

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA,  
COORDENAÇÃO E APRENDIZADO  
TECNOLÓGICO NA CADEIA  
AGROINDUSTRIAL DO OVO DE  
BASTOS - SP**

**JOEL YUTAKA SUGANO**

1999

47636  
33506 MFA

JOEL YUTAKA SUGANO

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA, COORDENAÇÃO E  
APRENDIZADO TECNOLÓGICO NA CADEIA AGROINDUSTRIAL  
DO OVO DE BASTOS - SP**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração da Empresa Rural, para obtenção do título de "Mestre".

Orientador

Prof. Antônio Carlos dos Santos

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL  
1999

BIBLIOTECA CENTRAL - UFLA



47636

BIBLIOTECA CENTRAL

UFLA  
N.º CLAS. 7338-1760876

509

est

N.º REGISTRO 47636  
DATA 09/12/1999

**Ficha Catalográfica Preparada pela Divisão de Processos Técnicos da  
Biblioteca Central da UFLA**

**Sugano, Joel Yutaka**

Estrutura de governança, coordenação e aprendizado tecnológico na cadeia agroindustrial do ovo de Bastos - SP. / Joel Yutaka Sugano. -- Lavras : UFLA, 1999.

149 p. : il.

**Orientador: Antônio Carlos dos Santos.**

**Dissertação (Mestrado) – UFLA.**

**Bibliografia.**

1. Competitividade. 2. Cadeia agroindustrial. 3. Ovo – Produção. 4. Administração rural. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-630.68

-338.1760876

**JOEL YUTAKA SUGANO**

**ESTRUTURA DE GOVERNANÇA, COORDENAÇÃO E  
APRENDIZADO TECNOLÓGICO NA CADEIA AGROINDUSTRIAL  
DO OVO DE BASTOS - SP**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Administração Rural, área de concentração em Administração de Empresa Rural, para obtenção do título de “Mestre”.

APROVADA em 14 de setembro de 1999

Prof. Ricardo Pereira Reis UFLA

Prof. Mozar José de Brito UFLA

  
Prof. Antônio Carlos dos Santos  
UFLA  
(Orientador)

LAVRAS  
MINAS GERAIS - BRASIL

À Deus, toda Honra, toda Glória e todo Louvor;  
À Jesus Cristo em quem a sabedoria deste universo está oculta;  
À memória de meu pai, Yuzo Sugano, cuja sua viva esperança me legara o mais  
sublime de todas as heranças, a vida eterna;  
À minha fiel esposa Ruth, cujo incentivo e força possibilitaram a realização  
deste trabalho.

**Dedico este trabalho**

## AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos a todos os que de alguma forma, contribuíram para a concretização deste trabalho de dissertação.

Em especial gostaria de agradecer:

À minha amada esposa Ruth, quem tem dado toda a sua força, dedicação, conforto e incentivo em todos os momentos da realização deste trabalho.

À toda minha família, meus irmãos e principalmente minha mãe, Hisako, quem tem sido o meu alicerce inabalável de incentivo.

Ao Prof. Antônio Carlos dos Santos, que além de orientador, tem sido o meu cooperador e amigo.

Ao Prof. Mozar José de Brito, por fazer parte do comitê orientador.

Aos membros da banca, Prof. Ricardo Pereira Reis e o Prof. Mozar José de Brito.

Ao Prof. Marcelo Silva de Oliveira e toda a sua família, meus amigos, quem primeiramente me inspirou e incentivou o caminhar na carreira acadêmica.

Aos produtores avícolas e a todos os entrevistados do município de Bastos - SP, pela receptiva e calorosa acolhida quando do momento do levantamento de dados.

A todos os professores e colegas do curso de mestrado, cujo sonho de construir um Brasil melhor sempre irá permanecer.

À Universidade Federal de Lavras.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES/PET, pelo seu apoio financeiro.

## SUMÁRIO

	<b>Página</b>
RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
<b>CAPÍTULO 1: O PROBLEMA, OS OBJETIVOS E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....</b>	<b>01</b>
1 APRESENTAÇÃO.....	01
1.1 A problemática.....	01
2 EVOLUÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO OVO... 04	04
3 OBJETIVOS.....	09
3.1 Objetivo Geral.....	09
3.2 Objetivos Específicos.....	09
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
4.1 Tipo de pesquisa.....	10
4.2 Delimitação empírica.....	12
4.3 Coleta de dados.....	13
4.4 Análise dos dados.....	15
5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO.....	16
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	18
<b>CAPÍTULO 2: CENÁRIO DO AGRIBUSINESS DO OVO BRASILEIRO... 21</b>	<b>21</b>
1 RESUMO.....	21
2 ABSTRACT.....	21
3 INTRODUÇÃO.....	22
4 OBJETIVOS.....	23
4.1 Objetivo Geral.....	23
4.2 Objetivos Específicos.....	23

5 CONCEITUAÇÃO DE AGRIBUSINESS.....	23
6 CENÁRIO DO AGRIBUSINESS DO OVO.....	27
6.1 Cenário internacional do agribusiness do ovo.....	27
6.2 Cenário nacional do agribusiness do ovo.....	29
7 A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS.....	32
7.1 Um relato histórico.....	32
7.2 A organização agroindustrial de Bastos: a formação de um <i>cluster</i> poderoso.....	35
8 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS.....	37
9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	38
<b>CAPÍTULO 3: ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE BASTOS.....</b>	<b>41</b>
1 RESUMO.....	41
2 ABSTRACT.....	41
3 INTRODUÇÃO.....	42
4 OBJETIVOS.....	43
4.1 Objetivo Geral.....	43
4.2 Objetivos Específicos.....	43
5 TRATAMENTO TEÓRICO À PROBLEMÁTICA DA COMPETITIVIDADE.....	43
5.1 Enfoques teóricos da competitividade.....	43
5.2 Limitações da análise tradicional sobre a competitividade.....	48
6 A COMPETITIVIDADE NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	50
6.1 As características das transações e os tipos de contratos.....	55
6.1.1 Características das transações.....	55
6.1.2 Tipos de contratos.....	57
7 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: MODELAGEM ANALÍTICA E DESCRIÇÃO.....	58
8 AS TRANSAÇÕES E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO SISTEMA DE AGRIBUSINESS.....	60



8.1 Interface das transações.....	62
9 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS.....	67
9.1 Análise das transações nas diferentes interfaces do sistema agroindustrial do ovo de Bastos.....	67
10 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS.....	87
11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	89

**CAPÍTULO 4: A COORDENAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS: UM ENFOQUE COMPETITIVO DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....**

1 RESUMO.....	91
2 ABSTRACT.....	91
3 INTRODUÇÃO.....	92
4 OBJETIVOS.....	94
4.1 Objetivos Gerais.....	94
4.2 Objetivos Específicos.....	94
5 AS INSTITUIÇÕES E AS ORGANIZAÇÕES.....	95
6 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E AS INSTITUIÇÕES.....	96
7 COORDENAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL.....	101
8 COORDENAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS.....	103
8.1 O ambiente organizacional e a coordenação.....	104
8.2 O ambiente Institucional e a coordenação.....	110
8.3 A tipologia das adaptações da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos...	111
9 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS.....	114
10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115

**CAPÍTULO 5: APRENDIZADO TECNOLÓGICO E A COMPETITIVIDADE DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS - SP.....**

1 RESUMO.....	117
2 ABSTRACT.....	117

3	INTRODUÇÃO.....	118
4	OBJETIVOS.....	120
4.1	Objetivo Geral.....	120
4.2	Objetivos Específicos.....	120
5	A COMPETITIVIDADE SEGUNDO A ÓTICA NEO-SCHUMPETERIANA.....	121
5.1	A competitividade quanto ao caráter sistêmico.....	123
5.2	A competitividade quanto ao caráter individual das empresas.....	124
6	UMA APLICAÇÃO DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO A ÓTICA DA TEORIA NEO-SCHUMPETERIANA.....	127
6.1	Ambiente competitivo de Bastos.....	127
6.2	O aprendizado tecnológico da firma.....	129
6.2.1	Aprendizado via Pesquisa e desenvolvimento (P&D).....	130
6.2.2	O <i>learning by doing</i> do empresariado de Bastos.....	131
6.2.3	O <i>learning by interacting</i> de Bastos.....	133
6.2.4	O <i>learning by using</i> dos empresários de Bastos.....	135
6.3	A influência dos condicionantes macroeconômicos.....	136
7	COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS.....	140
8	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	141
<b>CAPÍTULO 6: EPÍLOGO.....</b>		<b>143</b>
1	COMENTÁRIOS FINAIS.....	143
2	INFERÊNCIAS FUTURAS SOBRE A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS - SP.....	145
3	AGENDA CIENTÍFICA E SUGESTÕES.....	147
4	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	149

## RESUMO

SUGANO, J. Y. **Estrutura de Governança, Coordenação e Aprendizado Tecnológico na Cadeia Agroindustrial do Ovo de Bastos - SP.** Lavras: UFLA, 1999. 149p. (Dissertação – Mestrado em Administração de Empresas Rurais)\*

A competitividade já tem sido o motivo de pesquisa de vários trabalhos, sendo este também analisados sob vários enfoques analíticos diferentes. Neste estudo em particular, este tema fora novamente retomado, porém tendo como o seu corpo de análise dois referenciais teóricos um tanto quanto ainda recentes na literatura, a Economia dos Custos de Transação e a Teoria Neo-schumpeteriana. Como objeto de estudo, focou-se sobre a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, localizada a noroeste do Estado de São Paulo – Brasil. Bastos detém uma cifra respeitosa de 26,5% da produção de ovos do estado e 11% da produção nacional, demonstrando assim a sua força competitiva em se tratando deste produto. Como proposta para esta dissertação estudou-se sua competitividade sob três dimensões distintas a saber: o Aprendizado Tecnológico, a Estrutura de Governança e a Estrutura de Coordenação. Para melhor sistematização didática, esta dissertação fora subdividida em seis capítulos. O capítulo primeiro tratou-se de uma rápida revisão a respeito dos principais estudos teóricos já realizados para a cadeia de produção do ovo. No capítulo segundo abordou-se da evolução histórica da cadeia do ovo de Bastos, e de como esta se estruturara num poderoso *cluster* de produção até os dias atuais. No capítulo terceiro, analisou-se sua competitividade sob os diferentes modos de governança apresentados, levantando-se de que sua conformação lhe permite uma configuração que alie os mecanismos de controle aos mecanismos de incentivos proporcionados pelo mercado. No capítulo quarto determinou-se que a coordenação da dita cadeia está em função das várias organizações ali estabelecidas e também do ambiente institucional que lhe é peculiar, possibilitando assim o intenso fluxo de informações, cuja rapidez e eficiência possibilitam aos seus agentes uma adaptação precisa às transformações do meio. No capítulo quinto abordou-se sobre os aspectos do acúmulo de capacitações técnicas adquiridas ao longo do tempo em forma de aprendizado tácitos, cuja longa tradição da cadeia produtiva de Bastos incorporaram-no aos gestores que se seguiram aos primeiros pioneiros. E finalmente no capítulo sexto, fez-se um apanhado geral dos fatores indutores desta competitividade, as tendências futuras quanto ao rumo desta atividade e um questionamento-proposta a título de agendamento científico para estudos futuros.

---

\* Comitê Orientador: Antônio Carlos dos Santos – UFLA (Orientador), Mozar José de Brito – UFLA

## ABSTRACT

SUGANO, J. Y. **Structure of Governance, Coordination and Technological Learning in Eggs Agribusiness Chain of Bastos - SP.** Lavras: UFLA, 1999. 149p. (Dissertation – Master in Rural Business Administration)\*

The competitiveness had been already the motive of study of many frameworks, it been analyzed also, upon many different analytical points of views. In this particular study this theme was taken back again, pointed however on two recent theoretical references of analysis in literature, the Transactional Economics of Cost and the Neo-Schumpeterian Theory. As the subject of study, all attention was focused upon Eggs Agribusiness Chain of Bastos, located at northwest of São Paulo – Brazil. Bastos detain an respectable account of 26,5% of egg's production of the State, and 11% of the national production, showing thus its competitiveness power concerning to the products eggs. As the propose to this dissertation work the competitiveness aspect was studied on three distinct dimensions: The Governance Structure, the Coordination Structure and Technological Learning. In order to obtain better didactic sistematization this work was subdivided in six chapters. The first one discussed a quick revision about main theories concerning to the Egg's Agribusiness Chain. The second one we discussed upon historical evolution of this chain, arising how its structuration results in a powerful cluster of production until early days. In the third one, its competitiveness was analyzed from different kinds of governance presented, raised up that its conformation permit him an configuration that join the mechanism of control to the mechanism of incentives proportioned by the market. In the fourth one, was determined that the coordination of this chain is in function of many organizations placed in Bastos, and in function of its own peculiar institution environment too, making possible the intense flux of information, which the quickness and efficiency drive on its agencies into a precise adaptation to the transformations of environment. In the fifth one, we had discussed about the aspects of cumulative capacitations of tacit technological learning, incoming along of time, since the pioneer managers until now, as a result of long productive tradition in Bastos chain. And finally in the last chapter, we took an entire vision of the inducer factors of this competitiveness, the future tendencies of this activity and an propose-asking to future studies.

---

\* Guidance Committee: Antônio Carlos dos Santos - UFLA (Major Professor), Mozar José de Brito - UFLA

## CAPÍTULO 1

### O PROBLEMA, OS OBJETIVOS E O PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

#### 1 APRESENTAÇÃO

##### 1.1 A problemática

O *agribusiness*<sup>1</sup> brasileiro tem se mostrado cada vez mais promissor para este país de proporções continentais. Mostra disto é que mesmo frente às duras crises econômicas sofridas no cenário nacional, o setor primário tem, sucessivamente, sinalizado para uma superação das cifras das safras passadas, mobilizando, conseqüentemente, todo o complexo alimentar subsequente à esta operação.

A modernização da agricultura, os novos processos produtivos/tecnológicos, a capacitação gerencial da propriedade rural e os novos desafios frente às necessidades dos consumidores, podem ser apontados como alguns dos fatores desta alavancagem.

No cerne desta questão encontra-se a constante superação do ganho de eficiência por parte das empresas, isto é, o de atender às exigências de qualidade a um custo que o consumidor pode e está disposto a pagar. Isto enfim, reflete

---

<sup>1</sup> Este termo fora primeiramente definido por Davis e Goldberg (1957) e refere-se “à soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles”. No cenário brasileiro este conceito vem sendo substancialmente aceito e incorporado na economia agrotransformadora, o que tem levado ao seu recorrente uso tanto pelas autoridades governamentais quanto pelas entidades privadas. *Nota do autor:* por esta razão esta palavra, doravante, será descartado do uso gráfico das *letras itálicas* pelo autor.

numa maior busca de competitividade em agribusiness, com o fim de estabelecer-se numa economia cada vez mais globalizante e competitiva.

Diante desta colocação imediatamente dois questionamentos são levantados: “o que é ser competitivo em agribusiness?”, “quais são os fatores que levam à esta competitividade?”

Tendo em mente tal proposição, o presente estudo propõe retrabalhar este conceito já há muito estudado, porém sob o prisma um tanto quanto recente na literatura, a dos relacionamentos interfirmas através da Economia dos Custos de Transação e da capacitação tecnológica através da teoria Neoschumpeteriana, como fontes geradoras do ganho competitivo.

Para isto, pretende-se focalizar num segmento agroindustrial específico, a da cadeia agroindustrial do ovo do município de Bastos, cuja localização situa-se na região oeste do Estado de São Paulo, sendo este altamente competitivo a nível nacional. Sua competitividade pode ser visualizada pela ampla participação no mercado, sendo detentora de uma notável cifra de 11% da produção nacional e 26,5% da produção do Estado de São Paulo (Fazendo..., 1988).

Assim, valendo-se do questionamento acima levantado para este segmento em especial, torna-se possível elaborar uma primeira versão do problema, sobre a qual será trabalhada ao longo deste estudo:

*"Porque. mesmo às diferentes e sucessivas crises a cadeia agroindustrial do ovo do município de Bastos continua a crescer e ser competitivo? Quais são os fatores que levam à esta competitividade?"*

Pela questão proposta verifica-se que a profundidade de análise não se limita ao setor de produção apenas, mas sim remete-nos a uma visão holística dos interrelacionamentos entre os agentes do sistema, cuja agregação de valores se dá nas sucessivas etapas do processamento, desde o fornecedor até o

consumidor final. Os valores acumulados ao longo de todo o sistema respaldam a sua vantagem competitiva (Porter, 1986).

Assim, como uma hipótese deste trabalho, pressupõe-se que a competitividade da cadeia agroindustrial do ovo do município de Bastos<sup>2</sup> esteja relacionado não somente na eficácia do setor produtivo, mas sim no seu relacionamento com os diferentes elos da cadeia.

Por este relacionamento, traduz-se na seleção de parcerias potenciais sinérgicas, tanto a nível de fornecedores como de compradores, podendo resultar numa otimização do lucro do produtor através, não somente da minimização dos seus custos de produção, como também da minimização dos custos nas sucessivas etapas de comercialização ou transação.

Além dos aspectos relacionados aos custos, o problema da competitividade passa também pela eficácia na definição de mecanismos que permitam informar aos agentes ao longo do sistema, das condições impostas pelo mercado, resultado que é obtido através das interrelações entre as empresas (acima mencionados), bem como do alinhamento destas com o seu ambiente institucional.

Na literatura sobre o sistema agroindustrial do ovo brasileiro, muito pouco ainda se tem estudado. Neste sentido, a seguir, far-se-á um breve relato dos principais estudos teóricos já realizados no setor poedeiro, ressaltando-se as principais contribuições para o entendimento deste sistema, bem como as lacunas teóricas ainda existentes, em especial sobre os interrelacionamentos das firmas, assunto sobre a qual este trabalho será pautado.

---

<sup>2</sup> Doravante, neste trabalho, a expressão “cadeia agroindustrial do ovo do município de Bastos” será representado pelo termo de sua cidade apenas, sendo que a ocorrência deste, significará uma menção à totalidade deste segmento específico, salvo quando estiverem sendo citados diferentemente.

## 2 EVOLUÇÃO TEÓRICA DO ESTUDO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO OVO

A presente revisão tem por objetivo levantar os principais trabalhos relacionados à cadeia agroindustrial do ovo, particularmente quanto à sua análise sistêmica e quanto às metodologias teóricas aplicadas.

Segundo Köche (1997, p.122), uma revisão de literatura pode ser utilizada para diferentes fins, a saber:

1. Para ampliar o grau de conhecimento de uma determinada área, capacitando o investigador a compreender ou delimitar melhor um problema de pesquisa;
2. Para completar um domínio do conhecimento disponível e utilizá-lo como base na construção de um modelo teórico explicativo da solução de um problema e;
3. Para descrever ou sistematizar o estado da arte, daquele momento, pertinente a um determinado tema ou problema.

O estudo da cadeia agroindustrial do ovo, apesar de sua importância para o suprimento dos chamado produtos de alto valor biológico, ainda tem sido muito pouco abordado, demandando uma análise mais aprofundada deste sistema em particular.

Os primeiros trabalhos, cujo enfoque tem sido de cunho mais descritivo pontual que analítico sistêmico, tentam verificar, ora o comportamento do setor produtivo, ora o comportamento de mercado, porém sem a complexidade da análise integral do sistema como um todo.

Quanto ao primeiro aspecto, Brouwers (1972), enfocou sobre os aspectos descritivos do comportamento de mercado de ovos de Porto Alegre, sem contudo tecer comentários sobre o estudo integrado da cadeia.



Já Barrios (1979), preocupado quanto aos aspectos produtivos da atividade poedeira, analisou a sua economia de escala em relação à rentabilidade.

Fernandes et al. (1981), analisando o panorama geral de crescimento da avicultura de postura em Minas Gerais na década de 70, constatou um grande avanço do setor, fruto não apenas da expansão da produção, mas também do aumento da produtividade proporcionado por fatores tecnológicos. O trabalho demonstrou também que houve um aumento na participação gerencial do produtor sobre os processos de comercialização do ovo, eliminando-se assim várias etapas de intermediação desnecessária, possibilitando a operação direta nos mercados atacadistas e varejistas. Configura-se assim, um estudo já de cunho analítico além das fronteiras da propriedade.

Já estudos mais recentes demonstram uma preocupação sistêmica, ao analisar os distintos setores desta economia.

Os trabalhos de Minas Gerais (1995) e o de O Agronegócio...(1998) podem ser citados quanto à este aspecto. Nestes, o enfoque já é feito sobre a formação de toda a cadeia agroindustrial do ovo, sendo desenvolvido um *layout* do fluxograma da cadeia produtiva de ovos, iniciando-se desde os fornecedores de material genético à produção de ovos até a sua venda para o consumidor final, passando pelas sucessivas etapas intermediárias.

Sem dúvida o avanço dos trabalhos descritos acima foram enormes na compreensão holística deste segmento agrícola, porém nenhum deles preocupou-se em analisar as formas como os diferentes atores envolvidos relacionavam-se entre si.

Neste sentido uma abordagem de cunho não tradicional tem surgido como uma ferramenta de análise entre os diferentes atores da cadeia produtiva. Trata-se da Economia dos Custos de Transação, cujo aspecto central está focalizada nas transações ocorridas nos distintos elos da cadeia. Esta (transação)

por sua vez, confere uma logística especial ao sistema produtivo em estruturas de governança e coordenação, conferindo um alinhamento eficiente minimizadores dos custos de produção e transação entre os agentes envolvidos, acarretando conseqüentemente num ganho competitivo ao longo do sistema.

Zylberstajn (1995), seguindo o modelo conceitual proposto por Williamson, baseados nos custos de transação, estudou as formas de como se efetuam os relacionamentos ou as transações entre os diferentes atores observados no Sistema Agroindustrial Brasileiro do café. À esta matriz de transação bem definida o autor denominou-a de estrutura de governança, ou seja, a forma organizacional utilizada para organizar a produção. Esta estrutura, por sua vez, alinhados eficientemente aos aspectos ambientais organizacionais e institucionais revelam o modo como toda a cadeia se coordena para resolver os problemas distributivos típicos das relações econômicas, denominados pelo mesmo de coordenação do sistema produtivo.

Já Jank (1996), de posse do referencial teórico de governança e coordenação, relacionou-os ao estudo da competitividade no Sistema Agroindustrial Brasileiro de carnes. Desta forma sua análise já apresenta uma perspectiva analítica de como as relações estabelecidas entre as diferentes partes da cadeia podem constituir um ganho competitivo para a mesma. Os dois trabalhos acima relacionados; no entanto, tratam dos distintos sistemas agroindustriais que não a do ovo propriamente dito.

Observando-se então, dos vários trabalhos já citados anteriormente sobre a cadeia agroindustrial do ovo, verificou-se que ainda existe uma lacuna sobre o entendimento desta cadeia, no que tange aos aspectos das intercorrelações entre os seus diferentes atores para o ganho da competitividade. Esta, por sua vez, poderia ser satisfatoriamente suportada pela análise da Economia dos Custos de Transação.

Logo a resposta à indagação referente à “*questão problema*” levantada anteriormente, remete-nos a um estudo mais detalhado sobre a conformação das estruturas de coordenação da cadeia do ovo como um todo, e de como se processam o modo de governança referente ao setor produtivo.

Isto porque, segundo Zylbersztajn (1995), a competitividade da cadeia está na sua capacidade de ajustamento a uma dada nova situação ou a um “choque” que atinja todo o sistema. Um novo modo de governança minimizador de custos de produção e transação, permitirá sua permanência no mercado com maior eficiência.

Conjuntamente à compreensão das estruturas de governança e coordenação, verifica-se que na atividade poedeira, outro fator de fundamental importância está relacionado aos aspectos tecnológicos. Segundo Minas Gerais (1995), o setor avícola (tanto o de corte quanto o de postura), é detentora dos maiores avanços em tecnologia do setor agropecuário.

“As empresas melhor administradas, que operam em economia de escala e utilizam-se do significativo acervo tecnológico de que a exploração de postura dispõe, encontram menores dificuldades para enfrentar e vencer as crises” (Minas Gerais, 1995, p.14).

Entretanto ter a disponibilidade tecnológica apenas não é o suficiente. É preciso que esta seja internalizada e bem gerida pela empresa; de modo que o uso da tecnologia, em última análise, remete-nos à capacitação dos fatores humanos ou ao aprendizado tecnológico, nos dizeres de Giovanni Dosi (1982).

Este por sua vez, assume um caráter cumulativo e gradativo, além de ter a capacidade de influir, selecionar e determinar qual ativos complementares contatar, ou seja, de estabelecer qual a melhor estrutura de governança a adotar e qual o sistema de coordenação a seguir.

Por outro lado, a capacitação ao aprendizado tecnológico torna-se, também, uma barreira de entrada aos novos competidores no mercado, devido aos custos de aprendizado tácito adquiridos.

Desta forma, neste setor em questão, negligenciar os aspectos do aprendizado tecnológico é desconsiderar um dos fatores que impulsionam a dinâmica desta cadeia, tornando incompleta sua análise dentro de uma visão sistêmica.

Logo nesta dissertação, pretende-se trabalhar também sobre os aspectos relacionados ao aprendizado tecnológico e de como este confere um ganho competitivo à cadeia do ovo através do seu acúmulo tácito, criando portanto diferenciais de conhecimentos ao longo do tempo.

Estas três abordagens fazem parte do referencial teórico pretendido para a particular análise da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos (SP).

Assim, partindo-se do pressuposto de que a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos apresenta alta competitividade, resta então verificarmos os fatores que condicionam o ganho competitivo. Algumas questões de pesquisa podem ser levantadas, como se segue:

1. Qual a estrutura de governança presente no setor produtivo desta cadeia?
2. Como se processa o seu sistema de coordenação?
3. Qual o efeito do aprendizado tecnológico sobre a competitividade desta cadeia?

Portanto, tendo em vista responder às estas questões, serão traçados os objetivos.

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 Objetivo Geral**

Como objetivo geral deste trabalho, pretende-se analisar os fatores indutores da competitividade da cadeia agroindustrial do ovo na região de Bastos (SP).

### **3.2 Objetivos Específicos**

Em primeira instância objetiva-se a descrição da cadeia do ovo da região de Bastos (SP), visualizando-se os seus principais elementos constituintes.

Posteriormente, pretende-se verificar as estruturas de governança presente no setor de produção, e de como se dão as relações de coordenação desta cadeia vistas como um todo, à nível dos seus distintos atores constituintes.

Após a passagem pelo crivo teórico da economia dos custos de transação, pretende-se analisar a influência do aprendizado tecnológico sobre a competitividade desta cadeia em questão.

Espera-se com isto, que as questões de pesquisa levantadas anteriormente possam ser devidamente analisadas, visualizando-se os fatores indutores da competitividade desta cadeia.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Tipo de Pesquisa

De acordo com Yin (1994), podem existir diversas maneiras de se conduzir uma pesquisa nos campos das ciências sociais. Estas maneiras incluem “experimentos, estudo de caso, *surveys*, histórias, e análise de informação de arquivos”, cada qual com suas vantagens e desvantagens.

