

AVICULTURA DE CORTE NO RIO GRANDE DO SUL: um olhar da nova economia institucional sobre a produção da Agrosul Agroavícola – São Sebastião do Caí/RS

Mauro Barcellos Sopena¹
Fernando de Souza Ramos²

Resumo

O presente artigo está baseado em pesquisa de estágio profissional realizada em 2011, na Agrosul Agroavícola Industrial, empresa situada no município de São Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul. O estudo foi desenvolvido em diferentes setores produtivos da avicultura de corte e pôde verificar *in loco* aspectos da estrutura produtiva do setor. A observação direta dos processos e das transações da empresa permitiu que, a partir de uma abordagem institucional, se determinasse com mais clareza que arranjos produtivos são criados naquele setor. Em sentido amplo, a agroavícola opera em meio a uma cadeia produtiva importante, com baixos custos de transação. A verticalização está fortemente presente em muitas operações da firma e não se verifica comportamento oportunista nos contratos do setor.

Palavras-chave: Avicultura de corte. Nova Economia Institucional. Estruturas de governança.

POULTRY IN RIO GRANDE DO SUL: a look at the new institutional economics on production of Agrosul Agroavícola - Sao Sebastiao do Caí / RS

1 Economista. Mestre em Planejamento do Desenvolvimento. Professor Assistente da Unipampa. UNIPAMPA - Campus Santana do Livramento. Endereço: Rua Barão do Triunfo, 1048 - Santana do Livramento - RS - CEP: 97573-590. Fone: (55) 3243-4540. maurosopena@unipampa.edu.br
2 Médico Veterinário pela PUCRS. O conteúdo do presente artigo baseia-se nas informações coletadas em Estágio Profissional realizado como requisito parcial para a conclusão do Curso de Medicina Veterinária. PUCRS – Campus Uruguaiiana. BR 472 – Cx Postal 20 CEP 97500-970. fers.ramos@hotmail.com

Abstract

This article is based on research conducted in 2011 in Agrosul Agroavícola Industrial, a company located in the city of Sao Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul. The study was conducted in different productive sectors of the poultry industry and was able to check in site aspects of the production structure of the sector. Direct observation of processes and transactions allowed the company from an institutional approach, to determine more clearly that production arrangements are created in that sector. The Agrosul operates in the midst of a major supply chain, with low transaction costs. The vertical integration is strongly present in many operations of the firm and there is no opportunistic behavior in the sector contracts.

Key-words: Poultry. New Institutional Economics. Governance Structures.

1. Introdução

O presente artigo investiga processos produtivos específicos do setor de avicultura de corte, especialmente a partir de estudos realizados na empresa Agrosul Agroavícola Industrial S/A, situada no município de São Sebastião do Caí, Rio Grande do Sul (COREDE – Região Vale do Caí). Uma abordagem institucional dos processos e transações da firma representou a possibilidade de determinar com mais clareza que arranjos produtivos são criados neste importante setor do agronegócio brasileiro. O estudo aqui apresentado é parte do relatório de estágio produzido na área de avicultura e refere-se especificamente ao aspecto organizacional e econômico do setor.

Em linhas gerais, destaca-se cada etapa da produção na perspectiva de determinar quais estruturas de governança são criadas pelos agentes do setor nas escolhas que envolvem alocação de fatores ou recursos produtivos. Para tanto, são descritas as atividades principais da empresa, em especial com relação aos elos estabelecidos na cadeia produtiva mais diretamente relacionada ao funcionamento da firma, que vai da criação à industrialização do frango. A observação direta dos processos permite que relações contratuais importantes entre os agentes econômicos

sejam desvendadas e, neste ponto, a nova economia institucional – NEI - apresenta-se como pertinente para compor o aparato teórico de análise.

A escolha da forma organizacional assumida para realização da produção de uma firma requer que decisões sejam adotadas na interação entre agentes econômicos participantes da cadeia produtiva. Estas decisões ou escolhas geram formas organizacionais (*governance structure*) que podem se caracterizar pela opção mercado, pela verticalização (hierarquia) ou mesmo por outra forma híbrida qualquer na realização das transações e da produção. Que fatores explicam a proeminência de uma forma particular? Segundo esta abordagem teórica, são os custos de transação e, a partir deles, se formam as diferentes estruturas de governança. Este tipo de estudo tem como base fundamental os trabalhos de Coase e Williamson, aqui referendados para a análise produtiva da agroavícola.

A microeconomia contemporânea incorpora a temática dos custos de transação em um considerável volume de trabalhos científicos. Em linhas gerais, esta abordagem pode ser vista como complementar (não excludente) da teoria neoclássica da firma, na medida em que não refuta princípios básicos defendidos nesta abordagem teórica. Este ramo da teoria econômica faz parte da chamada Nova Economia Institucional. Sua aplicação é diversificada e, a princípio, qualquer setor econômico apresenta processos produtivos passíveis de investigação. Neste sentido, o presente artigo apresenta interpretações relativas ao setor avícola, procurando demonstrar a presença de custos de transação gerados na cadeia produtiva deste que é um dos segmentos mais expressivos e especializados do agronegócio brasileiro.

O desenvolvimento metodológico do estudo e o aparato teórico da teoria dos custos de transação estão definidos no sentido de explicar o funcionamento microeconômico do setor. Ao contrário das abordagens políticas ou normativas, o intuito maior aqui presente é o de investigar, explicar, definir e analisar a realidade com base na teoria e método selecionado. O resultado colhido é, portanto, decorrente do poder de

predição da teoria, do uso do método e do nível de aceitação do experimento aleatório, característico deste tipo de investigação científica.

