-se na avicultura até o início da década de 1960. Linhagens híbridas americanas de frangos eram importadas por empresas estabelecidas em São Paulo e Rio de Janeiro. Essas empresas não utilizavam a integração, de forma que cada etapa da cadeia produtiva do frango pertencia a diferentes empresas que agiam de forma independente. Esse sistema mudou a partir do início da década de 1960, quando empresas localizadas no Estado de Santa Catarina começaram a adotar o sistema de integração. Nesse sistema, as empresas produziam os pintos de um dia, abatiam, processavam as aves, transportavam e comercializavam a produção, além de efetuar contratos de parceria com pequenos produtores familiares para produção de frangos.

Na década de 1970, a indústria brasileira de carne de frango foi formada através da instalação de diversas empresas dispersas por algumas regiões brasileiras (RIZZI, 2004). A partir de 1980, ocorreram importantes modificações no sistema produtivo avícola, que podem ser atribuídas a fatores tecnológicos, como as contribuições advindas da biotecnologia, da microeletrônica e da automação. Essas mudanças influenciaram a capacidade competitiva das empresas, gerando

um bom desempenho nos mercados interno e externo. Esse bom desempenho também pode ser atribuído à redução do custo das matérias-primas e ao atendimento das necessidades específicas dos consumidores.

No complexo agroindustrial de corte avícola, o nível de articulação entre os diferentes agentes pode ser considerado um dos mais elevados do agronegócio nacional. As agroindústrias de abate e processamento coordenam esse agronegócio, principalmente via contratos estabelecidos com os proprietários rurais e através de *joint ventures* estabelecidas com grandes empresas multinacionais de desenvolvimento genético. Com isso, a produção agroindustrial cresceu significativamente nos últimos 30 anos, permitindo que o frango se incorporasse ao hábito alimentar de grande parcela da população.

A produção de frango vem crescendo no Brasil, passando de 1.617 mil toneladas em 1986 para 2.356 mil toneladas em 1990, 5.977 mil toneladas em 2000, 9.297 mil toneladas em 2005, com uma previsão de 9.895 mil para 2006 (UBA, 2006).

A estrutura produtiva em moldes industriais deve-se ao sistema de criação intensivo. As mudanças genéticas propiciaram ganhos de produtividade com a criação de linhagens mais adequadas às etapas de industrialização. Também ocorreram avanços na sanidade via vacinas e nutrição mais adequada, redução de custos de rações, melhores condições de manejo e ambiência, devido ao desenvolvimento de instalações e equipamentos mais modernos. Portanto, pode-se verificar a importância dos diferentes elos fornecedores de insumos como geradores de parte significativa dos ganhos produtivos da agroindústria avícola.

Farina (1997) atribui o grande crescimento da produção e consumo da carne de frango no Brasil, em parte, ao bom desempenho al-

¹Registrado no CCTC, IE-68/2006.

²Economista, Doutora, Professora da Universidade Presidente Antônio Carlos (UNIPAC) (e-mail: claudiapereira@unipac.br).

³Administrador, Professor Adjunto da Universidade Presidente Antônio Carlos (MG) e Superintendente de Ensino do Estado de Minas Gerais (e-mail:marioraimundo@unipac.br).

⁴Administrador (e-mail: henrique@paraibuna.com.br).

cançado na atividade em comparação com produtos substitutos, refletindo-se em queda no preço real da carne de frango. O bom desempenho da produção de frango pode ser explicado por quedas nos preços dos insumos e por ganhos internos de eficiência na cadeia de frango. Agregam-se a isto os extraordinários resultados obtidos na conversão alimentar, atingindo marca inferior a 2kg de ração por 1kg de ave. Esse resultado pode ser atribuído à obtenção, no mercado internacional, de matrizes geneticamente melhoradas e de alto rendimento, que foram adaptadas pelas empresas nacionais às condições climáticas do País, nas áreas de manejo, sanidade e ração. Outra importante origem da redução dos custos foi a implantação de sistemas integrados de produção, a partir das empresas instaladas na Região Sul, pelos quais a empresa coordena toda a cadeia produtiva, desde a criação de aves matrizes, fabricação de ração, criação de frangos, abate, até a distribuição para consumo.

No cenário mundial, em 2005, os Estados Unidos destacam-se como o maior produtor de frango do mundo e do continente, com 16.025.000 toneladas, seguido do Brasil com 9.297.151 toneladas. O continente americano concentrou 48,3% do volume de produção de carne de frango do mundo e 79% das exportações, sendo o Brasil o maior exportador mundial. Os produtos de maior valor agregado, como os cortes de frango e os industrializados, representaram 63% dos volumes embarcados. Ao final de 2005, a participação do Brasil no comércio internacional de carne de frango foi de 41%, englobando cerca de 142 mercados compradores (UBA, 2006).