Segundo o autor, o uso de uma determinada estratégia de pesquisa dependerá basicamente de três condições: (a) o tipo de questão de pesquisa, (b) o controle que o investigador tem sobre eventos ambientais atuais, e (c) o foco sobre os fenômenos contemporâneos em oposição aos fenômenos históricos.

Para a proposição em que se enquadra este trabalho, o tipo de pesquisa a ser adotado assemelha-se mais ao estudo de caso, conforme descrito por Yin (op. cit., p.1):

*“De um modo geral, estudos de caso é a estratégia preferida quando são levantadas as questões do tipo ‘como’ e ‘porque’; e quando o controle sobre os eventos pelo pesquisador é mínimo, e ainda quando o foco de análise é sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto de vida real”*

De acordo com a definição acima proposta, o estudo de caso é uma lógica de planejamento de pesquisa empírica que:

1. Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente *quando*;
2. Os limites entre fenômeno e contexto não são claramente evidentes;
3. Trata com pesquisas onde há mais variáveis de interesse do que dados, e, por isso

4. Confia e usa múltiplas fontes de evidências, tanto quantitativas quanto qualitativas, para convergir para uma conclusão no estilo de *triangulação*, usando inclusive pressupostos e visões de mundo e vida pessoais para completar a quantidade de informações faltantes, de tal modo que
5. Utiliza, depende e beneficia-se de pressupostos teóricos para guiar a coleta e análise dos dados.

O objeto de análise deste trabalho será toda a cadeia agroindustrial do ovo da região de Bastos (SP) onde estão inclusos várias empresas e diversos segmentos correlatos ao mesmo.

Um questionamento poderá ser levantado quanto à utilização deste método para a análise de todo um sistema, porém tanto Yin (op. cit.) quanto Lazzarini (1997), respaldam a idéia de que um estudo de caso pode ser aplicado a uma organização, uma região, ou um país, demonstrando assim que a sua abrangência focal sobre um determinado objeto permite uma análise do sistema integrado como um todo.

No presente trabalho quer se levantar, não um estudo aprofundado de um caso particular, isto é, de uma única empresa dentro do sistema Bastos, mas sim várias organizações inseridas neste contexto, possibilitando assim a conformação do sistema em questão.

Este método, por sua vez, tem sido enquadrada no grupo de métodos denominados *qualitativos*, que se caracteriza por um maior foco na compreensão dos fatos do que propriamente na sua mensuração e abordam mais profundamente as questões do tipo “como” e “porquê”, além de lidar com as relações que se configuram no tempo e no contexto em estudo. Contrasta, portanto, como os métodos quantitativos que se preocupam com maior intensidade em mensurar fenômenos e são aplicados normalmente a amostras mais extensas (Lazzarini, 1997).

Ainda segundo Yin (1994, p.1), o método de estudos de caso pode ser usado tanto a nível “exploratório”, quanto “explanatório” e ainda “descritivo”.

O presente trabalho constitui-se de uma pesquisa em parte exploratória e em parte descritiva, buscando-se analisar a estrutura de funcionamento, bem como as relações contratuais e formas de governanças das empresas; o sistema de coordenação do sistema agroindustrial do ovo de Bastos e o acúmulo de capacitações técnicas através do aprendizado.

Segundo Seltiz et al. (1965, p.59), a pesquisa exploratória visa basicamente a formulação e/ou sistematização de objetos desconhecidos e que são vistos pela primeira vez. Já a pesquisa descritiva visa elucidar e/ou detalhar e ampliar o conhecimento sobre objetos parcialmente conhecidos. Ditas nas palavras dos autores, “o objetivo da pesquisa descritiva é apresentar com precisão as características de uma dada situação, um grupo ou um indivíduo específico”.

#### **4.2 Delimitação empírica**

O estudo pretendido foi realizado em Bastos, município do interior paulista, cidade com aproximadamente 26000 habitantes com a área aproximada de 173 km<sup>2</sup>.

Este município desponta-se no cenário nacional como sendo um centro produtivo de alta competitividade em se tratando do produto ovo, possuindo uma grande concentração do número de granjas, 82 no total, contabilizando uma produção total estimada de 4 milhões de ovos/dia, com um plantel produtivo com cerca de 8 milhões de aves, das quais 70% em produção. (Festa..., 1999)

Esta produção representa, como já mencionado anteriormente, cerca de 11% da produção brasileira de ovos e 26,5% da produção de ovos de todo o Estado de São Paulo.



Sua competitividade pode ser sentida quanto ao poder de alcance territorial de seus produtos. Apesar de localizar-se no Estado de São Paulo, distante 563 km a noroeste da capital, sua distribuição abrange os três principais centros consumidores; São Paulo, Minas Gerais, e Rio de Janeiro, além de outros Estados do Norte e Nordeste do País.

### 4.3 Coleta de dados

Quanto à coleta de dados optou-se por aplicar a metodologia proposta por Mattar (1996):

a) *Levantamentos em fontes secundárias de dados:*

- Levantamentos bibliográficos: livros, revistas, trabalhos acadêmicos, informações jornalísticas, informações de órgãos governamentais, de associações de classe, dentre outros, e;
- Levantamento de pesquisas efetuadas.

b) *Entrevistas individuais e pessoais:*

Nesta etapa, o objetivo foi o de aprofundar o conhecimento sobre o assunto com o fim de explicar os fatos e fenômenos observados, sendo que as informações são obtidas com uma amostra intencional de dirigentes de empresas, representantes de associações, governos e especialistas de reconhecida experiência na área (Mattar, 1996). O ponto mais importante neste processo consiste na escolha cuidadosa do entrevistado, sendo que neste caso, o número de entrevistas a efetuar não é definido, "devendo ser realizadas tantas quantas forem necessárias para compreender o assunto".

Assim, foram entrevistados, para este trabalho, as principais organizações que atuam na cadeia do ovo de Bastos (empresas isoladas e associações), todos realizados *in loco* junto ao seu respectivo empresário, ou o seu administrador legal. A princípio optou-se pela escolha determinística de

algumas empresas que mais têm se despontado neste cenário. Com o decorrer das entrevistas, entretanto, os próprios entrevistados foram sugerindo outras empresas gerenciadas sob diferentes enfoques administrativos, o que poderia trazer ricas contribuições à análise pretendida.

Ao todo foram entrevistadas 15 empresas avícolas, sendo todas elas reconhecidamente atuantes neste sistema pelas autoridades locais. Ao nível de classificação destas, adotou-se um critério de produtividade comumente utilizado na região, a de produção de ovos/caixa/dia. Considerou-se uma empresa de pequeno porte, aquela em que a produção não ultrapassava as 400 caixas/dia; médio entre 400 a 700 caixas/dia e grande o acima de 700 caixas/dia. Foram levantados então, um número de oito entrevistas junto às empresas de grande porte (inclusive a maior empresa de Bastos, com uma produção diária de 5000 caixas/dia), 3 de médio e 4 de pequeno porte, caracterizando-se, desta forma, o estudo de caso pretendido.

Além destes entrevistaram-se 5 empresas prestadoras de serviços, dentre elas corretoras, representações de insumos e medicamentos, e fábricas de equipamentos para a avicultura.

Do setor de serviços foram ouvidos um técnico avícola atuante na região, além de um vendedor de insumos local, que também tem atuado nas regiões de Mato Grosso do Sul e Mato Grosso, exclusivamente no setor poedeiro. Também foi ouvido um consultor técnico da região Sul de Minas Gerais.

Das instituições governamentais, foram entrevistados o secretário administrativo da atual prefeitura de Bastos, além do secretário do sindicato rural do município.

Todas as entrevistas foram realizadas com base na aplicação de um questionário semi-estruturado, cujas questões foram diretas e fixas, mas as respostas são obtidas das próprias palavras do pesquisado, que tem a liberdade

de expressar livremente as suas percepções, crenças, valores, opiniões, atitudes, etc.

O método de entrevistas pessoais, em vez da aplicação de questionários impessoais, decorre de vários fatores tais como: a) necessidade de explicar pessoalmente o assunto; b) maior flexibilidade para obtenção da informação; c) possibilidade de observar o comportamento do entrevistado; d) possibilidade de aprofundamento das questões com perguntas esclarecedoras adicionais; e) maior flexibilidade para tratar de temas mais complexos.

#### 4.4 Análise dos dados

A análise dos dados foram baseados de acordo com as variáveis do aporte teórico da Economia dos Custos de Transação e do Aprendizado Tecnológico.

Sobre os aspectos da estrutura de governança foram avaliadas as variáveis de transação (especificidade de ativos, frequência e incerteza), os modos contratuais (clássicos, neo-clássicos e relacionais) e os pressupostos comportamentais (oportunistas e racionalidade limitada).

Sobre os aspectos da estrutura de coordenação as variáveis verificadas relacionam-se ao ambiente institucional (o aparato legal, as tradições e os costumes) e o ambiente organizacional (as organizações públicas e privadas, pesquisas, financeiras, e cooperativas).

Quanto ao aspecto do aprendizado tecnológico, foram avaliados o processo de capacitação interna à firma (*“learning by doing”*, *“learning by using”* e *“learnig by interacting”*), bem como a influência do ambiente competitivo sobre a evolução das empresas.

Desta forma espera-se, com estas três macro-variáveis, avaliar a estrutura minimizadora dos custos de transação, o fluxo de informações intra e extra

cadeia, e o processo pelo qual se estabelecem os relacionamentos através do aprendizado cumulativo da firma, chegando-se finalmente aos fatores indutores da competitividade da cadeia agroindustrial do ovo da região de Bastos

## **5 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO**

Para uma melhor visualização, o presente trabalho apresenta-se segmentado em 6 capítulos, subdivididos em duas grande partes. A primeira parte refere-se ao sistema do agribusiness do ovo propriamente dito, englobando o capítulo primeiro e o capítulo segundo.

Neste capítulo introdutório, ou o capítulo primeiro, apresentou-se um panorama geral sobre a evolução teórica do estudo do sistema de agribusiness do ovo, ressaltando-se as principais contribuições para a compreensão deste sistema, bem como as lacunas ainda existentes (potenciais questionamentos), que porventura venham a somar para uma melhor visualização da competitividade sistêmica desta cadeia agroindustrial.

O capítulo segundo se concentrará no estudo do sistema do agribusiness do produto em questão, verificando-se o posicionamento brasileiro frente ao mercado mundial, bem como a posição de São Paulo, mais especificamente de Bastos, destacando-se no panorama nacional.

A segunda parte do estudo será dedicada aos conceitos teóricos a serem abordados, traçando-se o perfil da linha metodológica adotada, bem como do seu avanço em relação à linha de análise tradicionalmente utilizada na economia.

Neste sentido o capítulo terceiro tratará sobre o enfoque da Economia dos Custos de Transação, especificamente a Estrutura de Governança, sendo este

posteriormente aplicado à cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, a fim de explorar sua capacidade de análise do ganho competitivo em questão.

No capítulo quarto empregam-se os conceitos utilizados no capítulo anterior, porém sob o prisma da Coordenação da dita cadeia como um todo.

No capítulo quinto serão abordados os aspectos referentes à competitividade segundo a ótica neo-schumpeteriana, mais precisamente os fatores ambientais circundantes às firmas e o acúmulo de aprendizado tecnológico estabelecidos nas empresas.

Em todos os três casos, pressupõe-se que a alta competitividade apresentada pela referida cadeia agroindustrial possa, em parte, ser explicada através dos enfoques acima delineados.

Por fim, no capítulo sexto, o epílogo, a título de conclusão, discutir-se-á o apanhado geral do presente estudo levantando-se de suas principais contribuições bem como de suas limitações, as quais serão os motivos para a formulação de uma provável agenda científica a ser elaborada.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRIOS, D. L. de A. **Economias de escala e processo de produção de ovos na região Sul de Minas Gerais**. Lavras: ESAL, 1979. 80p. (Dissertação - Mestrado em Administração Rural).
- BROUWERS, P. J. A. **Estudo descritivo e análise de mercado de ovos de Porto Alegre, 1965/67**. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1972. 211p. (Dissertação - Mestrado em Economia Rural e Sociologia Rural).
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 136p.
- DOSI, G. **Technological paradigms and technological trajectories: a suggest interpretation of the determinants and direction of technical change**. *Research Policy*, Amsterdam, n.11, p. 147-162, 1982.
- FAZENDO a festa, **Aves & Ovos**, São Paulo, v.14, n.9, p.4-10, jul. 1998.
- FERNANDES, E. A.; MOUCHREK, E.; MIRANDA, S. F. de. **Aspectos econômicos da avicultura de postura**. *Informe Agropecuário*, Belo Horizonte, v.7, n.79, p.3-9, jul. 1981.
- FESTA na capital do ovo. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.15, n.8/9, p.21-22, jun./jul. 1999.
- JANK, M. S. **Competitividade do Agribusiness Brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes**. São Paulo: USP, 1996. 195p. (Tese - Doutorado em Administração).
- KOCHÊ, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. 14.ed.. Petrópolis: Vozes, 1997. 180p.
- LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. In: FARINA, E. M. M. Q. (coord.). **Estudos de caso em Agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997. p. 1-23.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. v.1, São Paulo: Atlas, 1996. 265p.
- MINAS GERAIS. Secretaria do Estado da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Cenário Futuro do negócio agrícola de Minas Gerais**. Belo Horizonte, 1995. v. 4, 34p. (Cenário Futuro para a cadeia produtiva de aves e ovos de Minas Gerais).

- O AGRONEGÓCIO do ovo reunido em São Paulo. *Aves & Ovos*, São Paulo, v.14, n. 05, p.04-09, mar. 1998.
- PORTER, M. **Estratégias competitivas: técnicas para análise da indústria e competição.** Tradução de: Elizabeth Maria de Pinha Braga. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 347p. Tradução de: *Competitive strategy*.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais.** São Paulo: Editora Herder, 1965. 715p.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods.** 2 ed. California: Sage Publishers, 1994. 171p. (Applied social research methods series, v.5).
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese - Livre Docente em Administração).

## CAPÍTULO 2

### CENÁRIO DO AGRIBUSINESS DO OVO BRASILEIRO

#### 1 RESUMO

Este capítulo propõe expor as principais tendências do cenário do agribusiness brasileiro, particularmente a do ovo do município de Bastos. A base teórica a ser adotada segue os conceitos de *Commodity System Approach* originados de *Harvard*, e de *Filière* ou cadeias do enfoque francês. Posteriormente, de posse deste referencial, far-se-á um apanhado histórico da conformação deste objeto de estudo do presente trabalho, desembocando na visualização dos seus agentes que a compõem na atualidade. Este breve relato histórico servirá de introdução para o estudo do sistema de *agribusiness* proposto, sobre o qual serão aplicados as compreensões da estrutura de governança, a estrutura de coordenação e o aprendizado tecnológico nos próximos dois capítulos seguintes.

Palavras chave: Cadeia Agroindustrial, Cenário do Mercado do Ovo

#### 2 ABSTRACT

This chapter propose to expose the main tendency of Brazilian agribusineses scenery, particularly of the Bastos' eggs situation. The theoretic bases was adopted, following the concepts of *Commodity System Approach* raised from *Harvard School*, and *Filière* or chain conception, created from *School of France*. Afterwards in posses of these references, will be drew an history study about upbringing of this subject, resulting in a visualization of all agencies that compose this agribusiness system in a early days. Upon it will be applied an comprehension of governance and coordination structure, and technological learning as introduction to following next two chapters.

Keywords: Agribusiness Chain, Scenery of Market of Eggs



### 3 INTRODUÇÃO

O produto ovo ainda tem apresentado pouca expressão no cenário do agribusiness brasileiro, apesar de ser considerado uma rica fonte de proteínas para o suprimento das necessidades nutricionais do ser humano. As causas para esta baixa podem ser de diversas naturezas, podendo-se apontar algumas tais como a falta de incentivos de marketing para o seu consumo, os níveis de colesterol elevados na sua composição, alta perecibilidade e fragilidade, dentre muitos outros.

E, talvez, por ainda não apresentar tal projeção nacional, o interesse quanto ao seu estudo econômico ou de mercado ainda é relativamente baixo quando comparados, por exemplo, com a produção avícola de corte; que aliás, detém uma posição vantajosa e até mesmo de liderança à nível internacional, atraindo para si, naturalmente, maiores atenções.

O estudo do sistema agroindustrial do ovo, no entanto, torna-se extremamente interessante quando se observa o potencial ainda muito pouco explorado que este produto tem a oferecer, considerando-se que apenas 5% da produção total brasileira é empregada em forma de produtos de maior valor agregado ou industrializados (Em favor..., 1999; Ovo..., 1999).

Um município que tem se despontado especialmente quanto à produção do ovo é Bastos, no Estado de São Paulo, que apesar de sua pequena extensão territorial, representa uma grande expressão à nível de Brasil.

Logo, como objeto deste estudo, optou-se por estudar esta cadeia agroindustrial, que apresenta como sua particularidade uma grande afluência de muitas organizações correlatas ao setor produtivo do ovo, no seu próprio município.

## 4 OBJETIVOS

### 4.1 Objetivo Geral

O presente capítulo tem como objetivo geral a explanação teórica do conceito de agribusiness e então aplicá-la ao estudo empírico do sistema de agribusiness do ovo de Bastos.

### 4.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos pretende-se: traçar metodologicamente a concepção de agribusiness segundo os enfoques da *Commodity System Approach* e de *Filière*;

Levantar um esboço histórico da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos;

Identificar os agentes componentes desta cadeia em questão.

## 5 CONCEITUAÇÃO DE AGRIBUSINESS

No Brasil, a utilização do termo agribusiness ainda não encontrou sua exata tradução, sendo utilizados os termos tais como "complexos agroindustriais", "cadeias agroindustriais", "agronegócios", "sistemas agroindustriais" entre outros.

Basicamente estas concepções são advindos de dois enfoques principais encontrados na literatura: 1) o de *Commodity System Approach* desenvolvidos pelos professores Jonh Davis e Ray Goldberg da escola americana de Harvard, e 2) o conceito de *Filière* aportados, dentre outros autores, por Morvan (1988),

originária da escola francesa, que na tradução para o português, é expressada por *cadeias de produção agroindustrial*<sup>3</sup>.

"O conceito de agribusiness visa dar um nome que, antes de mais nada, recupere, apesar das diferenças nas magnitudes, a importância do termo agricultura de 50 anos atrás. Trata-se da agricultura e dos negócios que esta envolve, desde o antes da porteira até o após a porteira" (Neves e Spers, 1996, p. 3).

Sua primeira definição e utilização vem dos professores de Harvard supra citados, os quais formalizaram o conceito como sendo:

*"A soma total das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas. das operações de produção nas unidades agrícolas. do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos a partir deles"* (Davis e Goldberg, 1957, p.85).

Semelhantemente a idéia contida acima também pode ser notado no enfoque de *Filière*, o qual, segundo Batalha (1997, p.26), pode ser sintetizado através de três séries de elementos, a saber:

1. A cadeia de produção é uma sucessão de operações de transformação dissociáveis, capazes de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico;
2. A cadeia de produção é também um conjunto de relações comerciais e financeiras que estabelecem, entre todos os estados de transformação, um fluxo de troca, situado de montante a jusante, entre fornecedores e clientes;
3. A cadeia de produção é um conjunto de ações econômicas que presidem a valoração dos meios de produção e asseguram a articulação das operações.

---

<sup>3</sup> Existem muitos pontos comuns, como também muitas particularidades nos dois enfoques, porém que não serão trabalhados neste estudo. Entretanto para maiores esclarecimentos os comentários de Zylbersztajn (1995) e Batalha (1997), são ricas fontes desta discussão teórica.

Das visões acima é possível notar a dimensão sistêmica que se quer dar à abordagem do agribusiness, que ao final, engloba três macrosegmentos identificados pelos a) fornecedores de insumos (máquinas, implementos, defensivos, fertilizantes, sementes, tecnologia, etc); b) as atividades das unidades produtivas propriamente dita; e c) o armazenamento, o beneficiamento, a industrialização, a embalagem, a distribuição, e consumo de produtos alimentares, fibras e produtos energéticos provenientes da biomassa.

Assim, a produção rural, que antes era auto-suficiente em si mesma numa única propriedade, também chamado de "complexo rural", passa a ser grandemente interdependente de outros setores, atingindo um estágio mais avançado de "complexo agroindustrial"<sup>4</sup>.

Forma-se então uma cadeia de produção agroindustrial, um tripé, composto pelo setor a montante (indústrias fornecedoras), agricultura e setor a jusante (indústria transformadora/distribuidora). Junto à estes, associam-se também os atores financeiros e o Estado, configurando-se assim numa grande articulação intersetorial (Figura 1).

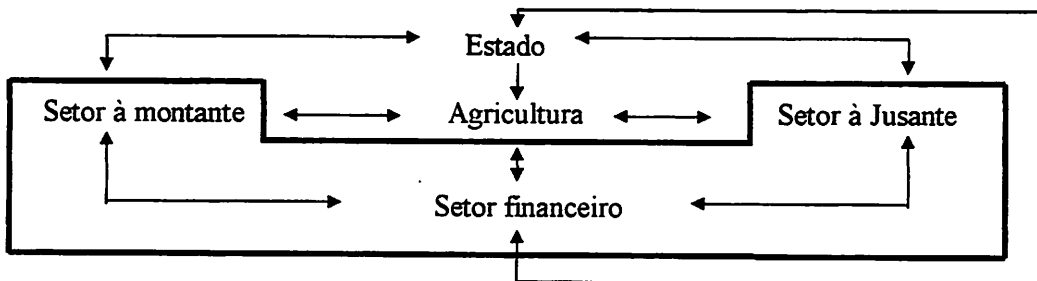


FIGURA 1: Articulação intersetorial

Fonte: Alencar (1997)

<sup>4</sup> Kageyama et al. (1990) chamam a produção rural anteriormente auto-sustentada de complexo rural; e, de complexo agroindustrial, a forma interdependente em que esta se transformara.

Nestas relações intersetoriais, a coordenação sistêmica da cadeia torna-se um fator primordial. A razão disto, segundo Belik (1995) e Farina e Zylbersztajn (1993), deve-se ao fato de que a produção de alimentos tem iniciado um processo de reestruturação, onde as novas tendências do mercado consumidor assumem papéis dirigentes dos padrões de comportamento, ditando as regras para a produção na indústria, que por sua vez as repassa aos produtores iniciais, fornecedoras de matérias-primas. Nota-se desta forma, que todo o esforço produtivo da cadeia deve atuar conjuntamente em prol da satisfação do cliente final, o consumidor.

Neste sentido, quanto melhor fluírem as informações das necessidades deste último elo da cadeia aos setores produtivos anteriores e quanto mais eficientes forem as respostas do setor de produção e comercialização a esta demanda, maior será a competitividade da cadeia em questão (Zylbersztajn, 1995).

Ainda dentro desta perspectiva, ditas em outras palavras, para se obter o sucesso lucrativo de uma determinada produção faz-se necessário o domínio de outros ativos da cadeia, como por exemplo os canais de distribuição, marketing, prestação de serviços pós-venda, etc, denominados por Teece (1986) de ativos complementares<sup>5</sup>. Entende-se por este domínio os mecanismos adotados pela empresa para que o seu produto chegue ao mercado consumidor com lucros para si mesma, isto é, a firma poderá utilizar-se de recursos tais como a formulação de cláusulas contratuais junto aos seus elos complementares da cadeia ou até mesmo incorporá-la completamente dentro de seu domínio de produção, através do processo de verticalização.

Esta concepção está de conformidade com a idéia de que deve haver, mais uma vez, uma coordenação da cadeia como um todo.

---

<sup>5</sup> Em seu artigo original Teece (1986) diz respeito a uma empresa inovadora, porém esta concepção pode ser perfeitamente aplicada ao contexto de outras firmas comuns.

Visto isto, será analisado, na seção seguinte, a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, visualizando-se o seu processo de conformação como também o desenho dos seus agentes constituintes na atualidade. Isto servirá de pano introdutório para os capítulos da estrutura de governança, da estrutura de coordenação e do aprendizado tecnológico que se seguirão neste trabalho.

## 6 CENÁRIO DO AGRIBUSINESS DO OVO

Partindo-se então da visão de que o mercado consumidor é o alvo a ser atingido, dentre as novas tendências dos consumidores, tem sido crescente a valorização dos produtos chamados “nutracêuticos”. Estes aliam as propriedades nutricionais dos alimentos aos cuidados de manutenção da saúde, além de serem agradáveis ao paladar (Ovos..., 1998).

O ovo, dentre outros produtos, tem apresentado um grande potencial. Seu fácil acesso à população em termos de preços além do seu alto valor nutricional, faz deste produto um alimento prontamente disponível tanto na culinária quanto na indústria de transformação.

O cenário do ovo brasileiro entretanto, frente ao mercado nacional e internacional, não tem se despontado apesar da sua potencialidade de consumo.

### 6.1 Cenário internacional do agribusiness do ovo

A produção brasileira não apresenta significativa expressão internacional no cenário do ovo. Tanto o consumo *per capita*, o consumo total, e a produção deste produto ainda é baixa quando comparado à dos outros países como podem ser vistos nas Tabelas 1, 2 e 3.

TABELA 1: Consumo per capita de ovos, inclusive produtos de ovos, por unidades/ano, dos anos 1994-1999, por país: os dez maiores e o Brasil (ano de referência, 1988)

Países	94	95	96	97	98*	99**
Formosa	269	294	319	355	366	370
Japão	348	342	345	342	339	335
México	289	281	280	297	300	305
China	233	249	255	271	275	285
Dinamarca	256	265	271	269	262	260
França	258	266	259	255	252	253
Bélgica/Luxemburgo	230	255	247	241	250	251
EUA	241	238	240	242	247	248
Grécia	233	235	236	236	236	235
Hong Kong	280	273	276	259	229	242
Brasil	92	101	101	83	81	89

\* Estimativa, \*\* Previsão

Fonte: Panorama... (1999)

TABELA 2: Produção de ovos, por milhões de unidades, dos anos 1994-1999, por país: os três maiores e o Brasil (ano de referência, 1988)

Países	94	95	96	97	98*	99**
1° China	283.010	301.860	312.640	336.080	345.000	360.000
2° Japão	74.136	74.592	76.452	77.515	79.764	81.480
3° EUA	43.047	42.167	42.786	42.588	42.400	42.000
9° Brasil	13.460	16.065	15.932	12.596	13.600	13.872
Total***	643.045	667.864	681.964	709.629	728.471	749.481

\* Estimativa, \*\* Previsão, \*\*\* Totalização de 35 países selecionados

Fonte: Panorama... (1999)

TABELA 3: Consumo total de ovos, por milhões de unidades, dos anos 1994-1999, por país: os três maiores e o Brasil (ano de referência, 1988)

Países	94	95	96	97	98*	99**
1° China	274.970	296.584	306.328	329.648	337.485	352.305
2° Japão	62.208	62.017	63.172	64.139	66.038	66.972
3° EUA	43.363	42.783	43.213	42.949	42.570	42.200
8° Brasil	13.445	16.053	15.917	12.576	13.575	13.842

\* Estimativa, \*\* Previsão

Fonte: Panorama... (1999)

Porém, com um mercado ainda não saturado e pouco explorado, este produto ainda apresenta grandes potencialidades de atingir os mesmos patamares demonstrados pelos grandes consumidores mundiais, bem como o de incrementar o consumo de produtos de maior valor agregado.