O problema central do trabalho é determinado como segue: que estruturas de governança são estabelecidas nas relações contratuais realizadas no setor avícola considerando a experiência com a empresa em questão? Para responder esta questão, foi realizado acompanhamento dos processos e transações, do comportamento dos agentes, das etapas de produção, das formas contratuais assumidas, entre outros atributos característicos da teoria dos custos de transação. Pretendeu-se, com a pesquisa, explorar processos produtivos passíveis de interpretação via economia dos custos de transação; analisar a composição e estrutura de governança no que se refere às atribuições de cada agente econômico envolvido; identificar padrões de comportamento dos agentes considerando a presença de custos de transação nos processos produtivos analisados e determinar de que forma as transações são governadas.

São destacados basicamente três processos produtivos que envolvem transações importantes: o fabrico de ração, a criação de aves e o abate. Evidentemente outras transações estão presentes na avicultura, como é o caso da sanidade, do controle de qualidade, da obtenção de matrizes ou do fornecimento de suprimentos. De um modo geral, todas as transações pertinentes são apontadas no trabalho, embora as três primeiras estejam destacadas, particularmente pela importância que apresentam em termos de viabilização direta da produção.

O trabalho está dividido de forma a estabelecer um olhar institucional, mais precisamente da NEI ao setor, objetivando descrever os diferentes tipos de arranjos produtivos existentes. Para tanto, além desta introdução, conta com a discussão teórica da NEI, com os procedimentos metodológicos adotados no estudo, com a descrição da empresa e da importância do setor avícola, dos resultados alcançados e, finalmente, com as conclusões.

2. Abordagem da Nova Economia Institucional e Procedimentos Metodológicos do Trabalho

Estudos econômicos contemporâneos sobre a firma, até então consolidados pela teoria neoclássica (marginalista) da produção, tem destacado a importância da organização como elemento coordenador do processo de alocação de recursos. As organizações ou firmas, como são comumente conhecidas na microeconomia, sempre foram tratadas como agentes neutros no processo de alocação dos fatores e, o mercado, o grande ajustador de preços, de informação, de produção e de recursos. A nova economia institucional contém, entre outras temáticas, a teoria dos custos de transação³, interpretação inovadora que vem demonstrar justamente o que a teoria neoclássica da firma/produção desprezava: a importância das organizações na forma de alocar recursos através das estruturas de governança que cria (WILLIAMSON, 1989).

A teoria neoclássica convencional entende a firma como uma função de produção. A ideia de que o empresário determina a quantidade produzida a partir dos fatores de produção que emprega é conhecida como *função de produção* (RODRIGUES, 2004, MILLER, 1981) e pode ser representada por:

$$q = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n), \text{ em que:}$$

q = quantidade produzida do bem ou serviço, em determinado período de tempo. $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$ = identificam as quantidades utilizadas de diversos fatores de produção como a terra, o capital, o trabalho e a tecnologia (MILLER, 1981). Os conceitos trabalhados pela teoria dos custos de transação renovam a percepção de firma a partir de pertinentes

3 Custos de transação ocorrem na medida em que ações oportunistas surgem, em especial pelo fato dos contratos (formais ou informais) serem incompletos e efetivados num ambiente de incerteza entre os agentes. Tais custos prejudicam a alocação de recursos e, portanto, a produção em si; em especial quando a capacidade que o sistema possui de fazer cumprir contratos (*enforcement*) é baixa. Estruturas de governança (mercado, híbrida ou verticalização) são, assim, mecanismos criados pelos agentes para minimizar custos de transação na alocação de recursos que cada processo produtivo adota (ZILBERSZTAJN, 2005). A teoria dos custos de transação faz parte do que se convencionou chamar de nova economia institucional. Tem como

considerações, não negando, no entanto, o que está estabelecido teoricamente pela teoria marginalista.

A primeira consideração importante diz respeito ao fato de que as trocas que os agentes econômicos realizam possuem um custo que poderá ser maior ou menor, dependendo dos mecanismos de coordenação assumidos. Esta proposição pressupõe formas alternativas de coordenação, não sendo o mercado a única forma possível. Em PESSALI (1999), destaca-se a contribuição de Coase no que se refere a sua visão sistêmica (ambiente econômico integrado) de firma: Portanto, fora da firma o sistema de preços é o fator de coordenação da alocação dos recursos, enquanto dentro dela o papel é exercido por uma autoridade. Coase deste modo conclui que mercados e firmas são modos alternativos de dirigir a produção, e em decorrência de tal argumento é formulada a “primeira pergunta coaseana” (1937: 388): “Ainda em referência ao fato de que se a produção é regulada pelo movimento de preços, ela poderia ser conduzida sem nenhuma organização, então perguntaríamos, por que as organizações existem?” (PESSALI, 1999).

Os custos de transação influenciam na forma como os agentes tomam suas decisões e, portanto, no modo como os recursos são alocados na economia (RODRIGUES, 2004). Recursos eficientemente alocados potencializam a produção e, conseqüentemente, - não é forte pensar, o processo de desenvolvimento de uma economia. Os atributos conferidos às transações revelam a análise proposta. Assim, o objetivo fundamental da TCT é estudar os custos relacionados à transação (operação que são negociados os direitos de propriedade) que estão baseados nas características comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo dos agentes)⁴ e pelas características das transações (ativos específicos, incertezas, frequências das transações). (RODRIGUES, 2004).

autor clássico o economista Oliver Williamson e fundamenta-se na teoria de Ronald Coase (1937).