Pode-se perceber o aumento do consumo da carne de frango nas últimas décadas. Isso pode ser atribuído à queda do preço do produto devido aos ganhos tecnológicos. O consumo *per capita* aumentou de 10kg em 1986 para 14,2kg em 1990, 29,9kg em 2000 para 35,4kg em 2005 (UBA, 2006). O Brasil tem perspectiva de aumentar o seu consumo a partir do momento que um maior crescimento econômico for associado a uma melhor distribuição de renda.

Conforme Farina (1997), embora o produto frango seja considerado um mercado de *commodities*, onde o preço é a variável principal de concorrência, há uma clara segmentação desse mercado que demanda uma ação dirigida da empresa. Também para Santos Filho (1996), o fator preço não deve ser o único determinante da

competitividade da agroindústria do frango. É preciso que as empresas trabalhem sua estratégia de *marketing*, identificando nichos de mercado, diferenciando produtos para satisfazer esses nichos, valorizando a qualidade nutricional de seu produto final, a qualidade dos insumos e a conservação do meio ambiente.

As empresas processadoras de carne de frango, acompanhando as necessidades dos consumidores, passaram a oferecer o frango industrializado, que antes era encontrado no mercado apenas como o tradicional frango inteiro. A mudança nos hábitos do consumidor influenciou na oferta de produtos em maior número e mais elaborados.

Para se obter produtos mais elaborados, é preciso que a indústria, no seu sistema produtivo, garanta altos padrões de qualidade em todas as etapas do processo produtivo, ou seja, desde o fornecimento dos insumos de produção agrícola e industriais até a venda no varejo.

O sistema agroindustrial brasileiro está exposto a um ambiente bastante competitivo devido à globalização econômica, ao livre comércio e avanço tecnológico, gerando, ao mesmo tempo, oportunidades de investimento percebidas pelo setor privado e necessidade de novas relações, posturas e formas de conduta para os agentes da agroindústria (JANK, 1996).

A competitividade do agronegócio do frango está condicionada ao preço, à qualidade, à sanidade dos produtos e à capacidade de atender os diferentes segmentos de mercado. Esses fatores possuem ligação direta com a estrutura contratual, pois ela possibilita a obtenção regular e padronizada da matéria-prima e permite o planejamento das exportações. Também merece destaque a importância da regularidade do fornecimento e da produção de grãos para um bom desempenho do agronegócio.

Como a agroindústria no Brasil é um ramo de atividade sujeita à concorrência em nível internacional, é necessário produzir a custos menores, mas também incrementar a qualidade dos produtos, concentrar esforços nos industrializados, antecipar-se às principais tendências do mercado consumidor e articular-se comercialmente para conseguir se apropriar dos resultados de investimentos em qualidade e produtividade.

Diante do aumento da competição entre as empresas e um esforço maior pela sobrevivência, exige-se maior capacidade de gestão e

controle dos negócios, o que indica a necessidade de profissionalização e planejamento estratégico, com definição clara de objetivos e condições para atingi-los. O consumidor passa a ter um papel central na agroindústria e as empresas devem procurar satisfazer suas necessidades, encontrando nichos de mercado, diferenciando produtos, oferecendo melhores serviços e inovando (SANTOS FILHO, 1996).

Estratégias de diferenciação de produtos têm sido adotadas pelas empresas nacionais de grande porte com o intuito de atender às mudanças nos hábitos e tendências alimentares dos consumidores, aumentando sua capacidade de concorrência no mercado. As empresas de menor porte, quando inovam em produtos, começam processando alguns cortes de frango e embutidos. Os produtos de maior valor agregado que se encontram nos supermercados, geralmente, são de exclusividade das grandes empresas. No mercado interno brasileiro, a ave inteira é responsável por 54% das vendas, as partes ou cortes de frango por 40% e os produtos industrializados por apenas 6%, enquanto no mercado internacional os cortes representam 58,7% das vendas nacionais (MARTINELLI e SOUZA, 2005).

De acordo com Martinelli e Souza (2005), a avicultura representa uma atividade de grande dinamismo e importância econômico-social, que estimula o emprego no campo de milhares de produtores que fornecem matéria-prima para a agroindústria processadora. Além disso, a atividade tem estimulado a dinâmica de outros setores responsáveis pelo fornecimento de matérias primas, como o da indústria genética, de alimentação animal, sanidade animal e máquinas e equipamentos, que obtêm maiores receitas em função do crescimento da produção e consumo da carne de frango.

O Estado de Minas Gerais também precisa melhorar sua competitividade, pois as empresas estão sujeitas a uma maior competição, por isso precisam se adequar às atuais exigências do mercado. O Estado produziu, em 2005, cerca de 270.909.318 cabeças de frangos, representando 6,12% do total de abates no Brasil sob o Serviço de Inspeção Federal, caracterizando um crescimento absoluto de 5,62% em relação aos abates realizados no Estado em 2004. O Estado de Minas Gerais participou com um percentual de 3,29% das exportações de carnes e industrializados de frango do Brasil em 2005 (UBA, 2006).