## 6.2 Cenário nacional do agribusiness do ovo

O consumo do ovo é de pouco crescimento e estável em países em desenvolvimento como o Brasil.

A baixa demanda pelo produto no mercado brasileiro pode ter algumas explicações pautadas nos seguintes argumentos: 1) falta de costume quanto ao seu consumo; 2) a mistificação de que é um produto sem muito valor nutricional, sendo apenas uma alternativa para carnes; e 3) a maciça campanha do alto teor de colesterol encontrado na gema do ovo, transformando-se na grande vilã da manutenção da saúde da população<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Estudos mais recentes no entanto, inocentam o ovo como sendo a grande causadora dos principais males coronários, apenas ressaltam que o modo de vida de hoje é ambíguo ao consumo do produto ovo.



Desta forma, o seu consumo *per capita*, que já permanece em patamares não muito elevados, tem apresentado tendências de queda. Por exemplo, no ano de 1996 foi de 101 unidades, decaindo respectivamente em 1997 e 1998 para 83 e 81, e apresentando ligeiro acréscimo no ano de 1999, a título de estimativa, para 89 unidades (Panorama..., 1999).

Somente no ano de 1997, houve um decréscimo na produção de 20% em relação ao ano anterior, devido à queda no número de poedeiras comerciais alojadas, como pode ser observado na Tabela 4.

TABELA 4: O desempenho da avicultura de postura

<i>Postura</i>	<i>1988</i>	<i>1992</i>	<i>1995</i>	<i>1996</i>	<i>1997*</i>	<i>1998**</i>
Matrizes (2)	69.915	51.479	69.949	62.309	59.571	62.550
Poedeiras (1)	61.039	58.286	58.250	56.002	52.074	54.677
Ovos (3)	14.867	14.188	16.066	15.932	12.596	13.226

(\* Preliminar, (\*\* Previsão. (1) mil cabeças, (2) média mensal de cabeças, (3) bilhão de unidades

Fonte: Incertezas... (1998)

Como uma resposta às novas exigências dos consumidores, têm-se tentado desenvolver, ovos com altos teores de ácidos graxos insaturados benéficos à saúde humana, o chamado “PUFA (Poly Unsaturated Fatty Acid) Ômega 3” (Ovos..., 1998).

Esta medida isolada, porém, não tem conseguido reverter as proporções insatisfatórias de baixa no seu consumo. Os ovos com ômega 3 ainda são destinados a nichos específicos de mercado de alto poder aquisitivo e de alta conscientização, não alterando significativamente, portanto, o consumo global do produto ovo.

Contribuindo-se para a queda no consumo deste produto, os fatores econômicos também podem ser apontados como a causa deste fenômeno. O início desta crise teve início em dezembro de 1994, quando aumentaram-se os custos de produção, baixando a remuneração ao avicultor, aumentando o descarte das poedeiras, e portanto diminuindo o alojamento de novas aves comerciais (Mais..., 1997/1998).

Isto tem se tornado uma das grandes preocupações do setor produtivo, por afetar diretamente a permanência deste na economia. As regiões produtoras têm sentido uma queda substancial de sua renda, reflexos do ajustamento do nível de oferta à demanda. A baixa na demanda também pode ser atribuída à ausência de ações que estimulem o consumo, principalmente quanto aos aspectos de marketing.

Assim, o nível de oferta deste produto tem tentado ajustar-se a uma demanda decrescente, refletindo-se de imediato sobre o segmento produtor (Mais..., 1997/1998).

É diante deste contexto que a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos tem sustentado a sua competitividade.

Para uma compreensão mais abrangente deste sistema em questão uma análise evolutiva de sua conformação mostra-se muito útil, para não dizer necessária, o que possibilitará a visualização das diversas etapas pelas quais se sucederam, até consolidá-la como um poderoso *cluster* de produção do produto ovo. É o que será comentado a seguir.

## **7 A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS**

### **7.1 Um relato histórico**

O município de Bastos (SP) fora, primeiramente, um assentamento de colonos japoneses que se estabeleceram no interior paulista afim de se dedicar à agricultura. As glebas de terras foram subdivididas em propriedades de 10 hectares, sendo inicialmente financiados pelo governo japonês, cuja intenção era o de assentamento dos imigrantes vindos daquele país. Esta característica de pequena propriedade perdura até os dias de hoje, já com a avicultura como a principal atividade do município, mas que traz consigo muitos desafios na área sanitária, como veremos posteriormente.

Já de início os colonos se organizavam em torno de cooperativas, incentivando assim a sua permanência no local.

O início da avicultura de Bastos teve origem, ainda que timidamente, na década de 40. A explicação para o início da exploração avícola, segundo os empresários atuais, deve-se à pobreza nutricional do solo, impossibilitando-o para o cultivo agrícola. Assim, para maximizar o aproveitamento da terra, os primeiros imigrantes partiram para uma alternativa que pudesse resultar num aumento de produtividade, o que poderia ser obtido através de atividades de maior adensamento, justificando a escolha pela produção poedeira.

Porém, somente no final da década de 50 e no início da década de 60, é que Bastos começava a se despontar no cenário nacional, chegando-se até à competição com outras regiões produtoras tradicionais de ovos, particularmente Mogi das Cruzes (SP) e Petrópolis (RJ). Estes dois últimos municípios aliás, dispunham de várias vantagens competitivas por estarem localizados estrategicamente perto dos grandes centros consumidores, além de ter toda a infra estrutura em termos de telefonia, estradas e iluminação, o que ainda era

totalmente precária no interior paulista. Outro fator positivo era de que a fronteira agrícola permanecia próximas aos grandes centros, o que facilitava a disponibilidade de obtenção de matéria-prima, ainda não muito distante.

Porém com o avanço da população urbana nas grandes cidades, a fronteira agrícola fora se distanciando para a região interiorana, dificultando o abastecimento de insumos, particularmente os grãos, para a atividade avícola. Alternativamente, pela disponibilidade de terras férteis agricultáveis, Mogi das Cruzes tomara-se então, altamente especializada em hortaliças para o abastecimento da Grande São Paulo, obtendo assim sua vantagem competitiva.

Neste interim, Bastos começava a se beneficiar das desistências destes grandes produtores, além de ver a aproximação do centro produtor de matéria-prima para junto de si. Tal aspecto apenas, entretanto, não justifica o posicionamento alcançado por Bastos, que já na época ganhara o reconhecimento nacional de ser a capital brasileira do ovo.

O que motivou então o fortalecimento desta atividade específica? De acordo com os empresários atuais a falta de alternativas para a agricultura (terras arenosas pouco férteis), foi a principal causa do sucesso do desenvolvimento da atividade avícola local. Como o único meio de sustento para suas famílias, os primeiros avicultores empenharam todas as suas forças (mesmo em meio a muitas adversidades) na sustentação da atividade avícola, a única que poderia dar certo naquele contexto; além de ser um produto de alto valor agregado, podendo ser utilizado diretamente pelos consumidores finais, segundo a visão dos primeiros granjeiros.

Assim foram fundadas sete cooperativas de apoio ao produtor rural, como uma forma de coordenar a atividade em franca expansão.

Logo Bastos se fortalecia nesta atividade em particular, aproveitando-se das oportunidades de crédito rural oferecidos na década de 70 e 80, aumentando-

se em economia de escala com um produto de alto valor agregado, portanto somando-se em sua competitividade.

Porém na década de 80, muitos dos granjeiros iniciais viram a não sucessão desta atividade por parte de seus descendentes, que a associavam a uma profissão árdua e passível de grandes sacrifícios. Aliados a isto, as grandes instabilidades econômicas fizeram que muitos desistissem da atividade.

O número então de avicultores, que na década de 70 girava em torno de 300, decaíra para cerca de 82 nos dias atuais, seguindo a tendência de falência e incorporação das propriedades ineficientes pelas maiores.

A década de 90 fora marcada pela grande transformação tecnológica no setor, e uma mudança de mentalidade no tocante à gestão da empresa rural. As operações antes manuais foram substituídas pelas mecânicas e avanços na tecnologia de criação foram desenvolvidas, tomando-se um incentivo a mais para que a terceira geração dos pioneiros avicultores que restaram, retomassem, e outros ainda comesçassem a atividade, porém agora não como "granjeiros" apenas, mas sim com empresários rurais dentro do contexto do agribusiness.

Há de se salientar, entretanto, que na linha sucessória da atividade existe uma lacuna entre os empresários atuais (altamente capacitados com formações acadêmicas) e os primeiros pioneiros, ocasionado justamente pela desmotivação frente às dificuldades enfrentadas ao longo dos anos 80. Assim, é possível de se entender a persistência dos granjeiros frente à falta de alternativas de sustento, fortalecendo a atividade até os dias atuais.

Uma peculiaridade das empresas de Bastos é a sua tradição histórica. Em média, estas já estão em atividade há mais de trinta anos, fato que vem sendo sucedido de geração à geração. O acúmulo de conhecimento e de experiência adquiridos eleva a especificidade de ativos humanos, fato que será comentado posteriormente.

Analisando-se, concomitantemente, sob o prisma da organização industrial muitos fatos ocorreram junto a esta evolução histórica.

## **7.2 A organização Agroindustrial de Bastos: a formação de um *cluster* poderoso**

Aproveitando-se das oportunidades geradas pelas necessidades da produção poedeira, muitos setores correlatos à produção de ovos se aglutinaram na região, formando-se uma grande rede supridora para tal atividade.

Existem no município atualmente, além das 82 propriedades avícolas, cerca de 40 estabelecimentos de suporte à atividade granjeira, abrangendo desde corretoras de insumos, até transportadoras de ovos, passando por laboratório de patologia, fornecedores de produtos veterinários, fabricantes de gaiola, indústria panificadora, entre outros. Assim, toda a infra-estrutura necessária para a produção e comercialização do ovo está localizado no próprio município, o que facilita as transações entre as diferentes fases de produção.

Segundo a ótica das estratégias empresariais aportados por Porter (1993) e posteriormente retrabalhado por Zaccarelli (1995), Bastos pode ser considerado como sendo um *cluster* completo do produto ovo<sup>7</sup>. Um *cluster* completo, segundo o último autor, tem a capacidade de criar e manter vantagens competitivas que facilitam o poder de negociação para as empresas localizadas dentro dela, e conferem uma competitividade maior em relação às empresas que estão de fora.

---

<sup>7</sup> Segundo Zaccarelli (1995, p.19), um *cluster* é considerado completo quando este satisfazer a 10 requisitos específicos as quais são: 1) concentração geográfica; 2) vários tipos de empresas e instituições de apoio na região; 3) alta especialização; 4) cooperação entre empresas e seus fornecedores; 5) aproveitamento de subprodutos; 6) reciclagem de materiais; 7) muitas empresas do mesmo tipo; 8) intensa disputa; 9) administração dinâmica e moderna e 10) defasagem tecnológica uniforme.

Desta forma, pode-se descrever esquematicamente a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos como se segue na Figura 2.

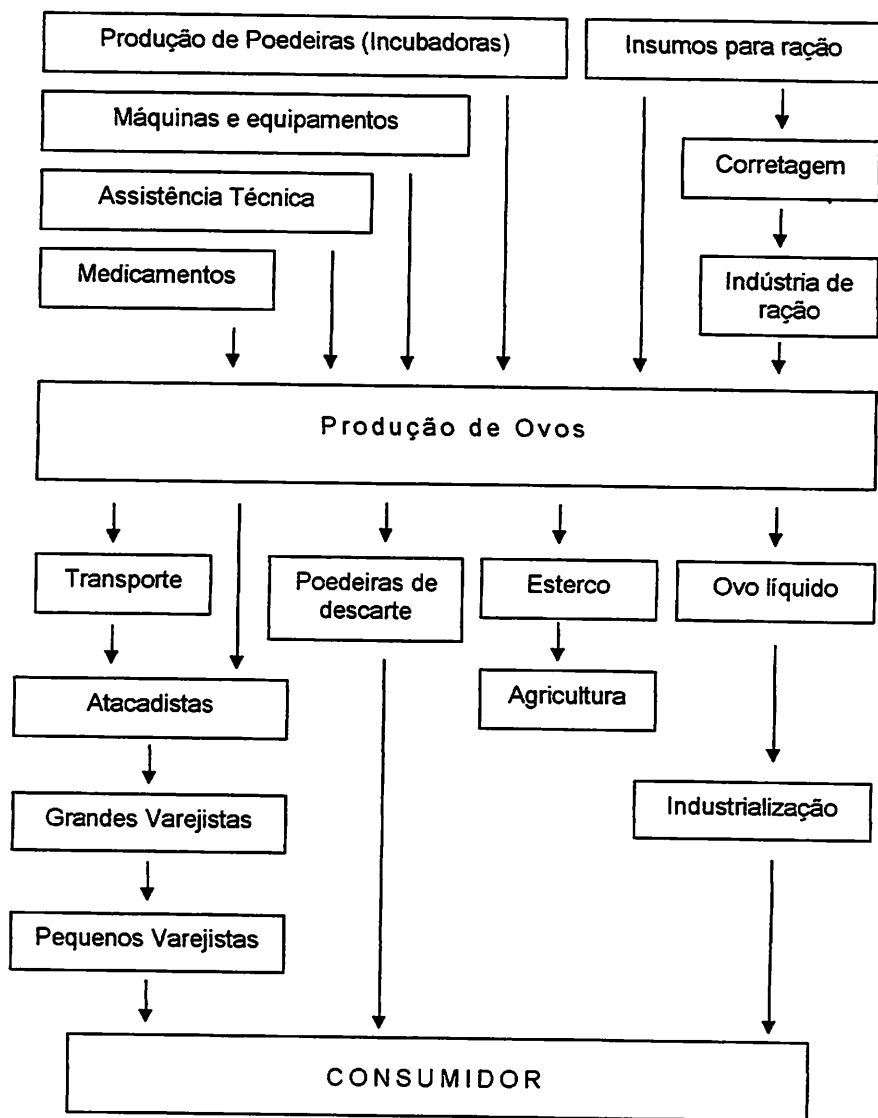


FIGURA 2: Esquematização do sistema agroindustrial do ovo de Bastos

Certamente esta aglutinação apresentada em Bastos muito tem contribuído para a manutenção do seu ganho competitivo, porém faz-se necessário, num futuro muito próximo, refletir-se sobre sua sustentabilidade frente às mudanças que vem ocorrendo cada vez mais rapidamente nos padrões comportamentais dos consumidores.

Os capítulos seguintes são estruturados para a análise da competitividade deste sistema particular através do enfoque da Economia dos Custos de Transação.

A clusterização apresentada confere várias facilidades quanto à formação da estrutura de governança e ao alinhamento desta ao seu meio ambiente (o ambiente institucional e organizacional), refletindo num sistema de coordenação eficaz, no que tange ao fluxo de informações intra sistema.

## **8 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS**

A conformação histórica da cadeia agroindustrial de Bastos possibilitou um arranjo organizacional local altamente competitivo pela clusterização dos segmentos correlatos à produção de ovos.

Esta competitividade, no entanto, fora paulatinamente construída devido à dedicação e perseverança dos empreendedores pioneiros cuja visualização na atividade poedeira como o único meio de subsistência, os despontara no cenário nacional.

Os avanços tecnológicos no setor também exercera um papel singular na superação dos desafios da atividade, permitindo a continuidade empresarial dos avicultores de Bastos.



## 9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALENCAR, E. **Novo padrão agrícola, complexo agroindustrial e associativismo**. Lavras: UFLA/DAE, 1997. 59p. (Roteiro para discussão).
- BATALHA, M. O. **Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas**. In: BATALHA, M. O. (org.). **Gestão Agroindustrial: GEPAI: Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais**. v.1. São Paulo: Atlas, 1997. p.23-48.
- BELIK, W. **Agroindústria e reestruturação industrial no Brasil: elemento para uma avaliação**. In: RAMOS, P.; REYDON, B. P. (org.). **Agropecuária e Agroindústria no Brasil: ajuste, situação atual e perspectivas**. Campinas: ABRA, 1995. p.107-123.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 136p.
- EM FAVOR do fortalecimento da Avicultura de postura. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.15, n.6, p.4-6, abr. 1999.
- FARINA, E. Q. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness: coordenação das relações de conflito e cooperação**. São Paulo: PENSA: Programa de Estudo dos Negócios do Sistema Agroindustrial, 1993. 26p.
- INCERTEZAS na economia e os desafios da avicultura. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.14, n.4, p.13, fev. 1998.
- KAGEYAMA, A. et al. **O novo padrão agrícola brasileiro: do complexo rural aos complexos agroindustriais**. In: DELGADO, G.; GUASQUES, J. G.; VOLLA VERDE, C. M. **Agricultura e políticas públicas**. Brasília: IPEA, 1990. p.133-223.
- MAIS frango e menos ovo na mesa do brasileiro. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.14, n.2/3, p.26, dez./jan. 1997/1998.
- MORVAN, Y. **Foundements d'économie industrielle**. Paris: Economica, 1988. 247p.
- NEVES, M. F.; SPERS, E. E. **Agribusiness: a origem, os conceitos e tendências na Europa**. In: MACHADO FILHO, C. A. P. et al. **Agribusiness europeu**. São Paulo: Pioneira, 1996. p.1-15.
- OVO: a proteína do terceiro milênio. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.15, n.5, p.4-6, mar. 1999.

- OVOS enriquecidos com ômega 3. *Aves & Ovos*, São Paulo, v.14, n.2, p.10-17, mar. 1998.
- PANORAMA do consumo. *Aves & Ovos*, São Paulo, v.15, n.4, p.33-36, fev. 1999.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva das nações**. Tradução de: Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p. Tradução de: *The competitive advantage of nations*.
- TEECE, D. J. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. *Research Policy*, Amsterdam, n.15, p.285-305, 1986.
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21, jan./fev. 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese - Livre Docente em Administração).

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTRUTURA DE GOVERNANÇA E COMPETITIVIDADE: UMA ANÁLISE DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE BASTOS**

#### **1 RESUMO**

A competitividade do sistema de agribusiness, apesar de já há muito trabalhado na literatura, será a proposta para o presente capítulo. O enfoque a ser dado, entretanto, baseia-se nas interrelações minimizadoras dos custos de transação entre firmas, conferindo às estas um desenho eficiente do modo de governança a ser adotado. Neste sentido, a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos destaca-se pela eficiência transacional nas sucessivas etapas de produção e comercialização, devido à sua alta especificidade de ativos em se tratando do produto ovo. A sinergia entre a especificidade de local e humana, e os desafios da especificidade de tempo conferiram à este sistema uma capacidade singular de adaptação e de controle, suportadas pelas distintas estruturas de governança observadas nas interfaces deste segmento. O referencial teórico a ser utilizado fundamenta-se na Economia de Custos de Transação.

Palavras chaves: Economia dos Custos de Transação, Estrutura de Governança

#### **2 ABSTRACT**

Although the competitiveness of agribusiness system has been a long emphasizing in common literature, it will be again the propose for this chapter. The emphasis, however, will be given on interconnections economizing of transational costs among firms, as resulting from an efficient layout of mode of governance to be adopted. In this sense, the Bastos' eggs agribusiness chain has been outstanding among others by transactional efficiency of production and commercialization in succeeding steps of this system. The synergistic power between local and human specificity; and the challenges of time specificity, gave him a singular capacity of adaptation and control to this system. The governance structure presented in each interfaces of this chain are the support for these great results. The theoretical bases will be utilized were founded on Transactional Economics of Cost.

Keywords: Transactional Economics Cost, Governance Structure

### 3 INTRODUÇÃO

O estudo da competitividade tem sido o objeto de análise de vários trabalhos já realizados na literatura. Especialmente em agribusiness, este setor assume um caráter muito particular para o Brasil, pois a sua dotação de fatores quanto aos recursos naturais por si só, já lhe confere uma vantagem competitiva no cenário internacional.

Entretanto, possuir os recursos naturais apenas não estabelece, necessariamente, um ganho competitivo efetivo, pois segundo Porter (1993), os parâmetros de competitividade têm sido rapidamente modificados para as vantagens construídas, e não apenas para aquelas em que são naturalmente encontradas.

Deste fato observa-se que há, diretamente, uma necessidade intrínseca de uma boa articulação entre os vários segmentos que compõem a cadeia produtiva de um produto, pois a soma total dos esforços de cada um dos elementos juntos, definirá a construção do ganho competitivo de todo o sistema.

Neste sentido o intuito maior deste capítulo é o de revisar o tema da competitividade já há muito abordado, porém sob uma ótica alternativa às abordagens tradicionais, utilizando-se para isto a Economia dos Custos de Transação para verificar como se dão as relações entre as firmas através de suas Estruturas de Governanças encontradas.

Assim temos a formulação dos seguintes objetivos para este capítulo:

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

Compreender a competitividade da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos sob o enfoque da estrutura de governança, aportada pela Economia dos Custos de Transação.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Revisar, sucintamente, algumas das diferentes ênfases teóricas dadas à competitividade, com destaque sobre a Economia dos Custos de Transação, referencial este a ser utilizado neste capítulo;

Analisar o alinhamento da competitividade aos distintos modos de governança encontrados nas interfaces do sistema de agribusiness do ovo de Bastos.

## **5 TRATAMENTO TEÓRICO À PROBLEMÁTICA DA COMPETITIVIDADE**

### **5.1 Enfoques teóricos da competitividade**

A necessidade de um conhecimento estruturado e ordenado é evidente numa proposição de análise de um fato empírico.

“Ninguém pode observar e principalmente analisar o mundo e a vida sem um referencial teórico”(Oliveira, 1998).

Particularmente, no campo das ciências sociais tais como na economia e na administração, não há uma regra ou teoria que satisfaça a compreensão por

completo de uma realidade estudada. Isto deriva do fato de que existe a possibilidade de se analisar um dado fenômeno conforme as diferentes perspectivas ou enfoques, segundo a “bagagem subjetiva” de vida acumulada anteriormente pelo pesquisador.

A este respeito, Seth e Thomas (1994), declaram não haver respostas fáceis e simples para o delineamento dos limites de uma dada teoria dentro das ciências sociais.

*Dado o envolvimento e a natureza diversa da pesquisa estratégica em economia, é de se considerar a dificuldade em construir toda uma teoria abrangente da firma, e também é prematuro selecionar uma simples teoria que ocasione a exclusão de todas as outras. Múltiplas teorias da firma são necessárias para responder à uma variedade de questões de pesquisa no campo de interesse (Seth e Thomas, op. cit, p. 167).*

Logo, a utilização de ferramentais teóricos de diferentes enfoques, desde que estas não se contrariem em seus pressupostos fundamentais, é salutar. As diferentes abordagens de compreensão podem, assim, ser uma fonte geradora de maior riqueza de análise antes não percebida.

O estudo da competitividade já fora largamente empreendido por diversos enfoques e por diversos autores. Pode-se enumerar pelo menos quatro delas encontradas na literatura e que tem o seu uso difundido (Figura 3).

A abordagem Porteriana, por não fazer parte do corpo teórico proposto neste trabalho, será sucintamente discutida nesta seção, sendo que o enfoque neoclássico será trabalhado comparativamente às abordagens da Economia dos Custos de Transação e a Teoria Neo-schumpeteriana, estes últimos servindo de referenciais teóricos para o presente estudo.

Assim fazendo-se uma breve descrição sobre cada uma destas abordagens tem-se que:



FIGURA 3: As abordagens teóricas sobre a competitividade

(1) o enfoque da economia neoclássica pressupõe a competitividade baseadas nos custos de produção e no estabelecimento dos preços através dos mecanismos da oferta e procura de mercado (comentários das limitações deste enfoque serão abordados posteriormente);

(2) o enfoque porteriano lida com estratégias empresariais tendo como o seu mentor principal, Michael Porter.

Este enfoque parte da dinâmica da tomada de decisão nas empresas e sua relação com fatores exógenos do ambiente competitivo. Ou seja, trata-se de uma abordagem que privilegia as empresas e suas estratégias individuais, para só então tirar conclusões sobre indústrias e nação (nível agregado). O autor trabalha a questão das vantagens competitivas no nível da firma, indústria e nação (Porter, 1986; 1993).

A nível da *firma*, as estratégias genéricas de obtenção de vantagens competitivas são duas: a liderança em custos (englobando o

aproveitamento de economias de escala, curva de experiência, controle de custos, etc) e **diferenciação** (qualidade percebida pelos consumidores, uso de marcas e outras barreiras à entrada, etc).

A nível de *indústria*, Porter destaca as cinco forças competitivas responsáveis pela atratividade estrutural de longo prazo de cada segmento de mercado: intensidade da rivalidade, ameaça de novos entrantes, ameaça de substitutos, poder de negociação com compradores e poder de negociação com fornecedores.

E, finalmente, a nível das *nações*, Porter afirma que a vantagem competitiva é formada quando um grande número de empresas desenvolvem vantagens sustentadas e geram suficiente lucro através do aumento da taxa de produtividade, podendo até mesmo financiar os setores públicos e privados, em suas respectivas funções. O ganho competitivo neste caso não advém da economia como um todo, mas sim de setores específicos da mesma e seus agentes. Quatro variáveis são fundamentais para o autor, o que ele denomina de “Modelo Diamante”: 1. Fatores de produção; 2. Condições de demanda; 3. Indústrias afins e de suporte; 4. Estratégia, estrutura e rivalidade das empresas. Neste modelo as Políticas públicas e o Acaso atuam como atores coadjuvantes apenas.

(3) o enfoque schumpeteriano preconiza a inovação tecnológica como o motor do desenvolvimento econômico, sendo este, capaz de gerar diferenciais competitivos através da funcionalidade da relação interfirma nos processos de aprendizado e do acúmulo da capacitações tecnológicas;

(4) o enfoque da Economia dos Custos de Transação preconiza a maximização dos custos de transação entre os agentes da cadeia, com a interferência do ambiente institucional. A logística dos atores da cadeia, baseados nos atributos das transações determinarão a estrutura de



governança (integração vertical, mercado e as estruturas intermediárias), e a estrutura de coordenação do sistema produtivo.

Assim a conclusão que se tira da literatura, em suas várias linhas de pesquisas tais como a economia internacional, a organização industrial, e a estratégia empresarial, é de que é possível trabalhar com diferentes estruturas conceituais na análise da competitividade, sendo estes também aplicáveis ao estudo em agribusiness. Ainda mais, segundo Abbott e Bredahl (1994, p.20), pode-se estabelecer até mesmo um *continuum* teórico da competitividade, que vai dos elegantes e precisos modelos de agregados da análise macroeconômica aos complexos, detalhados e não-generalizáveis estudos de caso de firmas.

Neste estudo em particular, utilizar-se-á das últimas duas abordagens acima, possibilitando a formação do escopo deste trabalho definidos numa estrutura tridimensional, aqui representadas pelas dimensões da Estrutura de Governança, Estrutura de Coordenação e Aprendizado Tecnológico, conforme pode ser visualizado na Figura 4.