4 Ao contrário da teoria microeconômica tradicional (marginalista), a teoria dos custos de transação considera que os agentes possuem racionalidade limitada, tornando os contratos

Entre os atributos das transações, a especificidade dos ativos (*assets specificity*) é considerada a mais importante⁵. Esta especificidade tende a ser uma boa parte da resposta a seguinte questão proposta e sintetizada por RODRIGUES (2004): Quando o mecanismo de preços (mercado) é mais eficiente que mecanismos contratuais ou mesmo a integração vertical? A resposta está relacionada ao grau de especificidade do ativo (*k*) em questão. A mesma autora define a especificidade como: um ativo é considerado específico, segundo Claro (1998) quando, inserido em uma transação entre as partes, eleva a produtividade dos recursos empregados. A noção de ativo específico também correlaciona com a dificuldade de encontrar uma utilização alternativa para o mesmo. Um ativo é mais específico na medida em que o custo de transferência deste ativo para um uso alternativo aumenta, determinando formas de governança apropriadas⁶.

A conclusão essencial estabelece que estruturas de governança caracterizadas pela integração vertical (hierarquia) parecem mais viáveis na medida em que os ativos em questão são mais específicos. Assim, (...) quanto maior for a especificidade dos ativos – ou seja, quanto maior a rigidez de seus usos e/ou usuários possíveis – mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado no meio de coordenação (FAGUNDES, 1998).

A especificidade, segundo FAGUNDES (1998) pode ser classificada como segue:

imperfeitos (renegociações no futuro). Desta forma, redefinições contratuais sempre estarão presentes, acarretando custos adicionais. Ademais, os problemas econômicos não são estabelecidos como uma questão de maximização de lucro ou minimização de custos nesta nova abordagem, mas sim, como problemas de ordem contratual. Mesmo diante destas diferenças metodológicas, há um consenso de que a nova economia institucional surge como complementar à neoclássica.

5 A incerteza e a frequência das transações são também fatores determinantes: quanto maior for a frequência das transações, maior tenderá a ser o esforço de bem gerir tal transação. A incerteza, por outro lado, depende da capacidade de prever corretamente o futuro; esta capacidade determinaria o formato de contrato mais adequado para a transação.

6 *Asset specificity* has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value (Williamson, 1989).

- (a) especificidade **locacional**: de natureza geográfica, refere-se a (des)vantagens de proximidade na realização das transações.
- (b) especificidade **de ativos dedicados**: são especificidades derivadas, que são fruto de um esforço de atender a demanda de um conjunto de transações, registrando-se inevitavelmente uma ociosidade no caso de interrupção da relação.
- (c) especificidade **física**: equipamentos especializados envolvidos na transação.
- (d) especificidade **de capital humano**: formas de aprendizado geradoras de eficiência⁷.

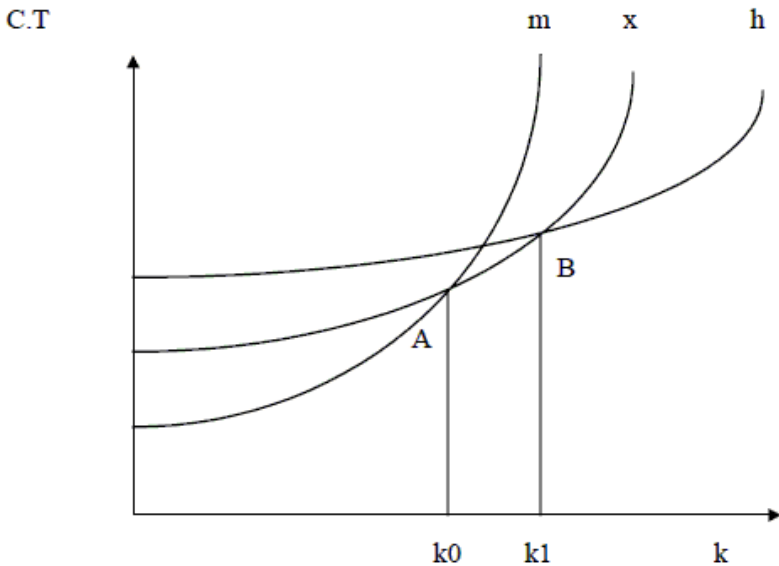
A síntese de todo o processo é a de que, entre os agentes, (...) busca-se criar “estruturas de gestão” (*governance structure*) apropriadas, entendidas como estruturas contratuais – explícita ou implícita – dentro das quais a transação é realizada: relações de compra e venda simples (mercado), organizações internas às firmas (“hierarquias”) e formas mistas constituem exemplos de estruturas de gestão distintas (Ponde, 1996 e Britto, 1994) (FAGUNDES, 1998).

Importa assim, entender que o comando (escolhas) das transações está na firma *coaseana* da teoria dos custos de transação. Os tipos de transações são escolhidos pelas firmas através da alternativa mercado ou integração vertical, para destacar apenas as opções extremas. Os pressupostos neoclássicos mais tradicionais passariam a incorporar a economia dos custos de transação, numa visão microeconômica mais moderna, de caráter muito mais complementar do que substituto. Interpretação gráfica possível para a conclusão acima está representada como segue.