Entre os dezoito abatedouros sob o Serviço de Inspeção Federal (SIF) no Estado de Minas Gerais, dois estão sediados em Barbacena, a empresa Nogueira Rivelli Irmãos LTDA e Barbosa e Cia (BRASIL, 2006). A empresa Nogueira Rivelli Irmãos LTDA está classificada no 41º lugar entre as 50 maiores empresas abatedouras de frangos no Brasil no ano de 2005, e no 22º lugar entre as 25 maiores empresas exportadoras de produtos de frango no mesmo ano (UBA, 2006).

Esta pesquisa tem por objetivo analisar a competitividade e a estrutura de governança da empresa Nogueira Rivelli Irmãos LTDA, nome de fantasia Rivelli Alimentos, instalada na cidade de Barbacena, Estado de Minas Gerais. Este estudo de caso se justifica, uma vez que essa empresa gera empregos e renda favorecendo o desenvolvimento regional. A competitividade dessa agroindústria será analisada sob o enfoque da eficiência dos contratos e das formas organizacionais.

2 - MATERIAL E MÉTODOS

2.1 - Competitividade

A crescente globalização da economia, a formação de blocos econômicos e a redução de barreiras nacionais ao comércio têm colocado a questão da competitividade no centro das discussões de políticas públicas e de estratégias empresariais.

O termo competitividade tornou-se popular a partir dos anos 80s. Antes era uma expressão técnica aplicada principalmente em estudos sobre desempenho exportador, regimes cambiais ou estudos que se referissem ao comércio exterior. Muitos significados são atribuídos ao termo competitividade; algumas vezes relacionados aos preços dos produtos comercializáveis ou ao saldo da balança comercial; outras vezes para indicar o dinamismo inovador da economia na criação de bens de consumo ou técnicas produtivas, ainda para caracterizar a qualidade dos bens oferecidos no mercado, ou simplesmente o ritmo de crescimento do país (ARAÚJO JÚNIOR, 1996).

Um amplo conjunto de fatores internos e externos determina a capacidade competitiva de uma empresa. Em nível interno, a competitividade empresarial resulta de decisões estratégi-

cas que definem suas políticas de investimento, *marketing*, tecnológica, gestão da produção, financeira e de recursos humanos. O objetivo dessas decisões estratégicas é alcançar os padrões de preço, qualidade e prazo de entrega que sejam competitivos com os padrões vigentes nos mercados atendidos pela empresa. Por outro lado, fatores externos à empresa, como ambiente macroeconômico, infra-estrutura econômica, técnico-científica e educacional, são vitais para o desenvolvimento da competitividade (BNDES, 1991). As políticas públicas também condicionam a competitividade de uma empresa, elas devem propiciar um ambiente favorável à criação e sustentação de vantagens competitivas.

É importante considerar que a competitividade não deve ser reduzida à questão de preços, mas deve ser ampliada às questões referentes à qualidade, prazo de entrega, *marketing* e outros serviços determinantes da conquista de mercados. Portanto, novas formas de gerenciamento da produção, nova postura com relação aos consumidores e a aplicação de tecnologias mais modernas são estratégicas na busca de competitividade (BNDES, 1991).

De acordo com Best (1990), "a nova concorrência" refere-se à busca contínua de inovações em produtos e processos que podem ou não levar a menores custos e menores preços. Assim, a concorrência não se dá primordialmente via preços, mas através de produtos com *design* superior. A nova concorrência busca a segmentação do mercado e a diferenciação dos produtos, exigindo flexibilidade organizacional, estruturada para resolver problemas e integrar as atividades de pensar e fazer.

Conforme Araújo Júnior (1996), uma empresa é dita competitiva em um determinado produto quando é capaz de pelo menos igualar os seus padrões de eficiência com os encontrados no resto do mundo, no que se refere à utilização de recursos e à qualidade do bem. Tal capacidade é transitória, em princípio, já que é resultado de fatores mutáveis que operam no âmbito da firma, do setor industrial e da economia.

Assim, para criar e manter vantagens competitivas, é preciso de capacidade de identificação, criação ou mudança das variáveis relevantes de concorrência, ou seja, a ação estratégica ocorre quando se cria ou recria novos padrões de competição, indo além da identificação e adoção dos padrões de concorrência em vigor.

A competitividade é determinada pe-

la organização da firma, da cadeia produtiva, do setor e pela regulamentação, já que estão na base da capacidade de resposta às oportunidades de negócios. Essa capacidade de resposta depende fundamentalmente da capacidade de coordenação das atividades de produção e distribuição, isto é, da capacidade de transmitir informação, estímulos e controles ao longo das etapas seqüenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado.

Em suma, a estratégia competitiva de uma empresa consiste na busca de vantagens sobre os concorrentes. Para isso, deve-se definir o segmento de mercado que se deseja atender, avaliar os fatores determinantes da competitividade naquele mercado e adotar mecanismos para atendê-lo em melhores condições que os demais competidores naquela indústria (BNDES, 1991).