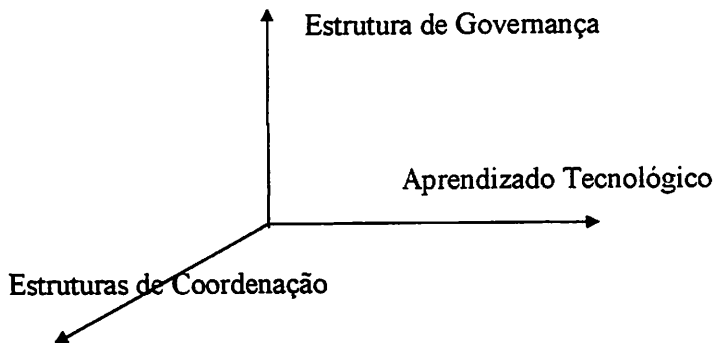


FIGURA 4: Escopo da dissertação.

De fato, optou-se por explorar estas dimensões tanto quanto “não convencionais” por considerá-las úteis à compreensão das transformações nos modelos de gestões organizacionais em curso, podendo-se extrair destas, análises, no mínimo diferenciadas do que já feitas à luz da economia tradicional.

## **5.2 Limitações da análise tradicional sobre a competitividade**

O relacionamento entre as firmas, visto sob a ótica da análise microeconômica tradicional, é geralmente considerado em uma dimensão estritamente mercantil. Os agentes envolvidos efetuam suas transações de modo instantâneo e anônimo, além de calcarem suas decisões de forma autônoma, a partir das informações prestadas pelo sistema de preços. As dimensões da oferta e demanda, por si sós, garantiriam o funcionamento automático elástico e sensível do sistema econômico, “operando por si próprios” (Arthur Salter citado por Coase, 1937).

Basicamente, segundo esta ótica, o ganho competitivo processa-se através do diferencial comparativo de preços unitários e de produtividade entre as empresas (Abbott e Bredahl, 1994).

Tal proposição, de fato, tem seus fundamentos dentro de um panorama concorrencial livre de distorções, e cujo poder de barganha entre as partes sejam equitativos, isto é, em um típico ambiente de concorrência perfeita.

Entretanto, num contexto de profundas transformações como notórios no tempo presente, as relações entre firmas vêm ganhando novas configurações principalmente pela disseminação de formas inéditas de acordo de cooperação econômica e tecnológica. Os grandes sobressaltos tecnológicos da microeletrônica e das telecomunicações; os novos processos de gestões organizacionais; a flexibilização dos modos de produção, entre outros, tem induzido a uma maior interrelação por parte das empresas.

Logo, existe sim, por parte destas, um esforço em buscar de forma eficiente, a coordenação de suas atividades de forma a reduzir os seus custos de produção e transação, aproveitando-se das oportunidades de aprendizado e do acúmulo de capacitações que se coloca na interação com outras empresas, exercendo impactos importantes sobre a competitividade das firmas e indústrias.

Assim, as relações entre as empresas na vida real, destoam do pressuposto feito anteriormente pela economia tradicional, que se mostra muitas vezes incapaz de captar as nuances não tão evidentes destas relações, cujo processo ocorre nem de modo instantâneo e nem de modo anônimo.

Neste sentido, Abbott e Bredahl (1994), tecem três críticas importantes à análise econômica da competitividade do agribusiness:

- As questões referentes a preços são sobreênfatizadas pelos economistas tradicionais, mediante comparações de produtividade e custos unitários, em geral dando pouca ou nenhuma importância às estruturas de mercado e aos fatores “não-preço” ligados ao produto e à forma como ele é comercializado.

- Os economistas tradicionais dão maior importância à competitividade das *commodities* (via dotação de fatores e tecnologias de redução de custos), frequentemente deixando de lado os produtos agroprocessados e diferenciados, a dimensão estratégica das firmas, o fator qualidade e outros pontos que certamente mereceriam maior atenção.

- A concepção do modelo econômico tradicional geralmente é de caráter estático e voltada para mensuração de custos, produtividade, *market shares* e lucratividade da firma.

Diante do acima exposto, faz-se necessário, então, reavaliar a metodologia de análise da competitividade<sup>8</sup>, envolvendo-se não apenas fatores

---

<sup>8</sup> Não que esta seja o objetivo deste trabalho, mas sim expandir-se este conceito através de outros referenciais teóricos/metodológicos alternativos.

ligados aos preços, mas também aqueles no sentido de se abranger o conceito acima através de um enfoque de caráter mais dinâmico.

A seção seguinte tem, pois, como objetivo avançar na compreensão da competitividade das firmas a partir da releitura das abordagens da Nova Economia das Instituições, também chamada de Economia dos Custos de Transação, para introduzir a idéia de coordenação das atividades produtivas através da Estrutura de Governança e Estrutura de Coordenação, sendo estes minimizadores de custos de transação e conformadores de um fluxo eficiente de informações ao longo de todo o sistema.

## **6 A COMPETITIVIDADE NA PERSPECTIVA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.**

A Economia dos Custos de Transação considera que o funcionamento do sistema econômico, e em especial a organização das corporações, não é neutro com respeito ao ambiente institucional, isto é, consideram relevantes as influências das instituições nos modelos explicativos do funcionamento da economia.

Sobre a literatura do referencial teórico acima citado Jank (1996, p.26) comenta que esta:

*“permite construir um quadro conceitual bastante realista para abordar a eficiência das relações contratuais entre os diferentes elos dos sistemas de agribusiness. permite analisar a coordenação competitiva do sistema como um todo vis-à-vis o comportamento de consumidores intermediários e finais. permite avançar na definição de formas de organização mais adequadas. e muitos outros pontos*

*frequentemente negligenciados pela economia neoclássica tradicional. Em outras palavras, a abordagem institucional pode prover a ligação natural entre a economia teórica e sua aplicação orientada para o estudo das organizações e instituições do agribusiness e suas estratégias de ação, com ênfase, por exemplo, nas questões de competitividade”.*

A linha de pensamento da Economia dos Custos de Transação, teve suas origens nos trabalhos seminais de Coase em 1937, cujo questionamento-problema relacionava-se com o limite ótimo de uma firma<sup>9</sup>, que ditas em suas próprias palavras esta idéia se transformaria na seguinte questão: “porque toda a produção não é realizada em uma única grande firma?” (Coase, 1937, p.37)

No cerne deste questionamento está o fato de que o mecanismo de preços não funcionaria como um coordenador perfeito da produção ou esta só o faria em raras situações. (Zylbersztajn, 1995) A firma por si própria não seria capaz de suportar a produção de todos os bens necessários na confecção de suas mercadorias, implicando então na compra de certos ativos de outros fornecedores para a confecção de seus próprios produtos. A impossibilidade de se produzir os ativos complementares denota outros custos associados ao sistema preços, e que se não fossem estes, a firma passaria a alocar seus recursos simplesmente quanto aos seus aspectos técnicos.

Em complemento à explanação já feita na seção anterior, a Economia dos Custos de Transação também tem seus pontos conflitivos com a visão neoclássica da firma.

Esta última enxerga a empresa meramente como uma entidade otimizador, totalmente indiferente à estrutura interna e aos condicionantes do

---

<sup>9</sup> Uma ótima resenha explicativa do tamanho ótimo da firma encontra-se em Wanderley (1995).

ambiente externo, exceto aos preços. Os consumidores decodificam todas as informações a respeito dos atributos dos bens sem dificuldades e são capazes de escolher “racionalmente” entre grupos alternativos de bens. Este enfoque, portanto, considera o ambiente estéril livre de custos associados ao sistema, superestimando o papel dos preços como alocador dos recursos e negligenciando os fatores ambientais que as cercam, como por exemplo o ambiente institucional.

A vertente dos pensadores da Economia dos Custos de Transação, por outro lado, associam os custos do sistema aos mecanismos das transações inter-firmas via mercado, e não somente estas, mas também nas transações intra-firma, ocorridas nos diferentes níveis hierárquicos e burocráticos internos.

Deste modo, como a grande característica desta teoria, o seu objetivo fundamental recai sobre as **transações**, operações onde são negociados direitos de propriedades<sup>10</sup> e que por fim estas transações induzirão a modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional.

Williamson (1985, p.20) define os custos de transação como sendo:

*“os custos ex-ante de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos ex-post dos ajustamentos e adaptações que resultam, quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. Em suma, são os custos de se conduzir o sistema econômico”.*

---

<sup>10</sup> Este conceito fora muito bem trabalhado por Zylberstajn (1995), baseado em Demsetz e refere-se ao direito de posse de um bem, associando-o à possibilidade de transformar e interferir na natureza, forma e conteúdo do bem em questão. Os estudos dos direitos de propriedade têm fundamental importância para a ECT, visto que as transações, quaisquer que ocorram no mercado, assumem a forma de troca dos direitos de propriedade entre os agentes.

Para uma melhor compreensão da estrutura econômica dentro do arcabouço teórico da Economia dos Custos de Transação, alguns pressupostos fundamentais devem ser considerados:

1. Existem custos na utilização do sistema de preços bem como na condução de contratos intra-firma. Logo, para o funcionamento do sistema econômico, não apenas os contratos efetuados via mercados são importantes, mas também aqueles coordenados centralmente pelas firmas.

2. As transações ocorrem em um ambiente institucional estruturado, onde as instituições não são neutras, isto é, interferem nos custos de transação. Este ambiente institucional, segundo Furuboth, E. e Richer, R. citados por Zylberztajn (1995), corresponde ao sistema de normas (restrições informais, regras formais e sistemas de controle), que afetam o processo de transferência dos direitos de propriedade, exigindo recursos reais para operarem.

3. As transações estão condicionadas a dois pressupostos comportamentais a saber, a racionalidade limitada e o oportunismo.

### 3.1. A racionalidade limitada.

A racionalidade limitada pode ser definida por Williansom (1985, p.45) como sendo:

*“um comportamento que pretende ser racional mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada”.*

### 3.2. Oportunismo.

O conceito de oportunismo refere-se aos atos dos indivíduos na busca de seu auto-interesse com avidez. Tal fato decorre da assimetria das informações, isto é, da posse de uma dada

informação que um agente possa ter de uma realidade e que, por algum motivo qualquer, este não se torna acessível a outros agentes, permitindo que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico. Dada a possibilidade deste comportamento oportunístico, as transações devem sofrer monitoramentos a fim de se salvaguardar destas atitudes, onerando-se nos custos de transações.

A segunda grande característica da Economia dos Custos de Transação, não menos quanto à primeira, é de que a firma pode ser considerada como sendo um “complexo de contratos” (Coase, 1937). A atuação de uma empresa dentro de um contexto de sociedade estruturado e hierarquizado justifica o uso das relações contratuais tanto no que se refere à sua organização interna (a relação empregador-empregado, a departamentalização da firma, por exemplo), quanto também da sua organização externa (a relação de compra e venda de produtos, por exemplo), visando criar uma estrutura de controle tal que ela possa obter a maximização das soluções de seus problemas.

Esta formulação contratual entretanto, não ocorre livre de custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento, e muito especialmente, aos custos associados à *solução das disputas* emergentes do descumprimento das relações contratadas.

Desta última, por sua vez, deriva outro aspecto conceitual e que diz respeito à *incompletude contratual*. A racionalidade limitada implica em subentender a existência de lacunas abertas quando do desenho dos arranjos contratuais *ex-ante*, e sendo assim, estas devem ser preenchidas através de negociações ou adaptações *ex-post* o ocorrido. Estas soluções, no entanto, nem sempre são fáceis de serem delineadas, exigindo assim um esforço adaptativo por parte dos agentes envolvidos.



Sumarizando enfim, as transações específicas da firma associadas às formas contratuais com que elas são realizadas, dado o ambiente institucional circundante e os pressupostos comportamentais, induzirão a forma de Governança que potencialize o ganho competitivo da firma (Williamson, 1989).

## 6.1 As características das transações e os tipos de contratos.

A características das transações são os atores conformadores do modo de governança numa dada transação, e que esta, por sua vez, será suportada por uma respectiva relação contratual. Estabelece-se assim o alinhamento otimizador desta interrelação.

### 6.1.1 Características das transações

As transações são mais bem organizadas e administradas em função da correta percepção de algumas características básicas. Estas características podem ser subdivididas em a) especificidade de ativos; b) frequência com que ocorrem as transações; e c) risco envolvido nas transações (Williamson, 1985).

A *especificidade de ativos* é o atributo mais importante na determinação da estrutura de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irá implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas. Segundo Williamson (1991, p.281) a especificidade é entendida como sendo o “grau segundo o qual um ativo qualquer pode ser realocado para usos alternativos, por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor produtivo”.

Podem ser de seis tipos:

- Especificidade de local: refere-se ao alto grau de proximidade física dos ativos imobilizados onde o comprador e o vendedor se encontram

em uma relação de estreita dependência, o que reflete em decisões ex-ante para minimizar os custos de estoque e de transporte.

- **Especificidade de ativos físicos:** refere-se ao investimento em máquinas e equipamentos com características e desenho específico para a transação, de modo que os investimentos têm valores menores em uso alternativo.

- **Especificidade dos ativos humanos:** refere-se aos investimentos em capital humano específicos da relação (transação) e está intimamente ligado ao grau de substitubilidade dos recursos humanos disponíveis.

- **Especificidade de ativos dedicados:** são investimentos gerais de um fornecedor que não se fariam se não houvesse a possibilidade de vender uma quantidade considerável de produto a um cliente em particular.

- **Especificidade relacionada a marca:** refere-se ao montante de capital e risco envolvido quando se faz o uso da marca.

- **Especificidade de tempo:** está ligada à ausência de formas de separar alguns fatores tecnológicos dos produtos envolvidos em uma negociação.

A *frequência* diz respeito ao grau de recorrência das transações. Associa-se também à possibilidade da internalização de uma determinada operação produtiva (também denominado de integração vertical) dado um alto índice de recorrência observado.

O *risco*, segundo Williamson (1989), refere-se aos distúrbios exógenos não controláveis que afetam as transações. O fator risco, juntamente com a existência da possibilidade de atitudes oportunistas implicarão na adição dos custos às transações que ocorrem via mercado, motivando a estruturação de formas alternativas de governança.

## 6.1.2 Tipos de contratos

A tipologia mais utilizada das formas contratuais provém do trabalho de Macneil (1979), na qual o autor trabalha com três tipos de contratos.

a) *contratos clássicos*: são transações isoladas, sem nenhum efeito intemporal, discretas, descontínuas, contemporâneas, com regras claras e ajustes apenas e unicamente via mercado. Para a implementação dos contratos clássicos algumas condições muito especiais serão necessárias: 1) a identidade dos agentes é totalmente irrelevante para a transação; 2) a natureza e as dimensões do contrato são plenamente definidas; 3) no caso da não realização do contrato, não há flexibilidade corretiva e 4) existe clara definição entre fazer parte e não fazer parte da transação.

b) *contratos neoclássicos*: são transações de longo prazo que demandam continuidade e adaptação por considerarem a existência de racionalidade limitada e risco. Sua característica peculiar é de que o contrato original é mantido como referência para a negociação futura, o que o difere do contrato relacional.

c) *Contratos relacionais*: são transações mais flexíveis, que prevêm continuamente a possibilidade de renegociação, diferindo-se porém dos contratos neoclássicos uma vez que o contrato original deixa de servir de base para a negociação. Macneil (1979) cita que o contrato relacional acaba tornando-se uma espécie de "mini-sociedade", em que o esforço em manter um sistema de negócio continuado levam à reconstrução de todo o conjunto de fatores a cada mudança de variável ambiental.

## 7 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: MODELAGEM ANALÍTICA E DESCRIÇÃO

Para Williamson (1989) as firmas não devem ser descritas e entendidas como simplesmente uma "função de produção" como preconiza o pressuposto neoclássico, mas sim, como uma forma alternativa eficiente de organização; ou mais formalmente, como uma das possíveis "estruturas de governança" que surgem com o objetivo de economizar em custos de transação.

Isto significa que as características das transações associados às formas contratuais, estas inseridas em um ambiente institucional e levando-se em conta os pressupostos comportamentais, produzirão um alinhamento da estrutura de governança que satisfaça a condição de minimização dos custos adequada às condições reinantes. "A forma de governança que emerge terá de compatibilizar os custos associados à estruturação dos contratos aos incentivos, e aos custos burocráticos nela incluídos" (Zylbersztajn, 1995, p.25).

Para Williamson (1985, 1991) as estruturas de governança seguem uma taxonomia de três formas alternativas, a saber: **mercados**, **hierárquica** e **híbrida ou mista**. A proposição básica, segundo Williamson (1991), é de que cada uma destas formas de governança deve estar suportada por determinado tipo de contrato.

A forma de organização via *mercado* efetua-se basicamente por meio do sistemas de preços e estão associados aos contratos do tipo clássico.

A organização via *hierárquica* (também chamado de integração vertical) se dá quando a empresa decide internalizar os segmentos de atividades que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo-se assim a propriedade total dos ativos envolvidos. Neste caso, o tipo de contrato associado é o relacional, o que possibilita a efetuação de ajustes frequentemente necessários, com regras maleáveis e códigos internos que permitam grande

flexibilidade adaptativa. Williamson (1991) também comenta que ao passar para a forma hierárquica de governança, a empresa estará aumentando o seu poder de imposição (denominado poder de *fiat* pelo autor) sobre a estrutura do sistema produtivo, levando como consequência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos.

As formas de mercado e hierárquicas correspondem aos dois extremos de governança, sendo também possível estabelecer um *continuum* entre eles através das várias formas híbridas ou mistas.

A forma de organização de tipo *híbrida* envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos, que por sua vez criam uma dependência bilateral entre as partes. Contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, licenciamentos, investimentos minoritários, *façon*, *keiretsu* entre outros, são alguns dos exemplos que podem ser citados (Jank, 1996).

Neste tipo de organização a forma contratual associada é o neoclássico, que permite que as partes contratantes mantenham autonomia de melhor facilidade às condições de adaptações, mantendo-se as relações contratuais definidas.

Aliás, a adaptabilidade é um conceito que Williamson (1991), baseado em Hayek e Banard, caracteriza como sendo o atributo central na determinação das estruturas eficientes de governança.

De acordo com o referido autor, a adaptabilidade pode ser classificada em dois tipos, a saber: a) Tipo A (A significando Autonomia): seria aquela induzida pelo sistema de preços dentro do ideal neoclássico, na qual os consumidores e os produtores respondem buscando maximizar suas utilidades e lucros; b) Tipo C (C significando Cooperação): seria aquela que necessita de uma ação coordenadora externa, prevalecendo relações de autoridade (poder de *fiat*) presentes, principalmente em estruturas hierárquicas.

Na estrutura de mercado predominam-se basicamente, a adaptação do tipo A. Já nas estruturas híbridas e hierárquicas , as adaptações tendem a ser do tipo C, coordenadas.

Dois outros conceitos importantes na determinação da estrutura de governança diz respeito ao *incentivo e o controle*.

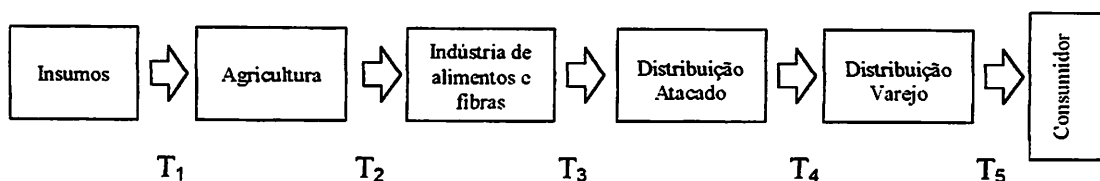
Em casos de governança via mercado os incentivos são os maiores, porém o nível de controle das transações são mínimas. Nas estruturas hierárquicas a situação é oposta, isto é, exerce-se um grande poder de monitoramento (poder *fiat*), porém o nível de incentivo do que o apresentado via mecanismos de mercado são mínimos. Já na estrutura mista ou híbrida, os incentivos e o controle tendem a se equilibrar, podendo utilizar, ainda que não de maneira plena, tanto os incentivos proporcionados via mercado, quanto o poder de monitoramento via hierárquico.

## **8 AS TRANSAÇÕES E A ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DO SISTEMA DE AGRIBUSINESS**

Zylbersztajn (1995), esquematizou um sistema padrão de agribusiness, conforme descrito na Figura 5. Uma característica de fundamental importância é de que existem *cluster* de transações entre as operações tecnicamente independentes como podem ser notados.

---

AMBIENTE INSTITUCIONAL: Cultura, Tradições, Educação, Costumes.



AMBIENTE ORGANIZACIONAL: Associações, Informação, Pesquisa, Finanças, Cooperativas, Firms.

---

FIGURA 5: Sistema de agribusiness e transações típicas

Fonte: Zylbersztajn (1995)

Neste sistema, a estrutura de governança, que é definida como sendo uma matriz institucional cuja transação é integralmente definida, terá a sua melhor eficiência quando do seu alinhamento às características das transações, provendo também os mecanismos de incentivo e controle para os agentes que atuam dentro do sistema (Williamson, 1985).

O ambiente institucional também afeta as transações através de suas regras e condutas comportamentais, e é relevante para o desenho das organizações que operam dentro dos sistemas de agribusiness, em especial no que diz respeito à sua capacidade de adaptação.

Baseado neste mesmo esquema será comentado posteriormente, no Capítulo 4, a proposição de coordenação da cadeia agroindustrial, envolvendo os agentes acima visualizados.

No presente capítulo, entretanto, ater-se-á aos aspectos das transações nas distintas interfaces definidos como sendo  $T_i$ , sobre a qual se processará a conformação dos modos de governança. O ganho competitivo resultará a partir

do alinhamento otimizador de governança frente às características das transações de modo a minimizar nos custos de transações da interface.

Assim se realizará a seguir, uma análise das principais interfaces das transações baseados em Zylbersztajn (1995).

## 8.1 Interface das transações

### **Nível T1: Indústria de Insumos - Produtor Agrícola**

As operações realizadas nesta interface são efetuadas basicamente via mecanismos de mercado devido ao uso de insumos padronizados e de características recorrentes das transações. Desta forma, aplica-se a lei clássica contratual para as transações, por não haver impactos de longo prazo que não possam ser remediadas no caso de uma falha contratual. Porém em grandes corporações, onde são utilizados tecnologias de uso específico e reservado, podem haver arranjos contratuais bi-laterais e salvaguardas para fazer face aos riscos associados às eventuais discontinuidades contratuais.

Existem pelo menos quatro grandes indústrias fornecedoras: a dos fertilizantes, os dos defensivos, as das sementes e das máquinas e equipamentos. Estes, podem adaptar-se tecnologicamente a um grande espectro de sistemas de produção por não existirem especificidades elevadas nestas transações.

As relações indústria/produtor são intermediadas por *dealers* (distribuidoras) especializados que se concentram em locais geograficamente estratégicos de maior demanda, estabelecendo-se num relacionamento contínuo (relação contratual mais estável de longo prazo) entre indústria e revendedor.

Em alguns casos, o ambiente institucional influencia o grau de investimento destas quatro grandes indústrias devido, por exemplo, a legislação de patentes e direitos de melhorias de plantas.



Há uma grande competição entre firmas de uma mesma indústria (embora algumas delas sejam extremamente oligopolizadas), na tentativa de suprir as necessidades locais através de um elevado grau de diferenciação do produto, buscando uma relação de confiança entre ambos.

A indústria de máquinas e equipamentos, também altamente oligopolizada, realiza sua transação via mercado, porém seus produtos lhes renderão serviços por muitos anos junto aos produtores pela elevada especificidade com a atividade produtiva como, por exemplo, a manutenção de maquinários específicos de uma dada cultura.

A difícil saída do produtor do ramo de sua atividade resulta em alto acúmulo de experiência, podendo ser analisada como uma alta especificidade de capital humano, segundo a ótica da Economia dos Custos de Transação.

### **Nível T2: Interface entre Agricultor e Indústria de Alimentos**

Nesta interface há uma grande variedade de transações uma vez que os tipos de ativos envolvidos e sua decorrente especificidade, variam de acordo com as características técnicas do produto final que podem ser do tipo *commodity* ou produtos diferenciados.

As indústrias de alimentos selecionam seus fornecedores via transações de mercado (para produtos *commodities*) podendo lançar mão de mecanismos minimizadores de risco à flutuação de preços, tais como o mercado futuro. Da mesma sorte, os produtores também podem utilizar-se dos mesmos mecanismos de proteção, em vista de uma eventual perda da renda por flutuações negativas nos preços.

As especificidades dos ativos nesta interface é fator determinante para as transações. Podem enumerar-se pelo menos algumas delas como segue abaixo:

- Especificidade de tempo: são aquelas encontradas em produtos de alta perecibilidade, e está associada ao elevado custo de se transferir o produto de um período para o outro.

- Especificidade de lugar: aplica-se a produtos com elevados custos de transporte, ou a casos de produtos associados indissociavelmente a determinado tipo de local. O primeiro caso refere-se aos produtos de alto volume e baixo valor, exemplificado pelo leite fluido; e o segundo pode ser ilustrado através de produtos onde existe a legislação de reconhecimento de origem, por exemplo em países onde queijos e vinhos são controlados.

- Existem também outros casos de especificidade de ativos que podem ser determinados pelas exigências da indústria transformadora, significando uma adequação da produção agrícola às tecnologias específicas utilizadas neste segmento.

Nos casos em que se incorram na utilização de ativos de elevada especificidade, os contratos associados serão do tipo neoclássico ou relacional. Em situações limite, caso não se possam desenhar salvaguardas, formas unificadas deverão emergir como uma solução para a realização do contrato produtivo.

### **Nível T3: Interface da Indústria de Alimento e Distribuição.**

Segundo Zylbersztajn (1995), esta interface do sistema ainda não tem recebido a atenção devida por parte dos estudiosos, pela novidade do fenômeno das tensões nela existente, embora estas já tivessem sido preditas por Davis e Goldberg (1957).

Do ponto de vista da organização industrial, o crescente fluxo concentrativo dos produtos agroalimentares a nível do sistema de distribuição, tem atribuído a este um poder de barganha cada vez maior.

Já sob a ótica da economia dos custos de transação, esta indústria detém um dos ativos mais específicos de toda a cadeia, que vem a ser a informação a respeito das preferências do consumidor, sendo esta, justamente, o aspecto sobre a qual que se pautará todo o esforço produtivo do sistema de agribusiness.

Os consumidores cada vez mais organizados formam um grupo de pressão, que dentre outras coisas, exerce o seu poder de escolha entre os produtos substitutos que caracterizam a indústria de alimentos. Isto é captado pelas grandes redes de supermercados, que pelo seu contato direto junto ao consumidor final, são capazes de identificar e processar de modo muito rápido as reações dos consumidores frente a um novo produto, detendo assim uma informação valiosa que pode ser repassada para todo o resto do sistema.