⁷ Estes são os tipos mais citados na literatura. Existe, no entanto, um quinto tipo, relacionado à marca. Williamson o define como segue: Without purporting to be exhaustive, asset specificity distinctions of five kinds have been made: (1) site specificity, as where successive stations are located in a cheek-by-jowl relation to each other so as to economize on inventory and transportation expenses; (2) physical asset specificity, such as specialized dies that are required to produce a component; (3) human asset specificity that arises in a learning-by-doing fashion; (4) dedicated assets, which are discrete investments in general purpose plant that are made at the behest of a particular customer; and (5) brand name capital. (WILLIAMSON, 1998).

As formas mercado, híbridas e verticalização se apresentam entre os pontos A e B, para diferentes estruturas de governança:

ESCOLHAS COASEANAS



Fonte: Batalha, 2007

A interpretação relaciona custos de transação com a especificidade dos ativos, onde, C.T. = custos de transação; k = especificidade dos ativos; $M(k)$ = função da forma mercado; $X(k)$ = função de formas híbridas e $H(k)$ = função de formas da verticalização.

A análise seguinte levará em consideração estes importantes conceitos teóricos. A teoria selecionada parece ser eficiente para a investigação das atividades produtivas do setor avícola, em especial na determinação das estruturas de governança. A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa.

2.1. Procedimentos Metodológicos

Do ponto de vista **metodológico**, o **estágio profissional** está aqui considerado como sendo uma oportunidade de acompanhar os processos *rotineiramente*, garantindo assim a compreensão via **observação direta** dos fenômenos. Segundo BORBA (2004), a observação direta de um fenômeno, quando instrumentalizada por outros recursos científicos, (a) trata-se de uma rica fonte de dados e informações, (b) aproxima o pesquisador de seu objeto de estudo, (c) revela detalhes que poderão ser de grande utilidade na análise crítica, (d) possibilita a descoberta de informações de difícil captação quando por meios formais de investigação e (e) promove o aproveitamento criativo de aspectos de natureza qualitativa do objeto pesquisado.

Este trabalho pode ser classificado como um **estudo de caso**, em especial por contribuir para o entendimento do setor avícola através do estudo de processos de uma firma que emprega, particularmente, o sistema de produção integrado – assim como o conjunto de empresas que produzem na área de frango de corte. Segundo Yin (2005), diferentes evidências podem servir para a construção de um estudo de caso. As fontes seriam: *documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos* (Yin, 2005, pág. 109). A observação direta de processos caracteriza a presente pesquisa. Partindo de uma **análise qualitativa** dos dados e considerando os principais processos produtivos, de um ponto de vista institucional, foi importante estabelecer:

- (a) qual a frequência das transações;
- (b) qual a especificidade de cada ativo analisado e
- (c) que custo de transação está envolvido em cada processo.

O trabalho de pesquisa *in loco*, conforme citado anteriormente, permitiu que estes aspectos fossem melhor compreendidos por meio de **observação direta**, sendo possível, assim, analisar cada estrutura de governança criada no setor de **forma exploratória**. Ainda aqui, é possível salientar que os fenômenos não são analisados de forma experimental, como em outras áreas do conhecimento científico, mas na relação direta com os agentes econômicos de forma que a interpretação e participação dos mesmos faz parte dos resultados de pesquisa aqui apresentados e amparados em teoria selecionada. Para Yin (2005, pág. 119-20), *ao realizar uma visita de campo ao local escolhido para o estudo de caso, você está criando a possibilidade de fazer observações diretas. (...) As evidências observacionais são, em geral, úteis para fornecer informações adicionais sobre o tópico que está sendo estudado*. Os processos produtivos foram analisados a partir das transações realizadas pela firma, detectando cada agente econômico envolvido. Procurou-se, assim, identificar a presença de custos de transação e de que forma as transações são governadas (estruturas de governança).

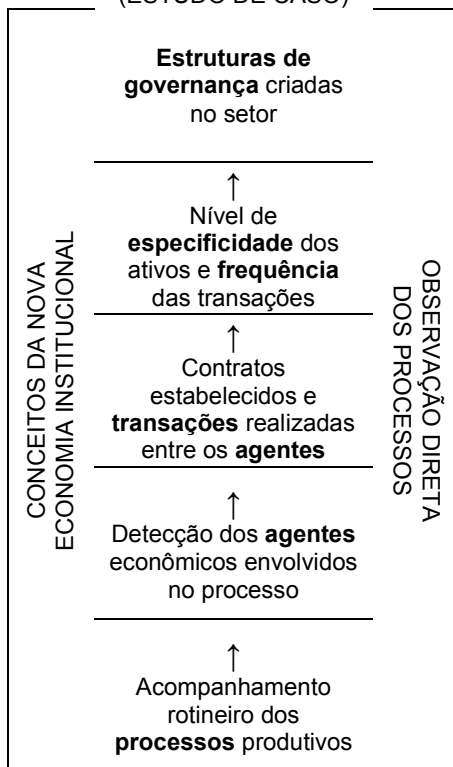
Os dados foram coletados no início do ano de 2011, na sede principal da empresa, no frigorífico e em seu entorno, oportunidade em que a relação da empresa com os produtores foi avaliada de forma particular. A análise se reporta ao setor de avicultura e, os dados coletados, baseiam-se em estudo de caso que busca uma **análise puramente descritiva do fenômeno**. De outro lado, pelo porte da firma e sua importância em termos de produção, este *case* pretende ser representativo deste sistema de produção integrado e do setor avícola.