2.2 - Nova Economia das Instituições

A definição das cadeias agroindustriais como um nexo de contratos que vai da fazenda ao consumidor pode ser considerada um aparato conceitual adequado para discutir competitividade, já que engloba uma gama de possibilidades organizacionais que respondem a determinantes tecnológicos, institucionais e estratégicos. Esse aparato conceitual discute a organização via mercados, a integração vertical, os contratos com fornecedores e distribuidores e a direção das mudanças organizacionais exigidas a partir de alterações em variáveis do ambiente competitivo das firmas.

Como as cadeias agroindustriais podem ser vistas como operações verticalmente organizadas percorridas pelo produto desde a sua produção, elaboração industrial e distribuição, é importante aprofundar o estudo da coordenação dessas cadeias. Sendo caracterizada como uma seqüência de operações, cabe a preocupação a respeito de como estas são coordenadas, se via mercado, ou se agentes diversos ao longo da cadeia interferem na sua coordenação. Essa coordenação passa a ter caráter de maior importância naquelas cadeias expostas à competição internacional e, em especial, às crescentes pressões dos consumidores, vistos como o alvo final dessas cadeias, ao qual estas devem continuamente adaptar-se (FARINA e ZYLBERSZ-TAJN, 1993).

Assim como a concorrência via menores custos não é universal, mas contingente, diferentes formas organizacionais também são contingentes à estratégia competitiva, à tecnologia e às instituições que regulam os negócios privados. Pode-se considerar eficiente a forma organizacional que viabiliza a coordenação das etapas seqüenciais do processo produtivo. Eficiência, nesse contexto, transforma-se na capacidade de resposta que, por sua vez, reflete uma estratégia minimizadora de custos de produção/distribuição e transação (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1994).

A coordenação dos diversos segmentos que compõem as cadeias agroindustriais pode se dar de uma forma descentralizada e orientada pelo simples funcionamento do sistema de preços ou pode exigir a integração vertical. Entre esses dois limites estão os contratos que representam uma forma de coordenar estágios sucessivos em um sistema. Existe uma ampla variedade de tipos de contrato. Podem variar desde simples acordos de mercado até relações que exigem investimentos altamente específicos entre clientes e fornecedores. Em suma, a coordenação pode ser internalizada na firma, estabelecer-se via sistema de preços ou através de contratos. Trata-se, portanto, de um contínuo de formas contratuais que vão da firma ao mercado (WILLIAMSON, 1985).

Em qualquer desses arranjos, o comportamento individual será, certamente, o de buscar o melhor resultado para seu negócio privado. A idéia de que a busca do interesse individual é consistente com a melhor solução para a coletividade era o pensamento vigente em tempos passados. Atualmente, a teoria dos jogos veio provar que a racionalidade privada não leva, necessariamente, à racionalidade coletiva. Isto é, a busca do interesse privado resulta ineficientemente do ponto de vista coletivo, podendo ser superada por um comportamento cooperativo entre os agentes envolvidos. No entanto, embora toda uma cadeia produtiva possa beneficiar-se de um comportamento cooperativo, há fortes incentivos para que os acordos sejam burlados em proveito próprio. Essa dificuldade é especialmente verdadeira no caso de acordos privados de cooperação que não desfrutam da força de sanção disponível ao Estado (FARINA e ZYLBERSZTAJN, 1993).

Considerando o enfoque sistêmico para o complexo agroindustrial, pode-se utilizar a teoria da economia dos custos de transação para analisar

uma determinada cadeia agroindustrial. De acordo com Williamson (1985), essa teoria permite avaliar cada ação ao longo da cadeia como um contrato entre os agentes envolvidos. Tal enfoque remete à proposição original de COASE, em 1937, que vê a firma como um complexo de contratos, de forma que a produção possa ser executada eficientemente dentro de um espectro de possibilidades contratuais, que vão desde as ações via mercado, até a realização dos contratos de forma interna em uma firma (COASE, 1988).

Para aplicar-se a teoria da economia dos custos de transação na análise de sistemas agroindustriais, propõe-se uma análise estrutural discreta comparativa das variáveis relevantes da agroindústria (Quadro 1).

Conforme Zylberstajn (1995), as variáveis relacionadas às características das transações irão definir a forma de governança existente e as variáveis relacionadas aos níveis institucionais e organizacionais irão representar um vetor de parâmetros de mudança que influenciarão o padrão, o modo minimizador de custos de transação prevalecente.

Segundo Williamson (1985), as três características das transações são: especificidade dos ativos, frequência e incerteza das transações. A especificidade dos ativos é a característica que mais se destaca, refere-se aos ativos especializados que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo, se contratos tiverem que ser interrompidos ou encerrados prematuramente. Ativos muito específicos criam a dependência bilateral, levando a diferentes formas contratuais. Existem seis tipos de especificidade da transação, que são: local, física, humana, dedicada, relacionada com a marca e temporal.