O desenvolvimento tecnológico apresentado neste setor tem despertado um interesse singular para que este fluxo de informação se mantenha, uma vez que estes padrões tecnológicos induzem à utilização de produtos altamente homogêneos; esta homogeneidade se dá através relações contratuais contínuos com a indústria de alimentos, ou de um modo mais geral, com os segmentos de produção que o antecedem no sistema<sup>11</sup>. Assim surgem e se fortalecem os produtos distribuídos com a marca dos próprios supermercados, alterando-se até nas distribuições das margens ao longo de toda a cadeia. Ao mesmo tempo em que esta padronização no consumo de alimentos vem sendo observada, antagonicamente, considerável aumento na preferência por produtos diversificados vem sendo apreciados. Isto, por sua vez, tem se tornado em grandes oportunidades para a exploração de nichos específicos de mercado.

Para Zylbersztajn (1995) as grandes cadeias de supermercados não têm incentivos para integrarem-se para trás devido à abundância de ofertantes

---

<sup>11</sup> Nem sempre as relações contratuais são equitativas para todos os agentes do sistema: pelo contrário, na maioria das vezes estas são eliminatórias e impositivas às empresas que não se adequem às exigências do setor distributivo.

potenciais, quer sejam para os produtos homogêneos, quer sejam para os produtos diferenciados.

Tal é a tecnologia desenvolvida por este segmento que estes atuam em sistemas que se aproximam do just-in-time, definindo assim, contratos que garantam a oferta em tempo específico, estabelecendo uma dependência bilateral motivada pelo ativo específico e pela redução nos custos de estocagem.

Atualmente com a crescente pressão por parte dos consumidores, e sendo estes apoiado pela legislação institucional da segurança alimentar por exemplo, os modos de governança via mercado tem sido impelido à uma substituição por outros de caráter contratual mais contínuo, do tipo neoclássico ou relacionais.

#### **Nível T4/T5: Distribuidor (Atacado/Varejo) e Consumidor**

Sem dúvida este último elemento da transação será o grande definidor de todo o sistema de agribusiness para o futuro. A grande pressão que parte dos consumidores deverá articular todo o sistema, causando investimentos em ativos específicos necessários para o atendimento das necessidades e preferências.

A interface em questão, a transação T4/T5, irá depender das transações que a antecedem, uma vez que muitos dos atributos requeridos pelos consumidores são o resultado do acúmulo dos processos produtivos e das condições de manejo e estocagem através do sistema.

## **9 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS**

### **9.1 Análise das transações nas diferentes interfaces do sistema agroindustrial do ovo de Bastos**

A comercialização do ovo apresenta algumas peculiaridades quanto às transações nas suas interfaces.

Praticamente toda a produção do produto (95%), é consumida em seu estado natural na forma básica de culinária. Apenas 5% são destinados à sua industrialização, podendo este ser utilizada na mais diversas formulações (Em favor..., 1999; Ovo..., 1999).

Deste fato, decorre que a interface  $T_2$  do modelo padrão do sistema de agribusiness preconizado por Zylbersztajn (1995), assuma uma importância, a princípio, um pouco reduzida. Isto não significa, entretanto, que haja uma desconsideração da indústria beneficiadora de ovos, pelo contrário, esta lacuna aberta demonstra a grande potencialidade de crescimento deste sistema ainda pouco explorado a nível de Brasil. Comparativamente, a título de ilustração, esta relação se mostra totalmente diferente no Japão onde praticamente 50% do produto é consumido em seu estado natural e outros 50% são consumidos na forma industrializada. Disto decorre portanto, o aumento natural do consumo per capita deste produto apresentado naquele país.

A seguir serão analisados, então, as distintas interfaces do sistema agroindustrial do ovo de Bastos, destacando-se as relações de governança estabelecidos em cada uma delas, bem como do seu resultado otimizador dos custos de transação.

### **Transações a nível do fornecedor: T1**

Basicamente o modo de governança que se tem com os fornecedores é o de mercado, uma vez que as especificidades dos insumos não são elevadas.

Entretanto no caso da fabricação de ração, propriamente dita, não há possibilidades de desvinculá-la da unidade produtora, o que acarreta na sua internalização dentro da própria atividade devido ao elevado grau de especificidade, além de apresentar elevada recorrência nesta transação. Sua grande participação relativa nos custos totais da granja (mais de 60%)<sup>12</sup>, também torna inviável não verticalizá-la.

As transações a nível de fornecedor ocorrem com as incubadoras de pintinhos de um dia, os produtores de matérias-primas para ração (milho, soja, farelo de carne, calcáreo, premix, etc), assistência técnica, embalagens, maquinários, construção civil, entre outros.

#### **Insumos para ração**

A estrutura de Governança que se configura nesta interface é a de mercado por tratar-se de produtos tipo *commodities*.

O maior volume de negócios são realizados junto aos fornecedores de matéria-prima da ração. Comparando-se as proporções relativas, somente o milho representa aproximadamente 60% dos custos de produção em uma granja avícola. A oferta deste produto no município de Bastos é sempre boa, apresentando preços competitivos às das outras regiões, mesmo não tendo um polo produtor a curta distância. Tal fato decorre da intensiva, regular e concentrada demanda, o que faz deste município um mercado sempre certo, atraindo os fornecedores.

---

<sup>12</sup> O componente milho representa a grande parte da composição da ração, tornando-se, portanto, no elemento de maior despesa para a produção avícola poedeira.

Sem desprezar a vultuosidade financeira desta transação, no entanto, o aspecto qualitativo do produto é o primeiro item a ser destacado nesta relação. A qualidade do material assume importância tal, pois dela depende e se define a qualidade final do produto, o ovo.

Para os médios e pequenos empresários, as corretoras assumem o papel de busca e verificação deste atributo frente aos diversos produtores, tendo o total aval e confiança por parte dos granjeiros para a realização desta transação. Estabelece-se assim, quase que uma regra quanto à utilização deste meio, pela sua comodidade, praticidade e confiança adquirida ao longo do tempo. Antes mesmo que o material advindo de várias localidades chegue a descarregar nos silos dos produtores, efetua-se uma pré triagem nas próprias corretoras que vetam ou liberam as cargas para o consumo animal segundo os padrões recomendáveis. Esta prática, por sua vez, desencadeia todo um reflexo benéfico para trás da cadeia (por parte dos produtores do insumo), que se vêem obrigados a manter o padrão qualitativo da mercadoria na tentativa de estabelecer relacionamentos de longo prazo com os compradores (os granjeiros).

Embora a estrutura de governança típica para esta transação seja a de mercado, a utilização da corretagem como um intermediador eleva o nível de controle da operação, mantendo-se os mecanismos de incentivos proporcionados pelo mercado. A estrutura contratual de compra de matéria-prima permanece sendo a da forma clássica, porém o relacionamento com as corretoras assume agora, a forma neoclássica. Isto faz com que o principal risco relacionado à qualidade do milho seja evitada pela manutenção dos relacionamentos a longo prazo com os granjeiros, objetivo este dos próprios corretores, e indiretamente, dos produtores de grãos.

Por parte dos grandes aviários, a intermediação com os produtores de milho ocorre quase que diretamente, reduzindo os custos da corretagem (embora também utilizem este meio). Estas granjas possuem seus próprios laboratórios de

análise bromatológica que faz a checagem qualitativa a cada entrada de matéria-prima; e como o seu poder de barganha é elevado, existe a possibilidade da realização de um contrato formal definindo-se a data, o prazo de entrega e a qualidade do produto.

Para estes empresários o poder de compra torna-se o principal diferenciador frente às outras granjas menores, o que possibilita o abatimento nos custos totais de produção, resultando num maior ganho de competitividade. Não apenas isto, mas a internalização ou hierarquização deste processo para dentro da própria empresa, possibilita o exercício do poder *fiat* sobre esta transação, mantendo-se os incentivos de mercado pela alta disponibilidade de oferta do produto. Um mecanismo de controle que estas empresas adotam contra prováveis flutuações positivas de preço é o estoque feito nas épocas de safra, garantindo a manutenção para todo o período de escassez.

Uma particularidade encontrada na produção de ovos, e que será comentada posteriormente, é a impossibilidade de interromper o ciclo produtivo da ave quando em produção. Isto faz com que a empresa passe por períodos financeiramente sacrificados, quando o custo de produção supera o custo do mercado, levando a um fluxo negativo de caixa que pode permanecer-se por dias, até mesmo por meses. O principal fator que leva ao desbalanceamento negativo é justamente o milho. Por outro lado, em tempos de saldos positivos no fluxo de caixa, há o incremento nos lucros da empresa, o qual é potencializado pelo acréscimo da economia de escala, explicando-se a razão da incessante busca deste ganho por parte dos empresários. Na explicação dos próprios granjeiros, "quanto maior a granja, maior o prejuízo nas épocas ruins, mas também maiores são os lucros nas épocas boas. Uma granja que produz cerca de 1000 caixas por dia dificilmente quebrará em uma crise, pelo poder de absorção dos impactos".



O farelo de soja, o segundo elemento de maior peso no custo de produção<sup>13</sup>, só é ofertado por 3 a 4 empresas de beneficiamento. Sendo o farelo um produto já industrializado, configura-se num bem específico para a avicultura. Neste caso o número reduzido de ofertantes possibilita a ação oportunística destas empresas, que podem estabelecer os preços de mercado conforme seus próprios interesses, fato que é percebido quando os custos do farelo de soja (um subproduto) supera os custos do próprio produto que lhe deu origem.

A Cargill, a maior empresa do ramo, localiza-se estrategicamente a apenas 40 quilômetros da cidade de Bastos. Isto significa um incremento na especificidade de ativos de local, reduzindo-se assim os custos de transporte. Um ganho competitivo para a avicultura de Bastos é de que há um representante da empresa no próprio município, facilitando todas as transações, bem como servindo de uma fonte rápida e precisa de informações para a tomada de decisões. Curiosamente, uma manobra favorável aos empresários avícolas notadas nas entrevistas realizadas, é de que este representante mantém contato *on-line* com a empresa, que fica sabendo das prováveis flutuações que podem ocorrer nos preços, decorrentes da variação cambial do dólar, por exemplo. Antes, porém do pico da alta, o representante, já sabendo do provável consumo dos granjeiros, realiza as negociações em seu nome para todo o consumo da semana, estabelecendo-se assim um sistema de coordenação neste pequeno aspecto desta transação (o que será comentado pormenorizadamente no próximo capítulo).

A especificidade de local, comentado anteriormente, é a característica marcante de Bastos. Todos os grandes fornecedores, quer sejam de

---

<sup>13</sup> O farelo de soja corresponde ao segundo elemento de maior proporção na constituição da ração poedeira.

medicamentos, quer sejam de alimentação animal, mantém representantes locais facilitando as negociações por parte dos empresários.

### Mão-de-obra

A disponibilidade de mão-de-obra especializada é outro ponto forte a ser salientado. Do fato da economia local basear-se no produto ovo, grande contingente de trabalhadores são deslocados a esta atividade, o que resulta num acúmulo de experiência geral na produção poedeira. Isto acarreta, portanto, menor dificuldade quanto à substitutibilidade da mão-de-obra, uma vez que a maioria dos trabalhadores já tiveram ou estão tendo algum contato com a atividade granjeira. Mesmo nas tarefas exigentes de maior capacitação tais como a debicagem e a vacinação, por exemplo, alguns empresários treinam seus próprios empregados, afim de garantir e monitorar a qualidade deste serviço. Quando isto não ocorre, há empresas terceirizadas que executam o trabalho.

As diferenças quanto às gestões de recursos humanos pelas empresas também são fatores relevantes. Há aquelas que dedicam esforços no treinamento de seus funcionários e apresentam, conseqüentemente, melhores resultados nos ganhos de produtividade e rentabilidade. Entretanto, ao mesmo tempo em que estas empresas são fontes de capacitação de recursos humanos para a avicultura local, sofrem o risco da mobilidade da mão-de-obra, de forma que este tipo de treinamento não é um forte incentivo para a maioria das empresas.

O Sindicato Rural de Bastos também atua grandemente na capacitação dos trabalhadores locais, através de cursos, palestras e treinamentos práticos e teóricos, consolidando a especificidade de mão-de-obra apresentada nesta cadeia agroindustrial.

Outro ponto de relevância a salientar é quanto à alta capacidade de assimilação tecnológica por parte dos principais empresários locais. Seus processos produtivos apresentam constante evolução, buscando-se sempre as

mais recentes tecnologias apresentadas para este setor. Assim, as visitas técnicas aos congressos em avicultura, aos encontros nacionais e internacionais, e muitos outros eventos ligados à avicultura, são uma constante entre os granjeiros.

Ao mesmo tempo em que há um esforço deles próprios para a sua melhor atualização, há os convites das próprias incubadoras para se conhecer a tecnologia de criação das aves na própria empresa matriz de origem (todas elas localizadas no exterior), abrangendo-se desde a genética animal até a melhor performance obtida na linhagem comercial poedeira. Este treinamento é feito em diversas línguas, inclusive o japonês, o que facilita a assimilação por parte dos empresários de Bastos, uma vez que esta língua é a língua de origem de seus pais.

Devido a isto, e também pela proximidade e amizade entre os demais granjeiros, existe uma disseminação rápida dos novos modelos produtivos aos empresários ávidos pelo ganho de produtividade em suas propriedades, proporcionados pelo *learning by doing*, e o *learning by interacting*.

#### Medicamentos e assistência técnica

Pela alta concentração de granjas num território reduzido, esta cadeia teve que se adaptar às muitas adversidades de ordem espacial. A proximidade com a granja vizinha pode trazer riscos de uma rápida disseminação patológica e uma difícil manutenção dos aspectos sanitários. Um controle patológico efetivo numa determinada granja pode ser altamente influenciado pelo desleixo de seu vizinho, cuja separação se dá apenas por uma cerca de arame farpado.

Estes são, aliás, os maiores problemas produtivos enfrentados em Bastos, que na contramão do que tem sido preconizado atualmente em termos de localização, mantém os sistemas de cria, recria e postura muito próximos umas das outras, desafiando os preceitos tecnicamente recomendáveis.

Ao mesmo tempo em que a proximidade toma-se sinônimo de risco, os empresários locais dizem não ter receios quanto a isto pois, segundo eles, os desafios surgidos instigam ao surgimento de novas tecnologias de soluções. Logo, quanto mais experiências desafiadoras passarem, mais bem preparados, tanto no aspecto preventivo quanto no curativo eles estarão. Esta afirmativa deve, entretanto, ser analisada com cuidado, pois nesta "melhor preparação" contra as adversidades, maiores dispêndios serão exigidos, diminuindo-se as margens de lucro do produtor.

Como um órgão de suporte sanitário, há um laboratório de patologia aviária no município, mantida, em conjunto, pela associação dos produtores e pelo governo do Estado. A sua função para a atividade local é de intensa mobilização contra as doenças, bem como para as análises de amostras enviadas pelos produtores.

Todas as granjas de Bastos, de uma forma ou de outra, recebem consultas técnicas e sanitárias executadas por veterinários. Esta assistência pode ser advinda das empresas de premixes, cujo serviço veterinário já está embutido na compra do produto, ou por técnicos particulares exclusivos à granja. Neste segundo caso, o acompanhamento veterinário é de maior constância e periodicidade, porém estas situações restringem-se aos produtores de maior porte, mais capitalizados.

#### Pintainhas de um dia

As pintainhas de 1 dia são ofertadas por várias empresas incubadoras que também mantém representações ou contatos através de vendedores no próprio município de Bastos. Pela alta especificidade genética deste produto (não existe a possibilidade de produção destas sem que se tenha acesso às matrizeiras, avós importadas), há de se supor que seus fornecedores usariam do poder monopolístico para controlar o mercado em termos de preço, o que de fato não

acontece. A grande concorrência por parte das poucas empresas detentoras da genética avícola, estimula a comercialização de inúmeras "marcas" comerciais de poedeiras, visando atingir as várias necessidades de nichos do mercado produtor.

As granjas, por sua vez, escolhem as pintainhas através da(s) linhagem(s) que apresentarem melhores coeficientes técnicos ajustadas ao tipo de seu manejo, bem como aos resultados de experiências passadas ou à programação de produção futura, tendo em vista o mercado consumidor a ser atingido, por exemplo o mercado de ovos vermelhos. Efetua-se, então, um pré-contrato formal anual, em que são firmados as datas de entrega dos lotes de pintainhas (geralmente de 45 em 45 dias), sendo possível cancelá-las com até 30 dias de antecedência à entrega, como uma maneira de não se perder os ovos que já iniciaram a sua incubação.

Embora sejam atividades tecnologicamente diferenciadas, todas as granjas de Bastos trabalham com a produção completa das galinhas poedeiras, isto é, a criação de pintainhas, de frangas, e finalmente as poedeiras. A criação das pintainhas e das frangas são ativos de extrema especificidade para a granja. A homogeneidade que se atinge ao final da fase de cria (idade de 15 dias) definirá toda a produção pelo ciclo produtivo da ave, sendo este atingido em função dos bons tratos alimentares, pouca oscilação de temperatura, excelente sanidade, enfim, corresponde ao ponto de estrangulamento de toda a produção de ovos. O retorno do investimento nas fases de cria e recria somente terá início entre as 20<sup>a</sup> e 22<sup>a</sup> semanas aproximadamente, indicando assim um elevado custo dispensado até a formação da "máquina produtiva". Denota-se assim uma alta especificidade dedicada ao ativo.

### Máquinas e equipamentos

Há também em Bastos, uma empresa especializada na fabricação de equipamentos de infra-estrutura para a produção poedeira, tais como gaiolas e comedouros automáticos. A sua importância para o funcionamento da cadeia produtiva de ovos é notória. Além da proximidade local que dispensam deslocamentos espaciais aos serviços prestados (e que portanto reduzem os custos de manutenção) a empresa serve de difusora das principais tecnologias adotadas pelos avicultores. O relacionamento deste setor junto aos produtores avícolas já vem de longa data, ocasionados pela dependência bilateral que se cria no ato da compra de equipamentos específicos à produção.

Algumas outras empresas de infra-estrutura, tais como os fabricantes de silos, por exemplo, localizam-se num raio próximo a 50 quilômetros deste município, o que aumenta a sua especificidade física.

### **Relações contratuais e Integração vertical**

As relações contratuais firmadas nesta interface estão relacionadas basicamente aos contratos do tipo clássicos, ou seja, são discretas, pontuais, descontínuas, contemporâneas com regras claras e de ajustes sempre via mercados, por se tratarem preponderantemente de produtos tipo *commodities*.

Entretanto, pela alta especificidade de ativos da ração, aliada à sua alta recorrência no uso e ao alto risco na certificação da qualidade, quase todos os granjeiros optaram por internalizar esta etapa processual através da fabricação própria da ração para as poedeiras. Segundo os empresários, a internalização da fábrica da ração toma-se a primeira integração vertical na granja, sendo que sem a fábrica de ração, é impossível de se tocar uma granja, dimensionando a importância deste processo.

Neste caso, o poder de *fiat*, como delineado por Williamson (1991), torna-se um fator imperativo para que se possam controlar os ajustes necessários

na produção da ração. A cada mudança de fase do ciclo de vida da ave, mudam-se também as exigências nutricionais, ocasionando, obviamente, formulações diferenciadas para cada uma delas. A questão primordial, entretanto, diz respeito às particularidades que cada empresário quer dar ao seu produto, e que estes acabam se tornando o segredo do diferencial de cada empresa.

Neste caso, a adaptabilidade segue o padrão tipo C, o da cooperação, com a intensa coordenação de um agente coordenador. Os incentivos para se comercializar a ração via mecanismos de mercado também mostraram-se nulos, sendo que os custos de se transacionar por este mecanismo mostraram-se mais elevados.

De fato, segundo os depoimentos dos empresários, aqueles que se desvincilharam das cooperativas na fabricação da ração, obtiveram muito melhores resultados econômicos do que aqueles que continuaram neste sistema. Segundo os mesmos, este fora a grande mudança na mentalidade empresarial ocorrida nos anos 70 e 80, e o que possibilitou a alavancagem e a sustentação da posição de Bastos até o presente momento.

Algumas empresas de maior porte têm também optado pela verticalização da produção das bandejas de papel, obtendo, segundo eles, retornos deste investimento. A hierarquização deste processo é justificada pelo seu alto volume de negociação, sendo que a oferta da bandeja é totalmente absorvido pelo seu consumo interno.

### **Transação a nível do comprador: $T_2/T_3$**

Antes de iniciar a explanação a nível  $T_2$ , faz-se necessário considerar alguns aspectos essenciais de mercado para o entendimento da dinâmica deste sistema.

O produto ovo apresenta, pelas suas características, um alto grau de perecibilidade, sendo então um ativo de elevada especificidade de tempo. Esta

característica lhe confere uma grande sensibilidade às variações de oferta e procura, afetando diretamente sobre o preço do produto.

Pelo menos quatro são as razões que podem ser apontadas como justificativa para tal sensibilidade:

1. *Alta perecibilidade*: o ovo, por conter todos os nutrientes necessários para o desenvolvimento do embrião dentro de si, apresenta uma grande susceptibilidade às infestações microbiológicas por prover um meio de cultura ideal para sua proliferação, exigindo tratamentos especiais no seu armazenamento;

2. *Difícil estocagem*: o alto volume do produto aliado à fragilidade de sua casca dificultam o seu armazenamento. Além do mais, para procedimentos de conservação ideal, seriam necessárias grandes câmaras resfriadoras;

3. *Não apresenta períodos de safra/entressafra*: a ave quando em postura não possibilita a interrupção do seu ciclo produtivo sem que isto acarrete sérias consequências futuras. Mesmo uma simples redução na curva de produção, pode não ser mais recuperada, pelos métodos tecnológicos até então conhecidos. Logo, mesmo em épocas desfavoráveis de mercado não se torna possível fazer uma "pausa" ou uma diminuição na taxa de postura, permanecendo os gastos sempre contínuos;

4. *Não há substitutos*: o ovo, por enquanto, é insubstituível na culinária por qualquer outro produto.

Somando-se a estes itens, existe o agravante de que a comercialização do ovo se dá praticamente todo ele "*in natura*". Apenas 5% do total da produção sofre beneficiamentos industriais, restando a grande fatia de 95% consumido em seu estado natural. Sendo assim sua vida útil de prateleira é diminuída, ocasionando maior sensibilidade às variações de preços quando há sobras ou faltas de produto no mercado.



As oscilações de preços também seguem uma curva cíclica sazonal, de acordo com os períodos do ano<sup>14</sup>. Basicamente os preços dos ovos mantêm-se altos a partir de fevereiro (atingindo o pico na quaresma, onde o consumo de carnes é menor) até agosto. Já em setembro a janeiro o consumo é menor por razões diversas, dentre eles o calor, as festas natalinas, a entrada do ovo caipira, as viagens de férias escolares das crianças etc, fatores estes que, segundo os produtores, afetam o consumo do produto. Existe também a possibilidade da entrada de ovos advindos dos descartes da avicultura de corte (chamado ovo galado) que, devido a sua grande quantidade, afeta significativamente a oferta do produto no mercado, ocasionando quedas nos preços.

Por todos estes motivos, as variações nos preços, e conseqüentemente a renda do produtor, sofrem oscilações bruscas que podem ser até diárias. Assim explica-se a grande sensibilidade do produto às variações do meio.

É dentro deste contexto então que se dá o complexo relacionamento entre o produtor avícola e o comprador de ovos, seja ele a indústria beneficiadora, ou o distribuidor, configurando-se na interface T2.

Esta interface, segundo os avicultores, tem sido a causa dos grandes riscos encontrados na avicultura. A inadimplência, e as variações nos preços de mercado são apontados como sendo o grande gargalo da economia poedeira.

As perdas por inadimplência são vultosas, considerando a periodicidade em que ocorrem as entregas somadas ao valor de cada carregamento. A título de ilustração, supondo um caso em que as entregas ocorram diariamente, e que cada carregamento seja de 100 caixas de 30 dúzias, uma inadimplência num prazo de 15 dias correspondem a 1500 caixas de ovos de prejuízo. A um preço médio de \$20,00 por caixa, são \$ 30000,00 de perda em apenas 15 dias.

Muito desta incerteza se reflete no modo de governança que se configura nesta interface, que aproxima-se mais do tipo híbrido com definições de

---

<sup>14</sup> Sobre o estudo da sazonalidade do ovo. verificar Fernandes. E. A. (1981).

contratos tipo neoclássicos. Isto pode ser notado através do tempo de relacionamento com os distribuidores, muitas delas superiores a 10 anos, denotando-se um estabelecimento de um relacionamento nesta transação. Para a contratação de novos compradores é feita uma checagem de sua idoneidade, através de indicações dos clientes já antigos. Aliás, esta é a única medida de proteção contra a inadimplência que os empresários tem adotado.

Apesar da forma contratual neoclássica adotada, não são firmados quaisquer contratos formais entre as partes, sendo estabelecidos apenas acordos verbais. Logo, este procedimento possibilita o aparecimento de atitudes oportunistas pela dependência unilateral em que esta transação é caracterizada, pois os riscos são diluídos somente por parte dos granjeiros. Isto não quer dizer que todos busquem o oportunismo neste mercado, pelo contrário, a grande parte dos distribuidores deste setor tentam manter relacionamentos de longo prazo com as granjas, afim de garantir a continuidade da transação em questão. Tanto é verdade esta afirmativa que os próprios empresários dizem não conhecer a maioria dos seus compradores, apenas verbalmente, via telefone, porém este tipo de relacionamento em nada tem afetado os seus negócios.

A especificidade de marca é um outro ponto saliente no sistema de ovo de Bastos. Basicamente a colocação da marca faz parte das exigências de fiscalização do Serviço de Inspeção Federal (SIF), que dentre outras coisas, exige a identificação de procedência (o logotipo e o nome da empresa), a data de fabricação do produto e o tipo de ovos embalados. Para muitos empresários, entretanto, a marca (que geralmente leva o nome da própria família) assume o significado de qualidade, solidez, confiança e tradição do produto.

Este, aliás, é um fator peculiar de diferenciação de um produto *commodity* no mercado de ovos. Muitas transações, portanto, decorrem do marketing industrial já embutidos na marca.

Dada a credibilidade conquistada neste mercado, decorrentes da solidez da marca, algumas empresas já adotam a formalização contratual como uma medida protecionista de salvaguardar suas transações do principal risco da atividade, a inadimplência, como já comentado anteriormente. Porém, nos dizeres dos próprios empresários, "aquele que quer dar calote já vem pronto para dar calote. Com contrato ou sem ele, o prejuízo é do mesmo jeito". Esta afirmação demonstra o grande risco a que o empresário está sempre sujeito.

Em Bastos há também uma grande concentração de intermediários para diversos subprodutos da atividade poedeira. A venda das fezes das galinhas (que são utilizados como fertilizante natural) pode corresponder de 3 a 5% do faturamento total da granja, valor até considerável para amortizar as despesas gerais de uma granja. Existe também uma certa procura pelas galinhas de descarte, as quais são revendidas às regiões mais carentes como galinhas de corte. Em ambas as situações, existe em Bastos uma rede de infra-estrutura de oferta e procura e dos agentes que negociam neste mercado, tomando-se estas tarefas muito cômodas ao produtor, que não precisa utilizar de seus próprios recursos para as realizá-las.