Nos trabalhos de pesquisa, todos os indicadores e processos foram avaliados no esforço de **observação** das práticas e processos realizados pela empresa e do empenho de verificar sua **correspondência com a literatura pertinente**, no caso, da NEI. Mesmo considerando a pertinência dos estudos quantitativos produzidos na área, o trabalho aqui exposto opta

por uma análise qualitativa de processos objetivando manter o **conteúdo econômico intuitivo** que a TCT contém e os *insights* que proporciona.

O **objeto de estudo** da análise se refere especialmente à produção de um setor avícola que opera em meio a um sistema de produção integrado e uma cadeia produtiva dinâmica. Para ilustrar a importância do setor na economia brasileira e internacional, a pesquisa recorreu a fontes de **dados secundários e estatísticos** que permitiram construir interpretações conjunturais importantes acerca, principalmente, (a) da produção, (b) do consumo e (c) da exportação de produtos avícolas brasileiros. A figura ilustrativa abaixo apresenta as etapas da pesquisa.

FIGURA 1: ETAPAS DA PESQUISA (ESTUDO DE CASO)



Fonte: dados da pesquisa

A **pesquisa empírica** realizada no estudo de caso levou em conta importantes princípios indicados por Yin (2005; pág.42): tratou, portanto, **(a)** de precisar as *relações* estabelecidas entre os atores; **(b)** de examinar os fenômenos no *contexto do escopo do estudo*; **(c)** de determinar a *unidade de análise*, no caso as relações contratuais do setor; **(d)** de promover a *união lógica entre os dados* e informações encontrados e a correspondência com as categorias do trabalho e **(e)** de contemplar a pesquisa com *critérios de interpretação dos dados*, no caso com os conceitos da NEI. As principais transações e contratos do setor estão melhor apresentadas a seguir, possibilitando maior nitidez quanto ao funcionamento do setor, assim como das estruturas de governança estabelecidas.

3. Análise da Empresa e Resultados Alcançados

A atividade avícola apresenta condições especiais para a fixação do homem no campo, gerando emprego e renda. São inúmeros os argumentos que se pode destacar, entre eles, (a) o fato de que o aviário pode ser viabilizado em pequena área de terra, (b) não há necessidade de uso de terras valorizadas para criação, (c) não há obstáculos em termos topográficos e (d) há garantia de giro rápido do capital empregado (MALAVAZZI, 1999). Em termos comerciais, especialmente a partir de 1930, a avicultura no Brasil deixa de ser uma atividade familiar e passa a visar o lucro (ALBINO, 2008), momento em que se inicia a produção especializada. Atualmente, a avicultura é uma das atividades do agronegócio que possui alto índice de industrialização quando comparado aos demais setores da atividade primária.

Em um contexto industrial, com um olhar macroeconômico sobre o setor, outros destaques se podem evidenciar sobre sua participação na produção agrícola. A avicultura no Brasil é um setor que registra grande crescimento, não apenas em volume produtivo, mas também em termos de

exportação⁸. Em destaque no site oficial do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o setor é evidenciado como aquele que apresenta excelência técnica capaz de reduzir custos de transação via parceria entre indústrias e avicultores. Produção mais significativa, ainda segundo informações do MAPA, é registrada nos estados do Paraná e do Rio Grande do Sul, tendo, neste último, a importante presença da Agroavícola Agrosul S/A, aqui explorada. No ano de 2010, do grupo de 75 produtos brasileiros mais exportados, o grupo *aves* ocupava a oitava colocação. Para um ranking ampliado por subdivisões, com 182 itens listados, o frango *in natura*, apareceu em quinto lugar (dados do Anuário Análise Brasil Global, 2011).

O setor no Brasil possui atualmente cerca de 40% do mercado internacional e, segundo os dados do anuário, apresenta capacidade de ampliar ainda mais o mercado com novos parceiros comerciais, tais como África e China. Conforme Albino (2008), o sucesso alcançado pelo frango brasileiro no mercado internacional parece ser o resultado do binômio qualidade e sanidade. Em verdade, o Brasil conta atualmente com uma cadeia produtiva que se modernizou, reduziu custos, aumentou a produtividade e buscou competitividade. Quanto ao consumo interno, mudanças de hábitos parecem ocorrer pelo fato de que a carne de frango está relacionada ao consumo saudável, com preço acessível, o que aumenta a demanda pelo produto no mercado (ALBINO, 2008)⁹.

A Agrosul está inserida neste mercado em crescimento. A empresa possui **frigorífico** de abate de frangos de corte e **setor administrativo** na sede principal, no município de São Sebastião do Caí – RS. Originalmente

⁸ Em 2010, 92% da exportação do setor foi de frangos, seguida de 6% de perus, 1% de material genético, 1% de ovos e 0,1% de outros produtos. Os destinos dos produtos são variados; aparecem com percentuais maiores, pela ordem, Arábia Saudita (14%), Japão (10%) e Hong Kong (9%). Pela composição observada, concentrada principalmente no produto frango, parece evidente que ainda há espaço para agregação de valor, diversificando os produtos exportados. As informações completas estão disponíveis em slides próprios do MAPA, diretamente encontrados no site da instituição.

⁹ Segundo Padilha Junior e Mendes (2007), “nenhum alimento no Brasil experimentou expansão tão grande de consumo quanto a carne de frango. De menos de 3 quilos no início dos anos 70

possua frigorífico na Vila Cristina, distrito do município de Caxias do Sul – RS, abatendo aves naquela região. Com o crescimento observado no mercado do frango, reestrutura sua produção que atualmente concentra-se no município de São Sebastião do Caí – RS (Frigorífico) e no município de Feliz – RS (Fábrica de Rações). Conta com aproximadamente 600 colaboradores especializados nos diversos setores da avicultura industrial, tais como abate, controle de qualidade, produção de insumos e sanidade, em uma área total de 500.000 metros quadrados e abate diário de 65 mil frangos (a capacidade é a de abater 150 mil/dia, especialmente quando dois turnos são utilizados).