A frequência das transações influencia a complexidade da relação contratual, uma vez que dificilmente se desenvolvem instituições sofisticadas para interações que ocorrem só uma vez e para transações recorrentes à possibilidade do comportamento oportunista é menor, devido à ameaça de retaliação. A incerteza das transações refere-se à maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros, logo, quanto maior a incerteza, maior o custo de transação (WILLIAMSON, 1985).

As instituições podem ser definidas como um conjunto de regras formais, como constituições e leis, limitações informais, como normas de comportamento, convenções e códigos de

QUADRO 1 - Variáveis Relevantes para a Análise Estrutural Discreta Comparativa de Sistemas Agroindustriais

	Variáveis
Características da transação	Especificidade dos ativos (k) Frequência (f) Incerteza (u)
Aspectos contratuais	Flexibilidade <i>ex-post</i> Desenho contratual Incentivos Arbitragem pública/privada Confiança
Instituições e organizações	Ambiente institucional: <ul style="list-style-type: none"> • Sistema legal • Aspectos culturais • Tradição e costumes • Organizações políticas • Aspectos internacionais Ambiente organizacional: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Bureaus</i> públicos e privados <ul style="list-style-type: none"> • Associações • Organizações políticas <ul style="list-style-type: none"> • Informações • Tecnologia

Fonte: Elaborado a partir de Zylberstajn (1995).

conduta, e os mecanismos responsáveis pela eficácia desses dois tipos de normas. As organizações são formadas por grupos de indivíduos que realizam alguma atividade com determinado objetivo (NORTH, 1992).

As instituições organizadas dão suporte às atividades produtivas porque oferecem incentivos para aquisição de conhecimentos e instrução, promovem inovações e estimulam a disposição de correr riscos e a criatividade, afetando a organização da atividade econômica e os custos de transação.

As características das transações e o ambiente institucional interagem com os pressupostos comportamentais, que são racionalidade limitada e oportunismo, resultando em estruturas organizacionais minimizadoras de custos de transação. Essas estruturas organizacionais ou estruturas de governança podem ser classificadas como governança via mercado, governança bilateral ou trilateral e governança unificada. A forma de organização via mercado ocorre via sistema de preços, o que implica em menor nível de controle e maior nível de incentivos. A forma bilateral ou trilateral ocorre através de contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos entre firmas localizadas em estágios sucessivos da cadeia produtiva, caracterizando relações con-

tratuais de longo prazo que preservam a autonomia das partes, mas que, comparadas ao mercado, instituem salvaguardas específicas às transações. A governança unificada baseia-se na propriedade total dos ativos e compreende a internalização das atividades em uma única firma. Ela pode ser definida como o controle hierárquico gerencial dos estágios sucessivos da produção que são tecnologicamente separáveis entre si (WILLIAMSON, 1985).

De acordo com Zylberstajn (1995), o contrato clássico é completo, termina no momento da transação, limita-se à negociação do preço e realiza-se no mercado. O contrato neoclássico é utilizado para transações de longo prazo, por tempo determinado e executado sob condições de incerteza. São transações com continuidade e adaptação. Nesse tipo de contrato, inclui-se a assistência de terceiros para solução de disputas e há manutenção do contrato original como referência para negociação, o que o distinguirá do contrato relacional. Já o contrato relacional é um contrato incompleto, que só ocorre em transações recorrentes, por tempo indeterminado, há uma periódica administração da transação com o conhecimento das partes envolvidas e a transação é normalmente internalizada na organização através da integração vertical.

Williamson (1985) associou os três tipos de contratos com as características das transações e as estruturas de governança. Quando a transação for recorrente e a especificidade dos ativos for crescente, a governança das transações tende a se deslocar da via mercado para a integração vertical. No entanto, se a frequência da transação for ocasional e a especificidade dos ativos crescente, a governança da transação passa da via mercado para a governança trilateral, sob a lei do contrato neoclássico. No segundo caso, quando os ativos passam a ser mais específicos, há uma tendência das transações deixarem de ocorrer via mercado para serem governadas por contratos de longo prazo, com salvaguardas, prevalecendo estruturas de governança híbridas, onde coexistem autonomia e cooperação (Quadro 2).

Para realizar a pesquisa foi feito um estudo de caso da empresa Nogueira Rivelli Irmãos LTDA, através da aplicação de questionário semi-estruturado. Foi realizado um estudo analítico e descritivo da empresa e das relações dela com os agentes à montante e à jusante envolvidos na cadeia do frango de corte. Conforme Yin (2001), o estudo de caso é adequado quando se colocam questões de pesquisa relativas a como e por que, também se aplica quando o pesquisador não controla as variáveis pesquisadas e quando se baseia em fato contemporâneo inserido em um contexto real.