Os ovos trincados e quebrados, que são inutilizados para a comercialização "in natura", são vendidos à indústria panificadora em forma de ovo líquido. Para esta transação, há também, estrategicamente instalado no município de Bastos, uma indústria panificadora de grande porte, responsável pelo escoamento de quase toda a oferta deste produto.

Em todos estes três últimos casos, entretanto, não são firmadas quaisquer formalizações contratuais, sendo o modo de governança estabelecido o puramente de mercado.

Outro aspecto relevante nesta interface refere-se ao transporte do ovo entre o produtor e o distribuidor. A alta especificidade do ativo ovo para a

empresa produtora sugere que se tenha uma frota de transporte próprio pelo elevado risco de se tornar em vão todo o processo feito até então.

Para ilustrar a sua importância nesta cadeia pelo menos dois fatores primordiais podem ser destacados: 1) a autonomia de comercialização e escolha dos compradores; 2) velocidade e flexibilidade de entrega dos produtos.

Sobre o primeiro aspecto, esta operação é de vital importância na cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, pois a partir dela se define a comercialização de seus produtos.

Para uma empresa de pequeno porte, cuja produção diária não atinja o suficiente para completar uma carga de caminhão, a única alternativa que lhe resta será o de entregar os seus produtos para os atravessadores. Estes se encarregam de desovar o produto da granja contratada, já com um destino pré-determinado por eles, sem a ciência do proprietário da granja, que apenas vendem o produto a um preço abaixo do que o praticado no mercado, a um prazo de pagamento mais elástico, geralmente de 15 dias ou mais. Assim, o pequeno proprietário não tem autonomia nem para barganhar os preços de seus produtos nem para definir quais compradores contactar, ficando à mercê das definições dos atravessadores.

O processo que à primeira vista parece um meio cômodo e seguro de negociação, a longo prazo mostra-se descapitalizante ao produtor avícola. Os atravessadores, ganham sua margem na diferença entre o pagamento ao produtor e a venda ao distribuidor, achatando o lucro da atividade produtiva, propriamente dita.

Por este motivo, as grandes empresas mais bem capitalizadas possuem caminhões próprios para entrega, sendo que a sua economia de escala o incentiva a mantê-los. A rápida desovagem do produto (este somente pode permanecer no máximo 4 dias no estoque) e a flexibilidade de entrega são apontados como sua justificativa. Para estes, o contato com os compradores é

estabelecido diretamente, definindo-se as margens em prol de ambos os lados, inclusive para o produtor.

A grande maioria das empresas, entretanto, não possuem recursos financeiros suficientes para possuir caminhões próprios. As despesas de se manter uma frota, aliados aos riscos rodoviários, são apontados como as causas para a não verticalização desta etapa. Como alternativa para tal operação as médias empresas contratam serviços terceirizados de transporte, permanecendo consigo o controle da autonomia de escolha de seus próprios compradores. Toda a carga despachada, entretanto, segue através de transportadoras especializadas devidamente asseguradas, sendo os seus custos repassados para o comprador.

O alcance territorial do ovo de Bastos é muito amplo, atingindo desde a distribuição regional, passando pelos principais centros consumidores como São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, indo até as regiões do norte (Acre, Pará) e nordeste (Bahia, Pernambuco), entre outros.

Existe também uma diversidade de estratégias para a distribuição. Há empresas pequenas que adotam a distribuição direta a nível de varejo nos pontos de venda ao consumidor. Já as firmas maiores possuem capacidade para explorarem mercados distantes e de maiores riscos, tais como o nordeste, possuindo para isto frotas próprias de caminhões para entrega e representações nestes locais. As médias empresas preferem manter o mercado cativo dos grandes centros urbanos, São Paulo, Rio e Belo Horizonte, os quais são seus maiores consumidores.

Todos, no entanto, estão adotando a melhoria da qualidade do produto final como diferencial de distribuição, com veremos a seguir.

#### **Transação a nível $T_4/T_5$ : o consumidor**

Os ovos advindos "a granel" do produtor (caixas com 30 dúzias) geralmente não atingem diretamente o consumidor final. Antes, estes passam

pelos intermediários que os subdividem em unidades menores para a comercialização.

Neste processo, os ovos são subdivididos em embalagens de uma dúzia ou em outras quantidades especiais dependendo do pedido, e então revendidos aos respectivos pontos de venda pelas distribuidoras. Disto decorre, entretanto, a troca de procedência da marca comercial do ovo, que passa a ser então do distribuidor e não mais do produtor inicial. Daí evidencia-se a importância da qualidade do produto de origem, pois os distribuidores colocam o seu nome "em jogo". Uma matéria-prima de qualidade garante o produto final, obviamente, de qualidade.

Pelas vantagens competitivas conquistadas e pela alta concentração de produtores de ovos em Bastos, a oferta por este tipo de produto é quase certa, levando muitos compradores a buscarem seus fornecedores naquele município. Os empresários por sua vez, motivadas pela alta competição interna faz os seus ajustes quase que de maneira "coletiva", pois o aperfeiçoamento contínuo de cada empresa isoladamente em termos da qualidade de seus produtos promove um elevado padrão geral para todos os produtores.

Partindo-se da premissa de que o mercado consumidor é o alvo a ser atingido, uma tendência observada atualmente é o consumo de ovos com baixos teores de colesterol através da adição de gorduras poliinsaturadas do tipo ômega 3.

Os empresários bastenses, entretanto, ainda permanecem inoperantes quanto ao suprimento desta demanda por considerarem o mercado ainda muito restrito, não proporcionando um incentivo efetivo para tal produção (apesar do preço ser praticamente o dobro), além de ter que alocar ingredientes específicos no processo produtivo. De tal fato denota-se a existência de uma alta especificidade dedicada ao produto, fator este que se torna limitante à capacidade de assimilação da maioria dos empresários da cadeia em questão.

Apenas uma empresa tem explorado este nicho de mercado, obtendo retornos satisfatórios deste investimento.

Outra tendência para um futuro próximo será o consumo de ovos frescos de um dia, como já o é nos países desenvolvidos do primeiro mundo. Para o suprimento desta tendência, entretanto, será necessário haver a mobilização da cadeia como um todo, uma vez que a distância do município de Bastos aos centros consumidores torna-se uma restrição natural a ser vencida. Estes fatos, apoiados sob a ótica de Zylbersztajn (1995), podem ser considerados como um choque em todo o sistema do ovo, exigindo deste a adaptação necessária para suprir tal demanda.

O compra dos ovos pela ótica do consumidor, por outro lado, é vista basicamente pelo atributo de preços, não importando muito sua procedência ou os teores internos do produto.

Perguntado a uma grande rede de supermercados sobre as vendas dos ovos, a resposta foi que os produtos que detém as maiores saídas, são aquelas que apresentam os menores preços, sendo que os ovos especiais, que neste caso se enquadram os ovos tipo vermelho e os ovos adicionados com ômega 3, ainda são restritos a clientes de maior poder aquisitivo e de maior conscientização.

Disto percebe-se que ainda há uma grande deficiência na tomada consciência sobre a qualidade do ovo que se está adquirindo por parte do consumidor final<sup>15</sup>. Muitas vezes, apesar da inspeção sanitária ser rigorosa, os ovos de menor preço podem conter taxas de nutrientes abaixo do recomendado, pelo simples fato de sua ausência na própria formulação da ração, o que faz abaixar os custos de produção e, conseqüentemente, os custos de comercialização, ou podem ainda estar com seu prazo de validade próximos ao

---

<sup>15</sup> A qualidade do ovo junto ao atacadista refere-se ao tempo de estocagem que este aguenta no depósito, enquanto a qualidade para o consumidor assume um caráter físico e nutricional.

vencimento, o que diminui as propriedades organolépticas do produto, além de ter um período de conservação reduzido.

Quanto aos contratos firmados nesta interface, estes apresentam-se mais formalizados por questões de atendimento da segurança alimentar oferecido ao consumidor. A dependência direta do setor de distribuição junto ao mercado final exige a criação de mecanismos de retaguarda que se incidirá justamente sobre os elos a jusante ao da comercialização. As grandes redes de supermercado, portanto, conseguiram diluir os seus riscos ao longo de toda a cadeia, utilizando-se do seu poder de barganha para impor questões tais como a regularidade das entregas, a qualidade dos produtos e os preços reduzidos, remodelando os setores adjacentes do sistema.

Os consumidores, deste modo, sentem-se satisfeitos ao verem pelo menos parte de seus anseios sendo supridos no tocante à questão alimentar.



## 10 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS

Da competitividade da cadeia agroindustrial de Bastos, pelo menos algumas considerações conclusivas podem ser tiradas, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação.

A primeira delas é de que mesmo nas transações estritamente de mercado (a compra de insumos, por exemplo), em que os mecanismos de controle são praticamente nulos, a cadeia agroindustrial de Bastos conseguiu aliar, pela sua especificidade de local, os incentivos que este modo de governança oferece a níveis de controle mais elevados, o que é conseguido através da intermediação dos corretores e dos *dealers* instalados no local, reduzindo-se assim, os custos de transação pela não hierarquização (entende-se pela redução dos custos burocráticos) nas interfaces "críticas" do sistema de produção do ovo.

Como segundo aspecto, os empresários de Bastos beneficiaram-se do grande acúmulo de aprendizado obtido ao longo dos tempos, refletindo-se numa alta formação de capital humano, o que possibilitou que situações de altos riscos fossem contornadas satisfatoriamente com razoável rapidez e eficiência coletivamente.

A terceira observação refere-se à fragilidade de alguns pontos essenciais, tais como as relações informais entre os produtores e os compradores de ovos, que necessitam de mecanismos eficientes de controle, embora aparentemente estes estejam dando certo no presente momento.

E, finalmente, a grande concentração de segmentos correlatos à produção de ovos em Bastos possibilitou o desencadeamento das demais outras relações necessárias para que o fluxo de informações ao longo desta cadeia fluíssem de

maneira rápida e contínua, suportando assim, sua capacidade de assimilação frente às mudanças do ambiente.

Esta última aliás, será o motivo do estudo de coordenação da cadeia agroindustrial de Bastos, que será visto no capítulo a seguir.

## 11 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABBOTT, P. C.; BREDAHL, M. E. Competitiveness: definitions, useful concepts and issues. In: BREDAHL, M. et al.. **Competitiveness in international food markets**. Colorado: West View Press. 1994. p. 11-36.
- COASE, R. H. La naturaleza de la empresa (1937). In: WILLIANSO, O. E.; WINTER, S. G. (compiladores). **La naturaleza de la empresa: origenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Econômica. 1996. p.29-66.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of Agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957. 136p.
- EM FAVOR do fortalecimento da Avicultura de Postura. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.15, n.6, p.4-6, abr. 1999.
- FERNANDES, E. A.; MOUCHREK, E.; MIRANDA, S. F. de. Aspectos econômicos da avicultura de postura. **Informe Agropecuário**, Belo Horizonte, v.7, n.79, p.3-9, jul. 1981.
- JANK, M. S. **Competitividade do Agribusiness Brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes**. São Paulo:USP, 1996. 195p. (Tese - Doutorado em Administração).
- MACNEIL, I. Contracts: adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law. **Northwestern University Law Review**, Chicago, n.72, p.854-905, 1979.
- OLIVEIRA, M. S. de. **Qualidade na Graduação de Engenharia Agrícola da Universidade Federal de Lavras**. São Paulo: USP, 1998. 249p. (Projeto Metodológico - Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção).
- OVO: a proteína do terceiro milênio. **Aves & Ovos**, São Paulo, v.15, n.5, p.4-6, mar. 1999.
- PORTER, M. E. **Estratégias competitivas: técnicas para análise da indústria e competição**. Tradução de: Elizabeth Maria de Pinho Braga. Rio de Janeiro:Campus, 1986. 396p.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Tradução de Waltersin Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993. 897p. Tradução de: *The competitive advantage of nations*.

- SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the firm: implications for strategy research. **Journal of Management Studies**, Oxford, v. 31, n.2, p.165-191, mar. 1994.
- WANDERLEY, C. B. **Economia dos custos de transação**. Belo Horizonte: PUC/MG, 1995. 40p. (Texto de Discussão, 2).
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism: firms, markets, relational, contracting**. New York: The New York Free Press, 1985. 449p.
- WILLIAMSON, O. E. Transaction Cost Economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. **Handbook of industrial organization**. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1989. p.136-253. v.1.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quaterly**, New York, n.36, p.269-296. jun. 1991.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese - Livre Docente em Administração).

## **CAPÍTULO 4**

### **A COORDENAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DO MUNICÍPIO DE BASTOS: UM ENFOQUE COMPETITIVO DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO**

#### **1 RESUMO**

A coordenação da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos (SP), embasados sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, será o motivo de estudo do presente capítulo. Analisados sobre este enfoque, o ambiente organizacional e o institucional exercem influências diretas na eficácia da coordenação entre os distintos agentes, pois conferem um ambiente propício ao intenso fluxo de informações, o que pode resultar numa maior adaptabilidade frente às transformações ocorridas no meio. Neste sentido a cadeia do ovo de Bastos mantém uma posição privilegiada, graças à concentração organizacional dos segmentos correlatos ao produto, bem como às afinidades de caráter institucional encontrados localmente.

Palavras Chaves: Coordenação, Cadeia Agroindustrial

#### **2 ABSTRACT**

This present chapter aim to study about the coordination of Bastos' (SP) eggs agribusiness system based on Transaction Cost Economics. The analysis from this focus showed that the organizational and institutional environment put direct influences on efficaciousness of coordination among difference agencies. Its occurring by propitious environment of flux of informations, which can be result in a better adaptability face transformations in market. In this sense, the Bastos' egg agribusiness system keeps an privileged position in function of organizational concentration of industries relating to egg product. The facilities of institutional environment can be either seemed locally.

Keywords: Coordination, Agribusiness Chain

### 3 INTRODUÇÃO

Desde a primeira concepção do conceito de agribusiness utilizado por Davis e Goldberg (1957), este já esteve relacionado à visão da produção agropecuária como um resultado somatório das inúmeras fases de transformação do produto, isto é, da interação das indústrias de insumos, agropecuária, indústria de alimentos e o sistema de distribuição.

A partir deste enfoque sistêmico vários outros estudos foram surgindo, os quais já apontavam para a questão da coordenação da cadeia como um todo, ora retratada perto do conceito neoclássico de "auctioner" (entidade mítica que porta a informação necessária para os agentes econômicos decidirem a custo zero); ora retratada pelas relações contratuais; e outras vezes ainda como tendo um ambiente institucional capaz de manter as forças coordenadoras do sistema.

Neste sentido, baseando-se nos dois principais enfoques de agribusiness, mais especificamente o de *Commodity System Approach* desenvolvido pela escola de Harvard, e a abordagem de *Filière* ou de cadeias da escola francesa, Zylbersztajn (1995, p.131), apontou para alguns dos seguintes fatores importantes relacionados à coordenação:

a) A coordenação exclusiva pelo sistema de preços não serve como padrão para quaisquer dos dois enfoques, mas existe sim uma substituição dos mecanismos de mercado pelos mecanismos hierárquicos através de relações contratuais;

b) As instituições, que são importantes elementos que interferem no processo de coordenação, não podem ser instituídas a custo zero;

c) Considerando-se os aspectos distributivos, a estrutura predominante nos mercados agrícolas impõe a necessidade de mecanismos para lidar com o problema da instabilidade da renda agrícola e;

d) O conceito de coordenação permite uma expansão do conceito tradicional de competitividade, passando da ótica de custos comparados para a ótica da eficiência de sistemas comparados de agribusiness.

Alguns destes pontos serão abordados pormenorizadamente nas seções seguintes, porém far-se-á, no presente momento, uma breve consideração de cada uma delas a seguir.

Sobre o primeiro aspecto, ao considerar a própria definição de coordenação do agribusiness como sendo o resultado da ação dos distintos mecanismos que buscam suprir as necessidades dos consumidores finais (Farina e Zylbersztajn, 1993), tal afirmativa já é suficientemente ampla para englobar a coordenação via mecanismos de preços, mas não que isto signifique a única forma pela qual irá ocorrer o ajuste de toda a cadeia. Outrossim, esta análise permite também a inserção de mecanismos contratuais e aspectos institucionais que dão suporte ao funcionamento e coordenação do sistema. Em outras palavras, o alinhamento da estrutura de governança com o ambiente institucional vigente contribuirá para a formação de um desenho eficiente de coordenação, segundo a ótica da Economia dos Custos de Transação.

Neste ponto, o segundo aspecto, o do ambiente institucional, torna-se relevante para a análise da coordenação, pois é neste ambiente que as organizações se desenvolvem e são moldados por ela.

Quanto ao terceiro aspecto, dada a estrutura concentrativa dos mercados agrícolas, as instituições também exercem papéis importantes na definição de organizações coordenadores que preservem as empresas de um sistema agroindustrial, das instabilidades da renda agrícola.

E finalmente o quarto aspecto está relacionado à competitividade do sistema do agribusiness através da troca eficiente de informações ao longo de toda a cadeia. Isto quer dizer que o problema da competitividade passa pois, pela definição de mecanismos que permitam informar aos agentes ao longo do

sistema, das condições impostas pelo mercado, resultando em sua adaptação ao novo contexto. Um sistema cuja adaptação superar o outro terá, a priori, melhores condições de competitividade.

A proposta para este capítulo em particular é de que a questão da coordenação da cadeia agroindustrial pode ser entendida como sendo um somatório sinérgico do ambiente organizacional e do ambiente institucional, ajustados ao modo de governança minimizador dos custos de transações. Entende-se por modos de governança ajustados, aqueles que provêm uma significativa capacidade adaptativa aos impactos do meio, de forma a restabelecer e recuperar novamente a governança eficiente (minimizadoras dos custos) após um choque. A competitividade, então, estará em função da velocidade desta adaptação, em resposta ao impacto sofrido, ao longo de toda a cadeia produtiva.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivos Gerais**

O objetivo do presente capítulo está pautado no estudo do ganho competitivo da cadeia agroindustrial do ovo do município de Bastos baseados na Economia dos Custos de Transação, especificamente sobre o ambiente coordenador deste sistema.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Especificamente pretende-se:



- 1) Verificar os fatores do ambiente organizacional e do ambiente institucional que cooperam para a coordenação deste sistema;
- 2) Levantar os aspectos adaptativos através dos fluxos de informações a um choque do ambiente externo;
- 3) Articular a velocidade adaptativa deste sistema à sua competitividade.

Antes porém de adentrarmos especificamente sobre os aspectos particulares deste setor, algumas conceituações devem ser abordadas, as quais serão utilizadas posteriormente.

## 5 AS INSTITUIÇÕES E AS ORGANIZAÇÕES

Segundo o entendimento de North (1990), considera-se que para o funcionamento da atividade econômica não apenas as organizações são importantes, mas também que as instituições exercem papéis ativos, não neutros, quanto à organização desta atividade.

As organizações desenvolvem suas atividades inseridas no contexto maior, a do ambiente institucional, e são moldadas por suas regras e restrições.

Daqui dois conceitos são fundamentais para o estudo da Economia dos Custos de Transação, as organizações e as instituições. Entende-se por *instituições*, segundo North (op. cit.), como sendo "um conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição", ou em outras palavras, correspondem ao sistema de normas - *regras formais* (constituições, leis), *restrições informais* (normas de comportamento, costumes, convenções, tradições, tabus, e códigos de autoconduta) e *sistemas de controle* - que regulam a interação humana na sociedade.

Já as **organizações** são entendidas como sendo um grupo de indivíduos dedicados a alguma atividade, executada para um determinado fim, e que podem constituir-se em firmas, associações, partidos políticos, órgãos governamentais, escolas, etc.

A ligação entre o referencial teórico da Economia dos Custos de Transação e as instituições/organizações é dada por Williamson, citado por Zylbersztajn (1995, p.161), que considera que “a eficácia comparativa dos modos alternativos de governança vai variar com o ambiente institucional de um lado e os atributos dos agentes econômicos do outro”.

Logo, o relacionamento entre as organizações, que são firmadas dentro de uma estrutura de governança minimizadoras dos custos de transação (numa visão otimizadora de eficiência), serão condicionadas e limitadas pelas regras institucionais estabelecidas, o que será visto a seguir.

## **6 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E AS INSTITUIÇÕES**

O enfoque da Economia dos Custos de Transação propõe uma alternativa de análise da coordenação de uma cadeia de produção além do que a já utilizada pela economia neoclássica tradicional. Segundo este enfoque a coordenação não ocorre apenas ao nível de preços, mas também ocorre através das relações contratuais, no momento das transações entre os seus diferentes agentes, isto é, ambas as partes contratantes exercem certa autonomia de escolha de seu parceiros comerciais, em função dos fatores além-preços (Williamson, 1991; Zylbersztajn, 1995).

Estas relações, por conseguinte, ajustados às características das transações, induzem a um modo de governança eficiente dentro do sistema. Este

último (o modo de governança), por sua vez, suportados pelas condições apresentadas pelo ambiente institucional e organizacional, permitirá uma coordenação tal qual a velocidade do fluxo de informações em todo o sistema seja a mais rápida possível, podendo-se resultar em sua alta capacidade adaptativa. O prêmio por esta adaptação será medido, então, pelo ganho competitivo conquistado.

Nesta proposta, primeiramente concebida por Williamson e depois retrabalhada por Zylbersztajn (1995) para os sistemas agroindustriais, a **variável exógena** refere-se ao ambiente organizacional e ao ambiente institucional. A estrutura de governança por sua vez, é definida como a **variável endógena**, como pode ser visto na Figura 6.

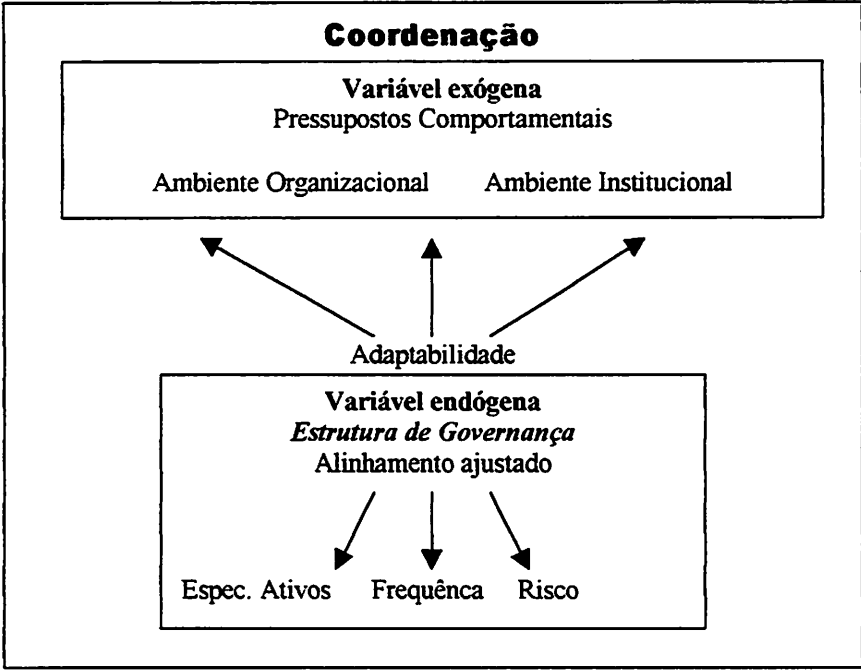


FIGURA 6: Proposta de coordenação em agribusiness

À nível macro, ou a variável exógena do modelo, é representado pelo ambiente organizacional e o ambiente institucional, ambos condicionados pelos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e o oportunismo<sup>16</sup>.

A condição de racionalidade limitada resulta numa incapacidade de se construir contratos completos, reflexos da não possibilidade de antecipação às todas as possíveis alterações ambientais e aos *status* futuros de sistemas complexos. Esta condição não anula o desejo dos agentes econômicos de exercer a racionalidade, mas sim a contrasta com a incapacidade de concretizá-la ou de concretizá-la parcialmente.

O conceito de oportunismo não significa que todos busquem a atitude oportunística o tempo todo, mas havendo possibilidade de apenas um agente agir assim, já se torna motivo suficiente para a introdução de custos de monitoramento nos contratos, afim de salvaguardar-se das situações de dependência unilateral.

Logo, pela impossibilidade da construção de contratos completos *ex ante*, os ajustamentos *ex post* tomam-se um imperativo de caráter contínuo, o que faz do atributo adaptabilidade uma característica fundamental.

No caso de um choque externo afetar o sistema como um todo, a velocidade de adaptação, isto é, quão rapidamente as informações irão fluir ao longo do sistema e como os agentes reagirão em face do tipo de impacto (se reações de cooperação ou de conflito), faz da adaptabilidade um elemento chave para introduzir o conceito de competitividade em sistemas de agribusiness.

De acordo com Zylbersztajn (1995), caso o ajustamento aconteça de modo incompleto em um sistema de agribusiness, ou seja, ocorrer a não adaptação em algumas das interfaces das transações, isto pode acarretar em

---

<sup>16</sup> Os conceitos relativos à racionalidade limitada e o oportunismo já foram comentadas no presente estudo em capítulos anteriores, porém para um melhor entendimento destes consultar Williamson (1985).

custos para todo o sistema em termos de sua eficiência. Assim, quanto mais rapidamente for o ajuste após um choque em direção a um novo modo de governança minimizador de custos de produção e transação, melhor será a sua condição de permanência no mercado.

Segundo o mesmo autor, ao se aplicarem os conceitos de instituições sobre os sistemas de agribusiness, pelo menos dois aspectos devem ser considerados:

1. A adaptabilidade de um sistema é um resultado do ambiente organizacional que o envolve. Por exemplo, a eficiência no fluxo de informações para a tomada de decisões podem ser auxiliadas pelas organizações;
2. Choques externos sobre o sistema podem fazer surgir organizações de suporte em resposta a estes choques, porém a sua atuação ao longo de todo o sistema pode não ser equitativa.

No presente estudo, considerar-se-á a nível de análise, a classificação dicotômica de adaptabilidade proposta por Williamson (1991):

- adaptação do tipo A (autônoma): não requer qualquer intervenção para provocar a adaptação, dependendo integralmente de sinais de mercado que serão suficientes para provocar as reações dos agentes;
- adaptação do tipo C (cooperação): é a adaptação que só ocorre dentro do modo hierárquico, onde os sinais de mercado são completamente incapazes de provocar o ajustamento. Em tal caso, embora existam custos burocráticos associados a esta estruturação, a hierarquia irá definir uma solução, que possa envolver, entre outros, aspectos redistributivos.

Para Zylbersztajn (1995), existem três aspectos essenciais para a análise da adaptabilidade de sistemas de agribusines:

1. Identificar o tipo de choque e a tipologia de incentivo para motivar sua adaptação. O menor custo de ajustamento é o caso da

governança de mercado, que provê os incentivos de maior poder de promoção dos ajustamentos a custos reduzidos.