O elo com o consumidor final se dá por meio da **distribuição do produto**. A empresa conta com frota terceirizada para executar o transporte da produção. A firma encarregada pelo transporte dos produtos mantém parceria com a Agrosul e os produtos são transportados em caminhões apropriados, com a marca da empresa em destaque no veículo. Os negócios aqui são caracterizados pela frequência e alto grau de comprometimento entre as partes, configurando, assim, uma forma híbrida de governança.

O **frigorífico** representa a porção principal da empresa, considerando que tanto as atividades administrativas como as de industrialização do frango, ali estão concentradas. Não menos importante, a **fábrica de rações** oferece suporte fundamental para o andamento geral da empresa, garantindo um dos subsídios principais para o desenvolvimento e engorda do frango lá produzido, a ração¹⁰. Com intenção de melhor dominar e gerenciar o fabrico de rações, a empresa pretende incorporar no futuro próximo este setor à sua unidade principal, o que evidencia uma

ultrapassou os 32,9 Kg/hab/ano em 2005, ou seja, um crescimento em torno de 1.200% em 35 anos, o que corresponde a um aumento anual de 7,6%.”

10 Na fábrica de ração diferentes processos produtivos são executados; os principais podem ser apontados: (a) análise da carga (o carregamento que chega à fábrica é verificado pelos técnicos), (b) amostragem (uma amostra do produto é retirada para análise antes do descarregamento final do produto), (c) descarregamento, (d) armazenamento dos ingredientes, (e) limpeza do milho, (f) moagem do milho, (g) mistura dos ingredientes e (h) expedição da ração elaborada.

preocupação logística/locacional e de alocação de recursos, no caso, dos insumos. É importante ressaltar que o **controle de qualidade** na fabricação de rações é determinante para garantir o desempenho máximo do frango e, do ponto de vista comercial, para conquista de espaço no mercado.

O processo de elaboração da ração apresenta diferentes arranjos quando observado separadamente. De um lado, conta com um importante agente, denominado aqui de **agenciador de carga**, encarregado de fazer o elo entre o mercado e a fábrica. Neste caso, o mecanismo organizador da transação não é o mercado diretamente, muito embora existam muitos ofertantes para o fornecimento, mas a relação se dá por meio de parceria entre a empresa e o agenciador, representando uma forma híbrida de governança. Frequência alta e de longo prazo verifica-se nesta transação.

Para elaborar a ração, o agenciador encarrega-se assim, de negociar as cargas de milho (matéria-prima principal) e de farelo de soja para entrega na Agrosul. Empresas terceirizadas fornecem os aminoácidos e os *premixes*¹¹ para compor outra parte da ração final, configurando-se também aqui, uma relação contratual híbrida no fornecimento. Os contratos são cumpridos sem registro de comportamento oportunista. Por fim, a fábrica absorve a farinha de vísceras, de penas, de carne e o óleo de aves, oriundas de resíduos do próprio frigorífico da Agrosul para compor a ração final, configurando a verticalização nesta parte do fabrico. Em verdade, atualmente, os resíduos são processados por empresa terceirizada (denominada *Farfri*) que, ao final do processamento, vende de volta à Agrosul as farinhas. No entanto, a avícola está realizando investimentos para, futuramente, processar o próprio resíduo transformando-o em ingredientes para a ração, o que notoriamente indica a intenção de verticalizar o processo. Destaca-se aqui, que o controle de qualidade está presente em todos os processos.

¹¹ Por *premix* se entende o núcleo da ração, contendo sua porção mais nutritiva. Vitaminas e minerais existentes no *premix* permitem o desenvolvimento do frango, acelerando seu metabolismo.

A **criação do frango** é com certeza uma atividade central. De um lado, fornece o produto para o trabalho de abate, agregação de valor e industrialização; de outro, recebe insumos e assistência técnica para a criação em si, de forma adequada aos padrões estabelecidos pela empresa e, indiretamente, aos padrões do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, que certifica os processos utilizados pela Agrosul¹². Toda a criação ocorre por meio de um importante agente econômico denominado *integrado*. Os integrados da Agrosul são criadores responsáveis por aviários próprios existentes no entorno da empresa¹³.

Segundo Albino (2008), a maioria das empresas avícolas adota o sistema de produção integrado¹⁴, que objetiva “garantir ao avicultor rendimento definido, lote após lote, ficando livre das oscilações de mercado, em que às vezes o preço de venda não cobre os custos de produção. Além disso, objetiva propiciar rendimento em escala em todo o sistema e manter o padrão de qualidade em todos os segmentos”. Evidentemente, o rendimento definido gera certa estabilidade comercial ao produtor, no entanto, a questão do preço pago ao avicultor integrado é uma questão em aberto¹⁵.

Alguns processos são passíveis de análise e, entre eles, a criação de frango é o que mais se destaca. A relação entre a Agrosul e o grupo de criadores integrados pode ser caracterizada pela altíssima frequência e reputação entre as partes. O contrato existente garante plenamente que a compra e venda dos direitos de propriedade dos agentes sejam cumpridos. Não há, nesse caso, alta especificidade do ativo, o que pode ser verificado

¹² A certificação fornecida pelo MAPA é de responsabilidade de técnicos do ministério que atuam em trabalho conjunto com os colaboradores da Agrosul, no interior de suas instalações.