3 - DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Os insumos utilizados na avicultura podem ser classificados como macro e micro-insumos. Os macro-insumos, como milho, farelo de soja, farinha de carne e calcário, são comercializados diariamente de acordo com o mercado. Atualmente, boa parte do milho e do farelo de soja vem de regiões como triângulo mineiro e Centro-Oeste, destacando-se os Estados de Goiás e Mato Grosso. Porém o sul do Estado de Minas, estendendo até o centro, tem-se destacado muito na produção de milho, chegando a produzir o suficiente para abastecer todo o mercado regional.

A empresa Rivelli apresenta uma governança via mercado e contrato clássico com os fornecedores de macro-insumos, uma vez que as transações são do tipo recorrente, são feitas diariamente junto aos grandes fornecedores, termi-

nam no momento da transação e seus termos limitam-se à negociação do preço.

Já para os micro-insumos, que se referem a vitaminas, minerais, aminoácidos, vacinas e medicamentos, além do fator preço, a empresa também considera os aspectos técnicos e tecnológicos, que influenciam na produtividade e qualidade do produto final e refletirão no custo de produção. Os fornecedores de micro-insumos também são responsáveis pelas análises laboratoriais de todos os insumos utilizados. A empresa Rivelli também realiza o contrato clássico e governança via mercado. Entretanto, minimizaria os custos de transação e tornaria a negociação mais eficiente a utilização do contrato relacional com governança bilateral ou com governança unificada com os fornecedores de micro-insumos.

Existe uma alta especificidade local para o produto por ser perecível e envolver elevado custo de transporte. A sua vida de prateleira é muito variável, pois fatores externos à empresa podem comprometer sua integridade, como temperatura inadequada de conservação do produto, seja ao transportá-lo ou nos pontos de venda. O transporte do produto é realizado pela empresa que possui frota própria. Para o acondicionamento é preciso de câmaras frias e, por ser um produto de alto giro, o tempo total para operação é muito rápido, em média, cerca de 30 horas.

A especificidade relacionada à marca tem sido uma estratégia de *marketing* utilizada pela empresa. Ela tem apostado em uma estratégia de desenvolvimento de uma marca forte e bem consolidada, partindo do princípio de que esta é um ativo de grande valor, um contrato de fidelidade com a mente do cliente. São desenvolvidas linhas claras e objetivas de *design*, embalagens atraentes e sugestivas, acompanhando as exigências do mercado e do SIF. A propaganda tem sido um instrumento de promoção responsável pela grande alavancagem da empresa. As ações promocionais são direcionadas de acordo com a demanda direta da clientela ou conforme a necessidade de alavancagem de venda.

Um dos ativos mais específicos do processo é a mão-de-obra que trabalha na empresa, ela tem que ser muito qualificada e especializada no que se refere ao perfeito corte, calibragem e higiene do produto. A empresa realiza diariamente um abate de cerca de 65.000 aves, destinando 100% para cortes com ossos e sem ossos. Um abate bem conduzido, utilizando toda a técnica necessária para a obtenção de boas carcaças,

QUADRO 2 - Formas Eficientes de Governança

Frequência	Nível de especificidade do ativo		
	Não específico	Misto	Muito específico
Ocasional	Govern. via mercado	Govern. trilateral	Govern. trilateral
	Contrato clássico	Contrato neoclássico	Contrato neoclássico
Recorrente	Govern. via mercado	Governança bilateral	Govern. unificada
	Contrato clássico	Contrato relacional	Contrato relacional

Fonte: Elaborado a partir de Williamson (1985).

eleva a produtividade em até 10%, reduzindo injúrias, ou seja, hematomas no produto final. Nos cortes, quanto maior o treinamento da equipe, maior o rendimento na desossa de carne com osso e sem osso, bem como redução de problemas, tais como recortes indesejáveis, deformação de cortes e baixo rendimento por carcaça. Logo, a cadeia do frango é caracterizada pela alta especificidade humana. A empresa caminha para a obtenção de controles mais eficientes de qualidade, com investimentos direcionados ao treinamento de funcionários e à contratação de técnicos especializados em programas de controle de qualidade.

Outra fonte de especificidade pode ser associada à definição de atributos específicos pelo produtor e pela indústria, ou seja, especificidade física dos ativos, pois ambas as partes investem em ativos e tecnologias específicas para a produção de frango, que não teriam o mesmo valor se fossem destinadas a outro uso.

O relacionamento da empresa com os produtores de frango é caracterizado por uma parceria regida por contrato feito por prazo de cinco anos, são cerca de 70 integrados em um raio de 50km. A aquisição de matéria-prima via sistema de preços não resolve o problema da obtenção do produto frango, desenvolve-se, então, o sistema de contratos com os produtores. Via de regra, o produtor de frangos de corte especializa-se unicamente na engorda das aves, não tendo de se preocupar com a produção dos pintos e produção de rações. Os integrados são orientados pela empresa, sendo capazes de oferecer a ela aves dentro dos padrões de qualidade desejados e com custo-benefício competitivo. Dessa forma, consegue-se produzir matéria-prima para um abate de 65.000 aves/dia.