2. Definir o que seja um sistema completamente adaptado, bem como qual o desenho de incentivos a serem implementados com vistas a promover o ajustamento do sistema em um prazo mínimo. Isto é assumir, segundo o referido autor acima, a existência de algum órgão que seja capaz não apenas de perceber e representar o sistema como um todo, mas também identificar os efeitos redistributivos associados à adaptação e os remédios para estimular os agentes penalizados. Não há dúvidas que neste caso, isto implicará em processos contínuos e árduos de negociação dentro dos sistemas de agribusiness;

3. Considerar o desenho institucional/organizacional, visando incorporar algumas variáveis que afetam tanto a percepção da necessidade de ajustamento como a sua velocidade. A primeira variável tem a ver com a estrutura do fluxo de informações e a segunda associa-se ao aparato administrativo-organizacional da própria empresa, a fim de se reduzir custos de transação e permitir o surgimento de uma estrutura de governança eficiente.

Os conceitos de adaptabilidade, levando-se em conta os ambientes institucionais e organizacionais, são de extrema relevância quando aplicados ao sistema de agribusiness. É o que será visto na seção a seguir.

## 7 COORDENAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL

Zylbersztajn (1995), esquematizou um sistema padrão de agribusiness, conforme descrito no capítulo anterior e reprisado neste, conforme a Figura 7.

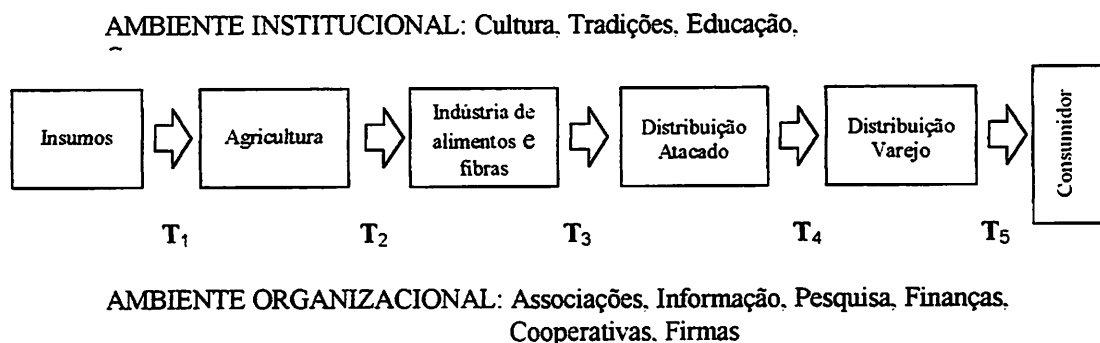


FIGURA 7: Sistema de agribusiness e transações típicas  
Fonte: Zylbersztajn (1995)

O autor chama a atenção de que neste sistema, uma característica de fundamental importância é a presença de *clusters* de transações entre as operações tecnicamente independentes entre si. Além disto, segundo o autor, existe a necessidade de se considerar o sistema de transações tecnicamente conectadas, significando que há uma agregação de valores desde a transação inicial da compra do insumo até a distribuição final para o seu consumo. Esta idéia é também defendida por Batalha (1997).

Logo a ênfase no ambiente coordenador de um sistema de agribusiness assume importância primordial, dado que com esta característica de

interconectividade entre as operações muitas vezes não se torna possível distinguir de forma clara uma transação isolada da outra. Na esquematização proposta por Zylbersztajn (1995) e reproduzida na Figura 7 acima, tomam-se notórios os papéis que o **ambiente institucional** (englobando a cultura, as tradições, os costumes, etc), e o **ambiente organizacional** (associações, cooperativas, firmas, etc) desempenham para a coordenação de uma cadeia agroindustrial.

Neste sistema, como já comentado anteriormente por Zylbersztajn (op. cit.), as organizações podem desempenhar funções auxiliaadoras, como não dizer também principais na coordenação.

Assim, a coordenação deste complexo sistema, onde governanças de mercado, híbrida e hierárquica coexistem, serão desempenhados por órgãos desenhados para tal. O balanceamento entre o sistema público e privado dependerá do grau de interferência requerido para coordenar o sistema, em especial quando na presença de efeitos redistributivos dos impactos externos. (Zylbersztajn, op. cit.) Adicionalmente, o ambiente institucional também é primordial para as organizações no que diz respeito à sua capacidade de adaptação. Exemplos disto são as cooperativas, as associações de produtores, etc, todas representando mecanismos de coordenação construídos externamente às firmas.

A coordenação do sistema de agribusiness, portanto, pode ser lidado em pelo menos duas dimensões:

*"A primeira são os modos de governança resultantes das características das transações e o segundo são as características de governança resultantes do ambiente organizacional e institucional. Ambas interagem dando a forma final do modo de governança do sistema de agribusiness" (Zylbersztajn, op. cit. p.175).*



Deste enfoque abstrai-se que o ganho competitivo de um sistema de agribusiness, se dá através 1) do alinhamento estrutural dos sucessivos agentes da cadeia de tal forma que possa maximizar as potencialidades das transações, através da redução de seus custos de transação; e 2) através do ambiente coordenador da cadeia, da qual fazem parte as firmas e o ambiente institucional, possibilitando um fluxo eficiente de informações do consumidor final ao produtor inicial.

Assim sendo, serão discutidos a seguir, a coordenação do sistema agroindustrial do ovo de Bastos, destacando-se os dois pontos acima levantados.

## **8 COORDENAÇÃO DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS**

No capítulo anterior verificou-se como a conformação do parque agroindustrial de Bastos, com a sua variabilidade organizacional, possibilitou o ganho competitivo através dos modos de governança alternativos que aliassem os níveis de incentivos aos sistemas de controles sobre a transação, minimizando-se assim os seus custos.

Neste capítulo verificar-se-á como as diversas organizações que compõe o ambiente organizacional de Bastos, agem assumindo papéis facilitadores da coordenação da cadeia, quer sejam na transmissão dos fluxos de informações, quer sejam na maleabilidade adaptativa frente a um novo panorama surgido.

Ainda mais, serão considerados os aspectos do ambiente institucional o qual é ímpar a esta cadeia agroindustrial, que possibilita a minimização dos conflitos internos e uma maximização dos relacionamentos extra-comerciais, o que certamente provê uma harmonia coordenativa eficaz.

## 8.1 O ambiente organizacional e a Coordenação

À nível micro ou local, não existe por assim dizer, nenhuma formalização de órgãos representativos definidos que coordenem a cadeia do ovo de Bastos. Cada organização que compõe este ambiente torna-se responsável por manter coesa a coordenação da cadeia.

O processo de conformação e sustentação deste sistema certamente contribuiu e ainda continua contribuindo para a sua sustentação até os dias atuais.

Do ponto de vista dos empresários consultados, as empresas instaladas em Bastos podem ser consideradas como sendo “uma única grande granja avícola”, como literalmente o é, referindo-se à tamanha aglutinação ocorrida no local. Logo, somente por estarem espacialmente próximos uns dos outros, isto já possibilita uma melhor coordenação interna. A grosso modo, pode-se dizer que os desafios enfrentados por um estende-se aos demais e as facilidades encontradas por um também são expansíveis aos demais.

Os próprios granjeiros alegam ser de grande privilégio manter uma granja localizada neste município, pois, segundo os mesmos, “é o local onde correm as informações”. Isto não significa absolutamente, que a localidade em si exerça reflexos diretos sobre o desempenho maximizador de uma empresa, porém esta afirmativa refere-se ao ambiente favorável que o município proporciona para o negócio ovo.

Didaticamente, para melhor visualização, os comentários a seguir serão seccionados nos grandes setores organizacionais desta cadeia, sendo eles os fornecedores, os aspectos sanitários, as informações, os compradores, as associações, as cooperativas, os órgãos financeiros e os órgãos governamentais, verificando-se como cada um deles atuam no sentido de sustentar o negócio do ovo em Bastos.

## Fornecedores

Os fornecedores têm atuado grandemente como agentes coordenadores deste sistema. Pelo relacionamento a longo prazo estabelecido, o que configura-se numa estrutura contratual tipo neoclássica, existe um interesse muito grande da parte destes em informar os produtores sobre as tendências do mercado e as soluções criadas pelas firmas fornecedoras para suprir tal demanda.

Sejam os corretores, os técnicos veterinários, a indústria de premix e de medicamentos, as incubadoras, entre outros, todos são canais portadores de informações, interessados em levar o que há de última novidade no setor poedeiro ao grande mercado potencial de Bastos.

A proximidade local também coopera para este fato. Tomando-se o exemplo da visita de um vendedor qualquer, o adensamento de propriedades permite que este visite várias empresas num reduzido espaço de tempo, tornando-se também num canal articulador entre as empresas, o que raramente aconteceria em situações de isolamento das empresas.

A título de ilustração, um granjeiro de médio porte, bem estabelecido na atividade, depõe que a sua *única forma de atualização no setor produtivo* advém basicamente das informações passadas pelo seu assessor técnico, no caso um médico veterinário particular. Suas contribuições, aliadas à característica de gerenciamento inerente deste empresário resultaram num crescimento vertiginoso de sua empresa, mais precisamente oito vezes a sua produção original (50 caixas/ovos/dia para os atuais 400 caixas/ovo/dia) num reduzido espaço de tempo de apenas oito anos. Casos isolados como este devem ser analisados com muita cautela para efeitos de inferência às demais situações, porém isto demonstra a importância que os setores adjacentes à produção de Bastos exercem influências direta ou indiretamente sobre esta.

Outros ainda comentam que certos gerenciamentos técnicos ou mesmo administrativos foram adotados mediante sugestões destes interlocutores, que

por visitarem um grande número de empresas repassam os melhores resultados aos demais produtores.

### Aspectos sanitários

Os aspectos sanitários em Bastos podem ser exemplificados como uma típica cadeia de coordenação eficiente. A última grande ameaça em Bastos ocorrera recentemente, e tratava-se do problema de salmonelose. Este tipo de impacto configura-se bem naquilo que Zylbersztajn (1995) denomina de choque em todo o sistema.

Contra este problema comum, foram mobilizados vários órgãos concomitantemente, dentre eles o laboratório de patologia de Bastos, a prefeitura, o sindicato rural e a associação dos produtores, que articulados, buscaram soluções rápidas nos principais laboratórios de São Paulo. Certamente esta mobilização também envolvia segmentos da indústria farmacêutica e dos profissionais capacitados, que indiretamente atuaram na adaptação a este novo panorama. Uma questão a frisar é de que toda a indústria de Bastos fora beneficiada com este movimento.

### As informações

É interessante notar a rede de informações estabelecidas nesta cadeia.

É de praxe em todas as manhãs, os avicultores perguntarem uns aos outros sobre a cotação vigente do ovo, bem como do aquecimento do mercado quanto ao baixo ou alto escoamento do produto. Dado que os mercados atingidos são dos mais variáveis, podendo-se dizer até de âmbito nacional, as informações diárias que circulam em Bastos são de extrema relevância para a tomada de decisões neste segmento.

Tanto isto é verdade que outras granjas espalhadas pelo oeste paulista contactam as empresas de Bastos para saberem, por exemplo, a cotação diária do

preço do ovo. Da mesma forma, as grandes empresas que vêm se expandido para além das fronteiras do município continuam mantendo as centrais na cidade, justamente pela constante atualização das informações do mercado do ovo.

A propósito, constatou-se no presente estudo de que as empresas de maior porte mantêm, naturalmente, redes de relacionamentos muito mais complexos do que as de pequeno porte. Isto está associado à maior amplitude de penetração nos diferentes mercados conquistados, da qual extrai-se muitas informações diferenciadas e globais para a tomada de decisões, como também do próprio interesse direto dos fornecedores em trazer as informações sobre os últimos avanços do setor poedeiro. Tal fato pode explicar, em parte, a tendência destas grandes empresas em obterem melhores resultados que suas congêneres menores.

Outras fontes de informações tais como as revistas especializadas do setor avícola, também direcionam periodicamente reportagens especiais para o sistema do ovo de Bastos, dada sua importância no cenário da avicultura de postura nacional.

### Os compradores

Ainda como extensão do fluxo de informações, os compradores de ovos exercem funções de *feedback* das condições de mercado aos empresários, repassando-os das exigências e das novas necessidades dos consumidores.

Como comentado no capítulo anterior, esta fonte de informação torna-se de fundamental importância pois é através desta que toda a mobilização ao longo do sistema ocorrerá.

### As associações

Há no município de Bastos um sindicato rural ao qual quase a maioria dos produtores estão filiados. De uma maneira muito sutil pode-se dizer que o

sindicato tem exercido a função de um órgão representativo da cadeia de Bastos. Esta entidade tem exercido grandes influências a favor da atividade, no sentido de manter informações diárias do mercado do ovo, promover seminários de atualização dos produtores, realizar cursos de reciclagem aos trabalhadores das granjas, atuar, junto com a Associação dos Produtores de Ovos do Estado de São Paulo (APOESP) e a Associação Paulista de Avicultura (APA), em defesa dos direitos legais dos avicultores.

Quanto à filiação com estas duas últimas entidades, apenas alguns poucos produtores tem o interesse em sua participação. Entretanto é possível notar-se uma certa aproximação da Associação Paulista de Avicultores (APA) junto ao empresariado bastense, pelos contínuos contatos estabelecidos como por exemplo, na participação em torneios de golfe da cidade, em artigos dirigidos publicados em seus periódicos, etc. Uma das grandes conquistas alcançadas da atuação conjunta destes e de outros órgãos locais, fora a isenção do imposto sobre a circulação de mercadorias e serviços (ICMS) sobre os insumos para a pecuária de um modo geral, que acabou por beneficiar também a avicultura de postura.

Os avicultores, entretanto, reconhecem a sua fraca participação nos eventos realizados pelas associações tanto ao nível local/regional quanto ao nível nacional, porém cobram destes uma melhor atuação no exercício de defesa de seus interesses.

O *Golf Club* de Bastos é outro ponto de referência do município, onde os pioneiros da avicultura bem como seus familiares reúnem-se periodicamente para encontros informais. Nestes, muitas informações são trocadas dentre eles, certamente, sobre a avicultura. Para os eventos sócio-culturais existe uma associação cultural nipo-brasileira onde são realizados as reuniões da cultura japonesa, bem como os encontros dos mais jovens.

Quanto aos aspectos de marketing e divulgação do ovo de Bastos realiza-se anualmente no município a Festa do Ovo, ocasião em que reúnem-se a grande maioria dos produtores do município nas mais diversas atividades ligados ao negócio do ovo, bem como os anunciantes de máquinas e equipamentos para este setor.

O evento também representa uma grande oportunidade para que outros empresários de diversas localidades tenham o contato com os avicultores locais, havendo assim uma troca de informações atualizadas do ramo da avicultura.

Enfim, num município de proporções reduzidas, é fácil de se estabelecer relacionamentos que dizem respeito à atividade avícola.

#### Órgão governamentais

Segundo as entrevistas realizadas, a atuação dos órgãos governamentais, em especial a prefeitura, pouco ou nada tem realizado para a avicultura bastense. Entretanto, já em épocas passadas, houve muitos incentivos para este setor, algumas das quais perduram até os dias de hoje, tais como as obras de asfaltamento rural, terraplanagem, entre outros. Contudo, devido a grande importância da atividade avícola local para o município, caso alguma intervenção governamental seja necessária, isto será prontamente realizado. Um exemplo disto fora a atuação conjunta de defesa contra a ameaça de salmonelose como anteriormente comentado.

#### Órgãos financeiros

Como extensão dos órgãos governamentais, os órgãos financiadores dependem da liberação dos recursos do Governo. Estes porém, na atualidade, estão escassos para o financiamento da atividade agropecuária de modo geral.

Em tempos passados, contudo, muito já fora dispendido para a agricultura sendo que para alguns avicultores de Bastos este fora uma ótima oportunidade para sua capitalização.

## **8.2 O Ambiente Institucional e a coordenação**

O ambiente institucional também coopera para que o negócio do ovo prospere na região. Questões tais como a cultura, os costumes e as tradições são extremamente favoráveis para a existência de um relacionamento amistoso entre os agentes desta cadeia. Isto não significa absolutamente que não haja conflitos entre os próprios produtores e entre os produtores e seus intermediários, mas de uma maneira geral prevalece um comportamento ético, bem como um respeito mútuo entre si.

A grande característica empresarial de Bastos é de que todas as firmas constituem-se de empresas familiares. Até mesmo a maior empresa, produtora de uma cifra invejável de 5000 caixas de ovo/dia, é totalmente gerenciada pelos seus familiares. Zylbersztajn (1995), propõe um entendimento interessante quanto a este modo de gestão, que é a medida protecionista contra prováveis atitudes oportunistas. Questionado quanto à sucessão empresarial das granjas de Bastos, todos estes, inclusive esta maior empresa, admitem colocar sucessores familiares nos postos de comando.

Derivados desta característica, uma segunda particularidade encontrada em Bastos é de que quase todos os empresários avícolas, para não dizer 100% destes, tem descendência comum de origem japonesa. Assim, existe uma grande afinidade de sentimentos, costumes, língua e tradições que vem sendo legados através das gerações no convívio social da cidade, atingindo também os administradores atuais.



Os ditos "concorrentes internos" podem ter sido amigos de infância, ou colegas de escola, ou até mesmo parentes próximos, o que propicia um ambiente mais ameno quanto à rivalidade empresarial, "não havendo concorrência desleal ou suja", nos dizeres dos produtores.

Segundo os mesmos, este ambiente amistoso também possibilita um grande intercâmbio de aprendizado, tanto de produção como de gestão organizacional, não havendo restrições quanto a visitas e troca de informações entre granjas que mantêm bons relacionamentos.

Com toda esta aparente liberdade, entretanto, é certo que no mundo dos negócios existam "segredos" administrativos que induzem aos diferenciais de desempenho entre uma empresa e outra, e que isto, certamente, é fortemente dependente do *feeling* do empresário associado ao *timing* em que as tomadas de decisões são executadas. Neste sentido, as informações, logicamente, não são socializadas.

É interessante notar que num ambiente como de Bastos, relacionamentos hostis e antissociáveis estão fadados ao fracasso a longo prazo, uma vez que é grande a interdependência dos agentes ali estabelecidos.

Por todos estes motivos é possível se verificar que o ambiente institucional não é neutro (assumindo a proposição preconizada por Williamson) com relação à coordenação do sistema de agribusiness do ovo de Bastos, antes esta a influencia e até define algumas das configurações de governanças existentes.

### **8.3 A tipologia das adaptações da cadeia groindustrial do ovo de Bastos**

Visto as facilidades institucionais e os arranjos organizacionais existentes em Bastos, estes fatores também influenciarão os movimentos adaptativos da referida cadeia.

A estruturação dos modos de governança se dá, nas distintas interfaces, segundo um alinhamento minimizador dos custos de transações, mantendo-se os incentivos do tipo mercado com os controles advindos da estrutura contratual neoclássica como vistos no capítulo anterior. Também a estrutura de comando centralizado em gestões familiares, diminuem os riscos de oportunismos, pelo menos no tocante às questões administrativas internas. Esta disposição estrutural muito tem influenciado o processo de adaptação da cadeia.

Uma das constantes, e talvez diárias adaptações, refere-se às oscilações de preços do ovo no mercado. Contra tal variação, entretanto, não existe uma medida preventiva definida. Os custos de manter-se no mercado em épocas desfavoráveis são arcados pelos próprios produtores que podem amargar prejuízos diários, semanais e até mensais. No entanto, o mecanismo rápido e eficiente do fluxo de informações na cadeia, potencializado pelo ambiente organizacional encontrado em Bastos, permite também uma recuperação de maior velocidade. Nos dizeres dos entrevistados, "se houver uma diferença de preços do dia para a noite, todos ficam sabendo disto muito rapidamente".

A adaptação ocorrida neste caso é do tipo A (autônomo) cuja força de mercado, através dos mecanismos de preços, é por si só suficiente para causar os ajustes necessários.

Nos casos em que os impactos sobre a cadeia forem de natureza extra preços, como no exemplo da questão sanitária, as adaptações autônomas não serão capazes de sozinhos, responder à uma ação coordenada entre os agentes, necessitando-se da atuação de organizações responsáveis para tal.

Ainda mais, para o suprimento das novas tendências do mercado consumidor, as adaptações do tipo C, cooperativas, serão ainda mais requisitadas. Logo, embora a estrutura de coordenação de Bastos seja propício às rápidas respostas adaptativas, muitos esforços ainda devem ser dispendidos por parte de seus agentes.

Um órgão que representasse todo o sistema do ovo de Bastos, aumentaria e sustentaria o ganho competitivo já consolidado.

Este é, aliás, uma das principais metas estabelecidas pelo sindicato e uma aspiração das empresas de menor porte.

Dado que somente a produção de Bastos corresponde a 25% da produção de São Paulo, e 11% da produção nacional, uma organização coordenadora poderia em muito reduzir as grandes variações de renda ao produtor, bem como, de certo modo, influenciar o preço de mercado do ovo, exercendo talvez a função de termômetro absorvedor desta economia.

Para as empresas de menor porte, isto significaria um aumento no seu poder de barganha, diminuindo-se os riscos de comercialização.

Questionados, então, quanto a criação de um órgão para este fim, os produtores demonstraram-se indispostos para tal realização. As dificuldades quanto à pulverização dos produtores e principalmente quanto aos interesses adversos entre pequenos, médios e grandes empreendedores, foram apontados como as principais justificativas.

Também já houve outrora, manifestações a favor da criação de um selo de qualidade do ovo de Bastos o que diferenciaria o seu produto perante os demais. Dada a existência, porém, de algumas empresas muito aquém do padrão de qualidade exigidos, esta opção fora temporariamente descartada.

Denota-se desta forma, que a criação de mecanismos centralizados de coordenação entre diversos agentes com interesses, também diversos, torna-se uma tarefa hercúlea.

No panorama institucional e organizacional desenhado em Bastos, entretanto, esta aspiração poderá vingar-se rapidamente através de uma exigência comum, ou talvez de um choque capaz de despertar motivações coletivas.

## 9 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS

A título de comentários conclusivos, pode-se destacar que os dois ambientes circundantes à referida cadeia, os ambientes organizacionais e institucionais, dão suporte à estrutura de coordenação da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos.

A importância das organizações que fazem a intermediação das transações adjacentes ao setor produtivo, são notórias, sendo que o seu desenvolvimento e manutenção são fatores importantes a serem considerados numa estrutura de coordenação competitiva.

O próprio ambiente organizacional coordenador, exercidos pelas várias empresas circunvizinhas à produção, atua até mesmo como um agente diluidor de prováveis falhas administrativas que possam ocorrer à nível da empresa local. Isto resulta do auxílio mútuo entre as firmas e do fluxo intenso de informações entre os agentes da cadeia, possibilitando que haja uma assistência rápida por parte dos diferentes profissionais ligados ao setor de produção e comercialização, minimizando assim os erros que possam ser cometidos.

Embora ainda deficitária quanto a um agente catalisador representativo da cadeia do ovo de Bastos, o seu ambiente institucional lhe é propício para a sua criação, o que aumentaria ainda mais o poderio competitivo já alcançado.

E finalmente, atrelado ao item acima no tocante à manutenção da posição conquistada por Bastos, é de extrema importância que a transmissão das informações desde o consumidor final até o fornecedor inicial possibilite um processo adaptativo eficiente por toda a cadeia, não apenas para os fatores relacionados aos preços.

## 10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATALHA, M. O. Sistemas agrindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. (org.). **Gestão Agroindustrial. GEPAI: Gestão de Estudos e Pesquisas Agroindustriais. v.1.** São Paulo: Atlas, 1997. p.23-48.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness.** Boston: Harvard University, 1957. 136p.
- FARINA, E. Q. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Agribusiness: coordenação das relações de conflito e cooperação.** São Paulo: Pensa - Programa de estudos dos negócios do sistema agroindustrial. 1993. 26p.
- NORTH, D. C. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance.** Cambridge: Cambridge University Press, 1990. 152p.
- WILLIAMSON, O. E. **The economics institutions of capitalism: firms, markets relational, contracting.** New York: The Free, 1985. 449p.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quaterly**, New York, n.36, p.269-296. jun. 1991.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese - Livre Docente em Administração).

## **CAPÍTULO 5**

### **APRENDIZADO TECNOLÓGICO E A COMPETITIVIDADE DA CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS -SP**

#### **1 RESUMO**

O enfoque Neo-schumpeteriano propõe um modelo de análise alternativo ao já encontrado na literatura clássica pela introdução de elementos dinâmicos na sua concepção. Tal dinamismo está associado à cumulatividade de capacitações técnico-econômicas, representado principalmente pelo aprendizado da firma ao longo do tempo, o que lhe confere uma diferenciação de ganho competitivo frente às demais. Logo a competitividade está em função deste diferencial cumulativo, e não apenas deste, mas também do ambiente circundante à empresa o qual lhe exerce pressões competitivas constantes que a induzem às contínuas transformações. Neste sentido, o ambiente empresarial de Bastos oferece condições favoráveis ao exercício contínuo de pressões competitivas pela sua grande concentração de empresas do mesmo setor, bem como das empresas correlatas à este. Sua competitividade também está atrelada à aprendizagem adquirida ao longo do tempo, seja pelo acúmulo de experiências tácitas, seja pela troca de informações através dos relacionamentos internos e externos.

Palavras Chaves: Teoria Neo-Schumpeteriana, Aprendizado Tecnológico

#### **2 ABSTRACT**

The Neo-schumpeterian approach proposes an alternative model of analysis on the contrary of already utilized in common classical literature, by introduction of dynamics elements from its own conception. The referring dynamism is associated to the cumulateness of techniques/economics capability that result in a process of cumulative learning to the firm which will provide in a distinguishing competitiveness gain, added along of time, when compared to the other firms. So, the competitiveness gain is obtained in function of this cumulateness aspect, and not only in it, but also at neighborhood environment

to firm which it put constant competitiveness pressure on, that will induces him to an continuous changes. In this sense, the industrial environment of Bastos suggests favorable conditions to continuous exercise of competitiveness pressures by its high concentration of firms of the same sector, as well as by firms of correlative sectors. This competitiveness also is linked to learning improving along of time be it by accumulation of tacit experience or by change of information through internal and external relationships.

Keywords: Neo-schumpeterian Theory, Technical Learning

### 3 INTRODUÇÃO

Como já comentado no capítulo introdutório deste trabalho, a avicultura comercial pode ser considerada como aquela que detém um dos maiores aproveitamentos em termos de inovação tecnológica do setor pecuário, o que lhe confere uma característica extremamente dinâmica no mercado.

Particularmente para a avicultura de postura este princípio também não se mostra diferente, embora esta seja menos intensiva que a sua congênere de corte.

Para citar alguns números, a formação de uma poedeira moderna dos dias atuais apresentou uma evolução em relação a 1970, de um incremento de 184 para 219,9 ovos/ave/alojada, isto é, para cada ave no seu ciclo de produção completo houve um incremento de 35,9 ovos; e de 70,1% para 80,7% de ovos/ave/dia, que significa um aumento de 10,6% de ovos a mais por dia por cada poedeira (Formação, 1999).