¹³ A Agrosul possui cerca de 70 criadores integrados que são responsáveis por aproximadamente 100 aviários distribuídos num raio de 45 km da empresa.

¹⁴ Além do sistema integrado, em escala comercial também existem os sistemas cooperativo e independente.

¹⁵ Não é objetivo tratar da questão. Em linhas gerais, as discussões relacionadas a preço são sensíveis e somente uma abordagem teórica apropriada poderia tratar do tema. Aparentemente existe conflito entre empresa e integrado quando se observa o preço pago pelos lotes. A relação estabelecida, por outro lado, não liberta o produtor da condição de integrado uma vez que a dependência em termos tecnológicos e de mercado demonstra-se alta.

pela estrutura de governança híbrida existente. A existência de sólida parceria entre a firma e os integrados garante, segundo alegaram gerentes de fomento da Agrosul, que custos de transação sejam minimizados. Em termos de análise locacional, parece haver especificidade maior, comprovada pela presença dos integrados no entorno da empresa. A especificidade de capital humano, considerando a assistência técnica existente, pode ser considerada alta¹⁶. O carregamento do frango é realizado por várias equipes responsáveis pela **apanha dos frangos** nos aviários; são equipes chefiadas por um agenciador que estabelece um contrato informal com a Agrosul para realizar a apanha manual dos frangos no aviário e entregá-los no interior do frigorífico para descarga. O contato da Agrosul com o agenciador é comum e ocorre com frequência.

Especificidades locacional e dedicada foram verificadas no fabrico de ração da empresa. A própria perspectiva da Agrosul de mudar a fábrica para a sede principal corrobora tal afirmação. Por um lado, o fabrico de ração é considerado um ativo dedicado na medida de sua essencialidade para o produto final. A distância entre as duas cidades (São Sebastião do Caí e Feliz) justifica a mudança de localização e a internalização das operações pela sede principal da agroindústria, atendendo, de igual forma, os criadores integrados do entorno da empresa. Percebe-se, neste caso específico, a presença de custos de transação em manter-se separadamente o insumo do produto industrializado pela Agrosul. A verticalização, neste caso, será a estrutura de governança assumida para esta transação.

O **controle de qualidade** parece ser uma preocupação constante na empresa. Dois agentes surgem neste processo: o agente próprio da empresa e o inspetor governamental (em nível federal). Questões

¹⁶ Os avicultores (integrados) possuem cultura de criação; são granjeiros. Muitos integrados da Agrosul herdaram dos pais os conhecimentos sobre criação de aves e suínos. Na maioria dos casos são avicultores de baixa renda que conhecem o trabalho e contam com a assistência técnica para produzir. Alguns procedimentos recomendados pela Agrosul são importantes para garantir a produção e a sanidade. O caso do *vazio sanitário* é um exemplo de preocupação com a

específicas, relacionadas à **sanidade**, garantem ainda maiores avanços em termos de controle de qualidade e estão igualmente reguladas pelos dois agentes. Em termos governamentais, a inspeção dos produtos submetidos ao comércio interestadual e internacional é de competência do Sistema Brasileiro de Inspeção (SISBI) de Produtos de Origem Animal, em nível federal. O comércio municipal e intermunicipal está, respectivamente, a cargo do município e do estado a qual faz parte¹⁷. Todos os processos são certificados e submetidos a constantes revisões técnicas apropriadas, garantindo a qualidade de produtos e processos da Agrosul e criando valor à marca.

O **material genético** (pintos de um dia de linhagem Cobb500) é fornecido por empresas conveniadas com a Agrosul, diretamente ao integrado. O papel do técnico é importante para verificar o recebimento da carga e sua qualidade e está, também aqui, submetido à inspeção do MAPA. Neste processo a frequência parece ser importante e os negócios são executados com parcerias de longo prazo. Não há evidências de comportamento oportunista neste contrato, o que é muito significativo considerando a relevância desta etapa para a obtenção do produto final desejado.

De modo geral, as transações anteriormente analisadas podem ser resumidas e agrupadas na Tabela 1 abaixo. Não existe, como se pode notar, a estrutura de governança *mercado*, embora existam algumas aproximações possíveis, como no caso da *apanha do frango*. Destaca-se na tabela a transação, a estrutura de governança e os agentes envolvidos.

qualidade da produção na medida em que garante um período sem criação no aviário (normalmente 40 dias).

¹⁷ Registra-se participação maior dos estados de MG, SP, PR, SC e RS, quanto ao nível de adesão ao SISBI/MAPA. É nítida aqui a ausência da região norte e nordeste do país, tanto na criação como na adesão ao sistema. Aqui está uma oportunidade de participação que aumentaria a produção da avicultura no Brasil, gerando mais emprego e renda ao agricultor.