Para garantir não apenas o abastecimento regular, mas também a qualidade da matéria-prima, na estrutura organizacional, a empresa conta com uma área técnica com gestão própria, responsável por qualificar, prestar serviços de as-

sistência técnica e auditar os integrados, com o auxílio de técnicos contratados, especializados em genética, manejo de animais e outros. A oferta regular de matéria-prima é assegurada através de uma avaliação contínua das perspectivas do mercado consumidor. A última estratégia de expansão da empresa foi a aquisição de um incubatório em Mateus Leme, Estado de Minas Gerais, que em um prazo de doze meses irá atender a 100% da demanda da empresa, proporcionando maior competitividade e segurança no abastecimento.

A empresa Rivelli procura disseminar sua produção e comercialização e desenvolver novas linhas de produtos, como frango a passariño, espetinhos, empanados, salsichas e mortadelas, para atender os vários segmentos de mercado, visando manter a competitividade e a sobrevivência da empresa.

Nos últimos anos, buscou agregar valor à linha de produtos, deixando de fabricar o monoproduto, frango inteiro resfriado, para produzir um *mix* variado de produtos à base de frango, porém elaborados e processados, concentrando 40% para cortes de frango desossado, congelado e temperado, 35% para cortes com osso e 25% para sub-produtos como: cabeça, pescoço, pé e miúdos, e produtos de consumo sazonal como o Avefest, comercializado no período de festas de final do ano.

O processo de internacionalização é uma realidade, cerca de 40% da produção é destinada à exportação para continentes como África e Oriente Médio, e países como o Japão e China. A cultura do país comprador exerce forte influência na definição da linha de produtos e suas características, configurando a especificidade dedicada.

Os países africanos têm tendência ao consumo de cortes com osso a granel acondicionados em embalagens de papelão menores (10kg), em função do baixo poder econômico; em um outro extremo, o Japão opta por cortes especiais desossados e embalados a vácuo, devido à

preocupação com o aspecto sanitário. Já o Oriente Médio possui uma tendência ao consumo de frangos inteiros congelados com peso entre 1,00kg e 1,30kg. No mercado nacional também existem diferenças regionais no perfil de consumo, a Região Nordeste, por exemplo, tem tendência ao consumo de cortes de coxa e sobrecoxa, enquanto a Região Sudeste opta por cortes de asa e peito. A linha de produtos é disponibilizada em função dos hábitos e comportamento de compra dos consumidores. O preço de venda normalmente é obtido a partir da negociação individual, cliente a cliente, considerando-se a estrutura de custos, nível de preços da concorrência e percepção de valor dos clientes.

A estrutura de governança da empresa junto aos distribuidores do produto final ocorre via mercado e os contratos são clássicos, uma vez que se utiliza apenas o preenchimento de um formulário de pedido, em que se estabelece uma solicitação de faturamento por parte do cliente, é o mercado que determina o rumo das transações. As vendas para o mercado interno atendem principalmente os Estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo. A maior parte da produção é comercializada diretamente ao varejista.

4 - CONCLUSÕES

Esta pesquisa constatou que a integração dos elos que compõem a cadeia produtiva do frango, seja do tipo contratual ou vertical, é fator fundamental para sua competitividade no mercado. A alternativa de governança, unicamente via mercado, não dá condições de competitividade, já que a carne de frango é um ativo que apresenta um nível alto de especificidade local, física, dedicada, temporal, humana e relacionada à marca.

A evolução na relação produtor-empresa, observada nos últimos anos, é positiva, uma vez que a empresa necessita de matéria-prima com qualidade e custo reduzido e, para isso, disponibiliza tecnologia aos produtores que detêm mão-de-obra qualificada com custo baixo. O sucesso competitivo da empresa Rivelli Alimentos LTDA deve-se à qualidade, sanidade,

preços baixos e capacidade de adaptação às exigências dos diferentes segmentos de consumidores presentes no mercado nacional e internacional. Essa capacidade de adaptação está certamente relacionada à presença de uma estrutura de governança do tipo contratual, que permite a obtenção regular e padronizada de matéria-prima com custo mais baixo devido à eficiência produtiva. Além disso, a forma contratual facilita a transferência de tecnologia e ajuda a suprir a escassez de crédito dos produtores.

Entretanto, enquanto entre a empresa e os produtores de frango tendem a predominar estruturas contratuais de governança, ou seja, governança bilateral e unificada e contratos do tipo relacional, entre a empresa e os fornecedores de micro e macro-insumos e entre a empresa e os distribuidores dos produtos finais a governança ainda tende a se estabelecer via mercado e os contratos são do tipo clássico. Nesse caso, tentativas no sentido de criar formas mistas de governança e contratos do tipo relacional podem ser procuradas pela empresa visando a redução dos custos de transação, tanto no que se refere a uma transmissão mais rápida e eficaz das informações do consumidor final, ou seja, redução dos custos de informação, como na redução dos próprios custos operacionais das transações em si, via eliminação dos intermediários que agregam custos desnecessários ao processo.