TABELA 1: ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Transação	Estrutura de Governança Adotada	Agentes Econômicos
Controle de qualidade	Verticalização	Técnicos da Agrosul e inspetores federais
Abate e industrialização	Verticalização	Frigorífico da Agrosul
Fabrico de ração	Verticalização	Fábrica de rações da Agrosul
Fornecimento de insumos/fábrica	Híbrida	Produtores do mercado de insumos, agenciador de cargas, empresas terceirizadas (aminoácidos, premix e farinhas processadas) e Agrosul (fornecimento de resíduos diversos e óleos do frigorífico)
Apanha do frango	Híbrida	Agenciador (equipe de trabalhadores)
Criação	Híbrida	Integrados e técnicos da Agrosul
Material genético	Híbrida	Empresas terceirizadas
Sanidade	Híbrida	Técnicos da Agrosul e inspetores federais
Distribuição do produto	Híbrida	Empresas terceirizadas

Fonte: relatório de estágio (PUC/RS)

Formas híbridas são encontradas em várias transações. Em todas elas, nota-se importante e significativa parceria entre a avícola e outros parceiros comerciais fixos, o que as caracteriza como tal. As transações são caracterizadas por serem de longo prazo e sem ocorrência de comportamento oportunista.

4. Conclusões

A Agrosul pode ser considerada como uma grande empresa do setor. Emprega procedimentos organizacionais e técnicos adequados, certificados por autoridade competente e apropriados para a produção de frangos de corte. Pelo porte de sua produção e pela estrutura física e

humana que dispõe, representa importante empresa no ramo da avicultura e do setor produtivo do agronegócio brasileiro. Opera em meio a uma cadeia produtiva que pode ser resumidamente identificada em três pontos principais: frigorífico, criadores integrados e fábrica de rações. Como foi identificada, a parceria com criadores integrados é o elo mais sensível à análise, formando uma forma híbrida de governança; enquanto a verticalização está fortemente presente nos outros dois pontos.

Na perspectiva institucional, os arranjos ou estruturas de governança criados no setor parecem minimizar custos de transação, tornando mais eficiente a alocação de recursos produtivos da empresa. Há indícios de que a agroindústria passe a concentrar suas operações na sede principal, o que parece sinalizar para a verticalização como forma de minimizar custos de transação naquele processo produtivo de fabricação da ração, seu insumo principal.

Destaque especial se deve fazer a ausência de comportamento oportunista entre os agentes e ocorrência de transações com registros de longo prazo. A existência de agentes econômicos específicos, tal como o agenciador de cargas, permitiu que se desenhasse mais adequadamente que arranjos são construídos no setor a cada transação. Assim como informado pelo MAPA, realmente o setor parece ser capaz de produzir de forma a minimizar custos de transação através das estruturas de governança que cria.

Por fim, destaca-se a perspectiva institucional como apropriada para analisar a estrutura produtiva do setor. Recomenda-se igualmente o estudo das questões do agronegócio sob esta ótica, em especial pela forma como aborda o comportamento dos agentes produtivos. As questões contratuais são, evidentemente, o centro das transações econômicas e possibilitam, com propriedade, que estruturas de governança possam ser analisadas. Estudos poderiam, na mesma linha, analisar o setor do ponto de vista da eficiência institucional em fazer com que os contratos sejam cumpridos (*enforcement*), uma vez que o cumprimento de contratos parece

relacionar-se diretamente com o desenvolvimento da produção e, por consequência, do setor avícola.

5 REFERÊNCIAS

ALBINO, L. **Produção e manejo de frangos de corte**. Viçosa: Editora UFV, 2008.

ANUÁRIO ANÁLISE BRASIL GLOBAL. Análise Editorial. ISSN 1808-9240. Distribuição Dirigida. Tiragem 35.000. São Paulo, 2011.

AZEVEDO, P. (1997) **A nova economia institucional**. In: FARINA, E. et al. (org). *Competitividade: mercado, estado e organizações*. São Paulo: Singular, p. 33-111.

BATALHA, M. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2007.

BESANKO, David. **A economia da estratégia**. São Paulo: Artmed, 2005.

BORBA, J. T. **Monografia para economia**. São Paulo: Saraiva, 2004.

COASE, Ronald H. **The Nature of the Firm**. *Economica*, New Series, pp. 385-405, 1937. Eggertsson.

FAGUNDES, Jorge. **Economia Institucional: custos de transação e impactos sobre a política de defesa da concorrência**. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 1998.

MALAVAZZI, G. **Avicultura: manual prático**. São Paulo: Nobel, 1999.

MILLER, Roger L. **Microeconomia: teoria, questões e aplicações**. São Paulo: Makron Books, 1981.

NEVES, M.; ZILBERRSZTAJN, D.; NEVES, M. **Agronegócio no Brasil**. São Paulo: Saraiva, 2005.

PADILHA JR, J.; MENDES, J. **Agronegócio: uma abordagem econômica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

PESSALI, Huáscar F. **Teoria dos Custos de Transação: hibridismo teórico? Uma apresentação aos principais conceitos e à literatura crítica**. Curitiba: UFPR, 2005.

RAMOS, Fernando de Souza. **Relatório de Estágio**. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Campus Uruguaiana, julho de 2011.

RODRIGUES, Leila S. Teoria dos custos de transação e sua aplicação nos complexos agroindustriais. **Revista Acadêmica Alfa** - vol. 1, n. 1. Goiânia, 2004.

SIMON, Herbert A. **Organizations and Markets**. Journal of Economics Perspectives, vol. 5, n. 2, pp. 25-44, 1991.

TIMM, Luciano Benetti (org.). **Direito e economia**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. **A avicultura brasileira em 2010: produção e exportação**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. 2011. www.agricultura.gov.br/animal/especies/aves/

WILLIAMSON, Oliver E. **Transaction Cost Economics**. In: Schmalensee, R. & Willig, R (eds). Handbook of Industrial Organization, vol. I, pp. 134-182. Amsterdam, North-Holland, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZILBERSZTAJN, Décio; SZTAJN, Rachel. **Economia e direito – análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2005.