A empresa tem adotado controles mais eficientes de qualidade, com investimentos direcionados ao treinamento de funcionários e contratação de técnicos especializados, promovendo o controle de pontos críticos no interior da empresa, de modo que os mesmos são identificados e corrigidos rapidamente. A empresa tem como meta a produção de alimentos com responsabilidade e qualidade, para isso investe em técnicas industriais, visando a adequação às normas determinadas pelo Ministério da Agricultura e normas internacionais de biosegurança. Existe um departamento específico para controle de qualidade e atendimento ao cliente, já que o serviço pós-venda é necessário para auxiliar a empresa a detectar os problemas e para que se possa resolvê-los de maneira rápida e eficiente.

LITERATURA CITADA

ARAUJO JÚNIOR, J. T. Concorrência, competitividade e política econômica. In: BAUMANN, R. (Org.). **Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro, Campus: SOBEET, 1996. p. 75-86.

Informações Econômicas, SP, v.37, n.1, jan. 2007.

- BEST, M. **The new competition**: institutions of industrial restructuring. Cambridge: Harvard University Press, 1990.
- BNDES. **Competitividade**: conceituação e fatores determinantes. Rio de Janeiro: PNUD, 1991. 16 p. (Discussão, 2).
- BRASIL. MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. Serviço de Inspeção Federal (SIF). **Relatório de estabelecimentos**. Brasília, 2006. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/sigsif>>. Acesso em: 8 jul. 2006.
- COASE, R. H. The nature of the firm. In: _____. **The firm, the market and law**. Chicago: University of Chicago, 1988. cap. 2, p. 33-55.
- FARINA, E. M. M. Q. O desafio de manter a liderança no mercado de frangos, 97. In: ESTUDOS de caso em agribusiness. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 97-130.
- _____; ZYLBERSTAJN, D. **Agribusiness**: coordenação das relações de conflito e cooperação. São Paulo: USP, 1993. 26 p.
- _____; _____. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. Costa Rica: IICA, 1994. 63 p.
- JANK, M. S. **Competitividade do agribusiness brasileiro**: discussão teórica e evidências no sistema carnes. 1996. 195 p. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.
- MARTINELLI, O.; SOUZA, J. M. de. **Relatório setorial preliminar** – setor: carne de aves. Rio de Janeiro: FINEP, 2005. 26 p.
- NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1992. 38 p.
- RIZZI, A. T. A indústria de frangos no Brasil: constituição e transformações. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA ECONÔMICA, 3., CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE HISTÓRIA DE EMPRESAS, 4., 2004, Belo Horizonte, MG, **Anais...** Disponível em: <<http://www.abphe.org...99/Textos/ADAIR.pdf>>. Acesso em: 8 jul. 2006.
- SANTOS FILHO, J. I. dos. **Complexo agro-industrial de frango de corte**. Concórdia-SC: EMBRAPA/CNPISA, 1996.
- UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA – UBA. **Relatório 2005/2006**. Brasília, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**: firms, markets, relational contracting. New York: The Free, 1985. 450 p.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre docência em administração) - Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo.

**O AGRONEGÓCIO DO FRANGO DE CORTE:
um estudo de caso sob a ótica da economia dos custos de transação**

RESUMO: Esta pesquisa tem por objetivo analisar a competitividade e a estrutura de governança da empresa Nogueira Rivelli Irmãos Ltda, abatedora e processadora de carne de frango, instalada em Barbacena, Estado de Minas Gerais, já que ela contribui para a geração de renda e empregos. O

referencial teórico de suporte é a economia dos custos de transação e a metodologia é o estudo de caso. Verificou-se que a integração contratual ou vertical dos elos que compõem a cadeia produtiva do frango de corte é fundamental para a sua competitividade no mercado.

Palavras-chave: competitividade, frango, economia dos custos de transação.

**THE BROILER PRODUCTION AGRIBUSINESS:
a case study applying transaction cost economics**

ABSTRACT: This research aims to analyze the competitiveness and governance structure of the chicken slaughtering & processing of firm Nogueira Rivelli Irmãos Ltda established in the city of Barbacena, State of Sao Paulo, Brazil, since it responds for income and employment generation within the local economy. The theoretical framework used is the transaction cost economic and the methodology is the case study. The results have shown that contractual or vertical integration of the links that form the chicken supply chain is crucial for market competitiveness.

Key-words: competitiveness, broiler, transaction cost economics (TCE).

Recebido em 04/09/06. Liberado para publicação em 13/12/06.

Informações Econômicas, SP, v.37, n.1, jan. 2007.