Tal evolução não significa apenas o melhoramento genético da ave, mas sim todo negócio do ovo que teve que se ajustar a estas novas realidades. Assim, novas instalações foram desenvolvidas, novos equipamentos, novas formas de armazenamento, novas susceptibilidade às doenças, novas restrições alimentares;

enfim, como já mencionado, houve a necessidade de que todo o modo de produção e comercialização do produto se adequasse a estas novas exigências.

Este dinamismo, ao mesmo tempo em que pode atuar proativamente para o avanço deste segmento (o que na maioria das vezes acontece), pode acarretar também, em certas situações, um efeito segregativo ao esperado (entende-se por esta segregação a exclusão dos atores menos preparados para enfrentar a realidade imposta pelo mercado), em função da baixa capacidade assimilativa dos usuários frente aos avanços ocorridos. Logo, deste fato infere-se que não apenas as gerações inovativas são importantes, mas que igualmente, as capacitações quanto à sua assimilação também são necessárias.

A competitividade portanto, como proposta para este capítulo, está intimamente relacionada justamente sobre o potencial de capacidade assimilativa de uma empresa, ou em outras palavras, sobre o diferencial de aprendizagem cumulativa, sendo esta a geradora de assimetrias competitivas no mercado, que lhe potencializaria o seu ganho competitivo frente às demais.

Portanto, para o presente estudo, desconsiderar o aspecto inovativo, mais precisamente como este se acumula e se propaga através de todo o sistema, seria negligenciar também um dos fatores motores deste setor específico.

O estudo do tema referente à inovação, em particular a tecnológica, converge-nos, ainda que não de modo exclusivo, aos autores neoschumpeterianos que, baseados nos trabalhos seminais de Schumpeter, tem desenvolvido um arcabouço teórico analítico alternativo à já consagrada Teoria Neoclássica tradicional.

A utilização do enfoque acima exposto conjuntamente à Teoria dos Custos de Transação não invalida o referencial analítico da competitividade proposto para esta dissertação, pelo contrário, como também ressalta Winter (1996, p.266), "a economia dos custos de transação é inteiramente compatível com o pensamento evolutivo".



A competitividade da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, baseado no enfoque neo-schumpeteriano, portanto, será o motivo do presente capítulo.

## **4 OBJETIVOS**

### **4.1 Objetivo Geral**

Este capítulo tem por objetivo estudar a competitividade da dita cadeia agroindustrial do ovo sob o enfoque da Teoria Neo-schumpeteriana.

### **4.2 Objetivos Específicos**

Especificamente pretende-se:

1. analisar o ambiente competitivo do município de Bastos, ambiente este proporcionador de pressões competitivas mantenedoras da constante evolução da dita cadeia;
2. analisar o diferencial de aprendizado tecnológico dos empresários de Bastos, processo este cumulativo de capacitações que lhe confere um ganho competitivo.

## 5 A COMPETITIVIDADE SEGUNDO A ÓTICA NEO-SCHUMPETERIANA

A Teoria Neo-schumpeteriana ou abordagem evolucionista<sup>17</sup>, tem suas raízes pautadas nos princípios originariamente propostos por Schumpeter.

Este enfoque busca superar os limites da teoria neoclássica, rejeitando a noção de equilíbrio geral, valorizando as mudanças qualitativas, a incerteza da decisão de produzir, a descontinuidade e a heterogeneidade dos agentes.

Sua ênfase está focada no esforço explicativo dado à **dinâmica** dos acontecimentos, isto é, tende a dirigir sua atenção sobre os comportamentos observados e não sobre um conjunto de possibilidades hipoteticamente pré-estabelecidas, como os fazem os autores tradicionais neoclássicos (Winter, 1996; Possas, 1988).

Na visão neo-schumpeteriana as firmas buscam obter a maximização de seus lucros mediante um permanente esforço inovativo - da diferenciação frente aos seus concorrentes - tendo o mercado como o *locus* da concorrência e não como o *locus* do equilíbrio<sup>18</sup>. Logo a concorrência, tendo como o pano de fundo o mercado, é o processo básico de interação das unidades econômicas (empresas principalmente), e a competitividade - em alguma medida o grau em que tais vantagens competitivas são geradas e sustentadas - um atributo da concorrência (Possas, 1996).

Uma forte característica da teoria neo-schumpeteriana é a sua explícita ruptura com as duas das principais colunas da ortodoxia teórica neoclássica, a

---

<sup>17</sup> Criteriosamente falando, estes dois termos, embora originados da mesma fundamentação teórica, apresentam ligeiras variações, como descritas em Possas (1988). Para efeitos deste trabalho, entretanto, tais nuances não serão consideradas adotando-se ambas denominações para designar a mesma corrente teórica.

<sup>18</sup> Este aliás é um dos principais pontos de divergência entre as duas abordagens, defendidas veementemente a favor do desequilíbrio por autores tais como Dosi (1988, 1992), Nelson (1992), Winter (1996) e Possas (1988), dentre outros.

saber: as noções de equilíbrio de mercado e de racionalidade maximizadora dos agentes.

Quanto ao primeiro aspecto, o mercado torna-se o local de competição entre as empresas, onde suas posições competitivas se modificam tanto ou mais do que se ajustam; e é visualizado como veículo de mudanças técnico-econômicas, atuando ainda como *ambiente seletivo*, gerador e/ou perpetuador de desigualdades e assimetrias. Entende-se por esta seleção, a busca por inovações no sentido amplo schumpeteriano (novos produtos e processos, respectivos aperfeiçoamentos, diferenciação; novas fontes de insumos; novas formas de organização industrial; novos mercados).

O segundo aspecto refere-se à racionalidade limitada dos agentes, conceito este que se desenvolve num mundo econômico marcado por complexidade e por incerteza, sendo esta última de natureza indeterminada, cuja trajetória não pode ser suficientemente explicada (se no passado) ou prevista (se no futuro) com base em relações seja causalidade determinística, seja de inferência probabilística.

Ainda, segundo Possas (1996, p.75), "o efeito deste rompimento é drástico, porque abre espaço na teoria econômica para soluções múltiplas e abertas, e não unívocas e determinadas, para o processo de decisão racional dos agentes".

A consideração dos princípios acima adotados pela corrente neoschumpeteriana é essencial para a conceituação de competitividade a ser proposta neste capítulo. Tal competitividade está associada à dotação, pelas empresas, de diferenciais assimétricos via inovações, mediante o processo seletivo e filtrante no ambiente competitivo do mercado, considerando-se ainda que este permanece em constante movimento e que possui um elevado grau de incerteza que não pode ser perfeitamente dissecado, devido à limitação racional de seus agentes.

Desta afirmação é possível discernir que a competitividade, segundo Possas (1996) pode assumir duas dimensões, a saber: 1) um caráter sistêmico dado um ambiente econômico competitivo em que as empresas estão inseridas, e 2) um caráter individual das firmas cujo acúmulo de aprendizado possibilitam-nas a um ganho competitivo através de capacitações técnicas e econômicas adquiridas ao longo do tempo.

A seguir então, serão analisados cada uma destas duas dimensões.

### 5.1 A competitividade quanto ao caráter sistêmico

Tendo como pressuposição a competitividade segundo a capacidade inovativa das empresas, as condições específicas (tecnológicas, produtivas e de mercado) da indústria considerada e do ambiente econômico num sentido mais amplo (externalidades físicas, sociais, técnico-científicas; condições institucionais; aparato regulatório) são decisivas para que as mesmas desenvolvam seu potencial competitivo, naturalmente diferenciado e assimétrico (Possas, 1996; Dosi, 1992).

Este enfoque dá ênfase aos condicionantes circunvizinhos à empresa - entendendo-se por estes condicionantes, os fatores ambientais institucionais (Chiaromonte et al., 1993) - que reconhece a importância de se constituir e preservar um *ambiente econômico competitivo* com capacidade variável de estimular a concorrência, bem como o de favorecer o exercício contínuo de *pressões competitivas* sobre as firmas.

Esta visão assemelha-se em muito à dos neo-institucionalistas, para os quais o ambiente institucional não é neutro, e afetam a conformação dos modos de governança minimizadores dos custos de transação e a estrutura de coordenação eficiente quanto à velocidade adaptativa do arranjo organizacional após um choque.

Também na ótica neo-schumpeteriana, o ambiente institucional exerce grande influência sobre as empresas, porém este agora proporciona um contínuo ambiente de pressões competitivas que supõe regras de política industrial, tecnológica, tarifária e creditícia que não só as exponham à concorrência interna e externa, mas que também as induzam e estimulem a capacitar-se, num esforço de longo prazo, à maior eficiência produtiva e inovativa.

## 5.2 A competitividade quanto ao caráter individual das empresas

Para os neo-schumpeterianos, a mudança tecnológica é interna, endógena, à dinâmica da firma (Schumpeter, 1961) à medida em que o processo de inovação depende das *capacitações acumuladas* por ela ao longo do tempo, significando ainda que estas ocorrem diferentemente de empresa para empresa. Ou seja, cada firma pode ser concebida distintamente como sendo um conjunto de conexões entre tecnologia, pessoas, informações, rotinas etc, cujo conjunto não se pode transformar nem com tanta rapidez, nem com tanta facilidade.

Segundo Nelson e Winter (1982) e Dosi (1992), estas capacitações são entendidas como sendo os conhecimentos tácitos adquiridos e incorporados nas pessoas e nas rotinas das operações de cada firma e que, portanto, não são transmissíveis em linguagem formalizada ou em máquinas e equipamentos. São também específicos à firma, na medida em que a materialização tecnológica depende das características técnicas e econômicas acumuladas ao longo da história passada de cada firma.

A este processo cumulativo de conhecimento tácito e específico dentro das firmas é denominado pelos autores de **aprendizado**.

O processo de aprendizado pressupõe alguns princípios básicos para que alcance sua efetivação. São estes:

- a) o aprendizado possui um caráter local específico em função das condições ambientais em que estas são geradas, podendo determinar diferentes proporções e direções da mudança tecnológica (Dosi et al., 1992);
- b) o aprendizado pressupõe um processo cumulativo e gradativo do conhecimento, portanto este ocorre a longo prazo; e
- c) para que haja a transferência de conhecimento, neste caso o conhecimento tecnológico, faz-se necessário ter uma capacitação mínima do receptor para que esta atinja sua realização.

Os mecanismos de aprendizado, por sua vez, são tipicamente de três modalidades:

- I. o investimento em P&D: constitui-se o mais economicamente importante meio de aprendizado, não apenas por desprender investimentos significativos, mas por representar o principal meio de acumulação "tácita" de conhecimentos que realimenta o processo de busca de inovação e aperfeiçoamento de produtos e processos;
- II. os processos informais de acumulação de conhecimento dentro das firmas: este tipo de aprendizado caracteriza-se por não envolver nem recursos específicos nem um formato organizacional definido, mas que também são formas importantes de desenvolvimento de novos produtos e processos; são estes:

*II.1 o Learning by doing (aprendizado pelo fazer):* é o aprendizado cujo resultado leva a melhorias incrementais ao longo dos processos produtivos (Thomson, 1993), e são importantes em setores de atividades tecnologicamente mais dependentes dos fornecedores (Possas, 1988);

*II.2 o Learning by using (aprendizado pelo usar):* é o aprendizado advindo do acúmulo de experiências no uso de produtos caracterizados por um alto grau de complexidade, cujo resultado pode criar conhecimentos para a melhoria da utilização e do design do equipamento. (Rosenberg, 1982) Comenta o referido

autor que este tipo de aprendizado contrasta com o primeiro, pois "envolve uma experiência que começa onde o *learning by doing* termina".

III. o desenvolvimento de "externalidades" intra e entre indústrias, ou também chamado de *learning by interacting*, que inclui a difusão de informações, a mobilidade de mão-de-obra especializada e o crescimento de serviços especializados.

*III.1 Learning by interacting (aprendizado pelo interagir):* refere-se ao tipo de aprendizado em que as informações são transmitidas através dos relacionamentos entre os agentes. (Lundvall, 1988) Aqui dois elementos são necessários, segundo o autor, para que este fluxo se concretize efetivamente. Uma delas é a existência de *canais de informações* por onde a mensagem possa passar. E a segunda refere-se à um *código de informação* que faz com que a mensagem transmitida chegue clara e inteligível ao receptor. Este tipo de aprendizado entretanto, se mostra muito dispendioso em tempo uma vez que a criação do código de informação entre as partes não é uma tarefa tão simples assim.

Assim, visto as principais conceituações sobre as duas dimensões da competitividade, estes serão aplicados ao sistema agroindustrial do ovo de Bastos.

## **6 UMA APLICAÇÃO DA COMPETITIVIDADE SEGUNDO A ÓTICA DA TEORIA NEO-SCHUMPETERIANA.**

A cadeia agroindustrial do ovo de Bastos, quando analisados sob a ótica neo-schumpeteriana, pode-nos fornecer alguns aspectos significativamente interessantes e ricos, culminando enfim, na introdução de alguns fatores que conduzem ao seu ganho competitivo.

Serão discutidos os dois aspectos referenciados na seção anterior, isto é, o ambiente competitivo de Bastos e o acúmulo de capacitações individuais via mecanismos de aprendizado das empresas aí estabelecidas.

### **6.1 Ambiente competitivo de Bastos**

O ambiente no qual estão inseridas as empresas de Bastos pode ser devidamente determinado como tendo um elevado grau de pressão competitiva, como denominado por Possas (1996).

A grande concentração de empresas do mesmo ramo de atividade acirram, naturalmente, a disputa comparativa quer direta, quer indireta entre si.

Neste sentido os próprios avicultores entrevistados admitem ter um certo estímulo em perseguir os resultados obtidos pelas granjas posicionadas melhor ou por aquelas que se encontram neste caminho, o que motiva o seu constante esforço evolutivo, na medida de suas possibilidades.

Quantitativamente falando, as empresas inovadoras representam uma baixa proporção: das 82 propriedades ali estabelecidas, apenas uma dezena delas mantém estratégias de inovação consideradas "de ponta", porém do ponto de vista qualitativo, estas são um exemplo a serem seguidos pelos demais.

Estas inovações, que por ora serão chamados de "incrementos radicais", incluem a modernização do parque industrial desde a fase de formação de



pintainhas, através da utilização de galpões climatizados inteiramente automatizados para melhorar a performance da homogeneidade, até a fase de produção final propriamente dita, também neste caso totalmente automatizados via computadores e equipamentos mecânicos de arraçamento, coleta, classificação, e embalagem final dos ovos para a comercialização. Para estes sistemas as vantagens se contabilizam em termos de ganho de homogeneidade dos lotes, maiores e melhores regularidades nos tratos alimentares, melhor aproveitamento do espaço físico, melhor padronização e classificação dos ovos, além da utilização da mão-de-obra que é otimizada na propriedade.

Aliás esta última, segundo os empresários, é a segunda grande justificativa para a adoção da automação na propriedade (a primeira refere-se ao aumento de produtividade). As dificuldades de relacionamento empregado/empregador, aliadas às questões de ordem trabalhista (leis e regulamentações rígidas e pesadas que beneficiam apenas os trabalhadores, segundo a ótica do empregador), desestimulam a empregabilidade, levando a adoção da mecanização como forma alternativa de produção. Verifica-se então que os aparatos regulatórios institucionais exercem, ainda que indiretamente, influências marcantes no processo inovativo deste setor.

Mesmo não valendo-se destes tais incrementos radicais, percebe-se que há uma busca generalizada pelo acréscimo de sua produtividade por parte da maioria dos empresários locais, não apenas via transformações onerosas mas também via inovações incrementais pequenas e constantes.

Esta constante atualização produtiva respalda-se em dois motivos principais: 1) segue a lógica natural da evolução apresentada neste setor; e 2) tem a finalidade do acréscimo na economia de escala.

Neste segundo aspecto reside outro ponto relevante. A própria característica do negócio ovo, que é de capital intensiva e de margens de lucros reduzidos, leva à uma necessidade de comercialização de um grande volume de

negócios para manter um nível de retorno econômico satisfatório. Para atingir tal crescimento, os empresários têm optado por deslocar-se para outras regiões próximas ao município (devido à saturação territorial encontrada no município de Bastos) ou adotar-se dos mecanismos automatizados anteriormente comentados.

O ambiente organizacional desta cadeia também impõe sobre as empresas pressões inovativas constantes. Do lado do fornecedor há a contínua oferta de novos insumos tais como os medicamentos, os premixes, os equipamentos, as embalagens, as linhagens de poedeiras, etc; novas tecnologias produtivas e novos modelos organizacionais; dentre outros. Do lado do comprador, é necessário haver o ajuste para as legislações sanitárias cada vez mais rigorosas, bem como para as novas necessidades e exigências dos consumidores. E para um futuro próximo, estima-se que modernos meios de transporte aclimatados serão exigidos, além do surgimento de novos produtos industrializados derivados da produção de ovos, o que certamente irá demandar seguidas adaptações por parte de todo o sistema aqui analisados.

Enfim, toda a infra-estrutura do negócio do ovo em Bastos caminha em sintonia com os últimos avanços do setor, forçando "naturalmente" as empresas a se adequarem a cada transformação.

As empresas, então, que se vêem obrigadas a acompanhar estas transformações serão os objetos a serem examinadas na seção a seguir.

## **6.2 O aprendizado tecnológico da firma**

Antes de adentrar-se às questões específicas sobre o aprendizado tecnológico das firmas, um ponto extremamente importante a ser assinalado é a alta capacidade administrativa demonstrada pelos principais empresários avícolas de Bastos.

Esta performance está associada a pelo menos duas variáveis, que unidas, resultam no bom desempenho acima descrito: 1) a capacidade de discernimento das oportunidades apresentadas no ambiente competitivo interno e externo a Bastos (estes já comentados anteriormente); e 2) o acúmulo de aprendizado tácito que os auxiliam na tomada de decisões entre as várias alternativas de escolha que lhes apresentam (é o que será visto nesta seção).

Em ambos os casos, na realidade, a tradição produtiva de Bastos, que possibilitou o acúmulo de aprendizado tácitos pelos empresários ao longo dos anos, tem um peso significativo nos resultados de ganho competitivo desta cadeia.

### **6.2.1 Aprendizado via Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)**

De posse da taxonomia estabelecida por Pavitt (1984), verifica-se que o setor produtivo primário (aí incluída a produção poedeira), pode ser basicamente classificado como sendo um setor "dominado pelos fornecedores" (*supplier dominated*). Neste as inovações são basicamente de processos já incorporadas nos equipamentos e nos insumos, e por isso geradas fora do próprio setor, tipicamente através da difusão de bens de capital e intermediários mais avançados. Os aprendizado advindos da P&D, para este tipo de setor, estão restritos às grandes firmas a montante à produção cujo poder econômico e intelectual estão muito além da capacidade das propriedades isoladas. Isto não significa em absoluto, que estas não possam desenvolver tal conhecimento, mas que apenas terão que galgar muitas etapas até a sua concretização.

Tem-se, no caso da avicultura de postura, os típicos exemplos do domínio da atividade inovadora via P&D, já incorporados no próprio insumo.

Primeiramente quando consideramos a "máquina" produtora de ovos, a pintainha de um dia, está já é por si só um fruto de intensa pesquisa em

laboratórios genéticos, cuja produção é altamente específica, onerosa e com o aprendizado praticamente todo ele advindo através do acúmulo tácito de longo prazo. Assim sendo, as matrizeiras avós são todas geradas em outros países, sendo que todo o conhecimento genético acumulado está fora do alcance dos produtores nacionais. Portanto, ao nível de propriedade rural torna-se impraticável, para não dizer impossível de se obter tal conhecimento.

O mesmo pode-se dizer quanto ao uso de equipamentos de última geração. A automação da atividade está intimamente ligada à utilização de maquinários sofisticados cuja implantação e manutenção não decorre, senão, de gastos econômicos vultosos.

O reflexo destes dois setores na avicultura local reflete-se diretamente na permanência dos empresários já estabelecidos, como também torna-se numa barreira de entrada aos novos entrantes potenciais. Em ambos os casos, a capacitação quanto à assimilação desta tecnologia exigem investimentos pesados em aprendizagem, em tempo e em compras destes equipamentos, razão pela qual a tecnologia torna-se fator limitante para esta atividade.

Neste sentido o empresariado bastense possui um acúmulo de aprendizado que contribui para o seu ganho competitivo. As tecnologias produtivas já vêm sendo aplicadas de longa data, havendo portanto, um cabedal tecnológico acumulado quanto ao manuseio deste bem genético específico (as galinhas de produção), bem como há também uma evolução continuada de processos produtivos através da adoção gradativa de equipamentos mais sofisticados.

### **6.2.2 O *learning by doing* do empresariado de Bastos**

A capacitação acumulada dos conhecimentos produtivos da atividade poedeira em Bastos não é algo recente. Antes, têm-se toda uma história vivida e

passada ao longo das gerações de gestores que se seguiram, contabilizando-se cerca de três a quatro décadas de funcionamento das empresas ali estabelecidas.

Logo, os percalços e as conquistas desta atividade, bem como as diversas fases de transformações ocorridas neste setor foram, bem ou mal, incorporadas às rotinas das atividades poedeira local, resultando assim num alto acúmulo de experiências dos empresários. É interessante notar também, que a persistência de seus empresários em permanecer nesta atividade, motivados principalmente por questões de sobrevivência da sua família, como já comentadas no Capítulo 2, é que os coroaram de uma capacidade de assimilação às novas mudanças ocorridas até os dias de hoje.

No caso da avicultura de Bastos, este acúmulo de experiências não significou necessariamente uma instrução formal dos empreendedores. Antes, a grande maioria dos granjeiros pioneiros, e até mesmo alguns dirigentes da segunda geração não possuem tal instrução, sendo que os seus conhecimentos foram adquiridos principalmente através das tentativas e erros acumulados do *learnig by doing*, tanto no que se refere à gestão tecnológica, quanto no que se refere à gestão administrativa.

O resultado deste processo tem levado aos mais variados estilos de condução gerencial das granjas até os dias de hoje. Assim, há aqueles que são os empreendedores, ousados, que buscam estar sempre na vanguarda das inovações tecnológicas da avicultura de postura, como também há aqueles que, por diversas razões, permaneceram estáticos num dado momento deste desenvolvimento. Logo, muito dos resultados que se apresentam hoje são reflexos dos resultados passados.

Neste sentido, constatou-se pelos levantamentos feitos nesta pesquisa, que a maioria das grandes granjas da atualidade já eram ou se tornaram poderosas desde tempos passados, significando que há um legado não apenas

nos aspectos econômicos, mas também nos aspectos administrativos e tecnológicos internos às firmas, nesta transições.

Outro fato constatado é de que as empresas geridas por empresários capacitados formalmente via instrução acadêmica apresentam melhores resultados na condução da atividade, com a ressalva, logicamente, de que esta característica está intimamente relacionada à aptidão administrativa pessoal de cada indivíduo. Porém, convém frisar de uma maneira geral, que uma boa capacitação formal não fornece apenas os conhecimentos técnicos específicos a uma determinada área, mas também oferece ferramentais de análise de uma conjuntura ambiental circundante à empresa com muito maior desenvoltura.

Quando compilados então estas duas constatações empíricas, verifica-se que a junção do aprendizado tácito adquirido via processos informais, através do próprio ambiente produtivo, e o acúmulo de conhecimentos formais via instrução acadêmica, cria um forte potencial de capacidade competitiva dos empresários de Bastos, que por sua vez, as transferem às empresas.

Neste sentido, mais recentemente, os empresários atuais, filhos e netos dos primeiros pioneiros, representam a junção de ambos os aspectos acima listados. Estes têm retornado à atividade avícola tendo em sua bagagem uma extensa formação acadêmica, inclusive com novas dimensões possíveis sobre os empreendimentos em agribusiness.

Este fator, aliado ao acúmulo de aprendizado tácito legado desde tempos passados, tem levado a uma perspectiva muito promissora quanto à condução da atividade poedeira em Bastos.

### **6.2.3 O *learning by interacting* de Bastos**

Seguramente este tipo de aprendizado pode ser considerado o de maior destaque no ambiente empresarial de Bastos.

Tanto no que tange ao aprendizado tecnológico, quanto ao aprendizado gerencial, o grande trunfo apresentado nesta cadeia de produção é o intenso fluxo de relacionamentos entre os seus distintos agentes.

Quanto ao aspecto técnico, a facilidade de visitas às demais granjas, a mobilidade de técnicos veterinários entre as propriedades, a participação em encontros, simpósios e congressos da área, e os treinamentos dados pelo sindicato são alguns dos processos de aprendizado via interação. Já os empresários economicamente mais capacitados frequentemente buscam novas formas de gestão tecnológica no exterior, incluindo neste roteiro, países muito mais desenvolvidos que o Brasil tais como a Holanda, o Japão, os EUA, o Canadá e a Alemanha.

Um dado interessante observado neste sentido, é que as grandes firmas incubadoras tem especial interesse em divulgar os seus produtos, fazendo-o através de viagens promocionais internacionais aos centros de pesquisas dado aos produtores que mais adquiriram suas linhagens. Nestas promoções, o pagamento de todas as despesas em termos de transporte, estada e alimentação é arcado pela própria incubadora, que em troca requer destes "turistas" a presença obrigatória em palestras e reuniões de troca de informações que são passadas intensivamente aos produtores neste período. Segundo as opiniões dos entrevistados o aprendizado, neste tipo de interação, é intenso.

Outro aspecto marcante para o ganho competitivo de Bastos é quanto à gestão administrativa adotada pelos seus produtores.

Segundo eles, as soluções de problemas de ordem estritamente tecnológicas podem ser facilmente resolvidos pela disponibilidade de contratação de especialistas altamente capacitados, sendo que, em se tratando de questões administrativas, a recíproca não é verdadeira.

O conhecimento do comportamento de mercado, o *feeling* das negociações, o momento exato das inflexões cíclicas de preços, a política de

compra e venda, entre outros, são fatores inerentes, **tácitos**, a cada empreendedor que não podem ser facilmente transmitidas senão por meio de acompanhamento diário da atividade e principalmente pelas experiências acumuladas no cotidiano da realidade poedeira. Neste sentido, pode-se dizer que Bastos, é o "celeiro destes empreendedores".

Muitos são os fatores que podem ser listados para explicar tal constatação. A afinidade e o contato intenso com a atividade desde épocas passadas, o ambiente propício de Bastos, a questão cultural de persistência e zelo para com a atividade de sobrevivência, a farta troca de informações intra e extra produção, dentre outros fatores, são os determinantes para realçar a posição obtida por Bastos na atualidade.

E finalmente, os pontos ressaltados por Lundvall (1988) na condução deste tipo de aprendizado são notórios neste sistema. A começar pelos canais de informações, estes foram estabelecidos a partir da conformação de uma rede complexa de organizações, possibilitando tal interação. Também, para os respectivos códigos informacionais, tão necessários para que haja a perfeita transferência e assimilação dos conhecimentos passados, estes são grandemente potencializados pelo ambiente institucional favorável do município. Neste aspecto, podem ser citadas, a título de exemplificação, as semelhanças sócio/culturais entre os granjeiros como o fator principal, derivando deste todas as outras facilidades.

#### **6.2.4 O *Learning by using* dos empresários de Bastos**

Este tipo de aprendizado, como já comentado por Rosemberg (1982), refere-se ao aprimoramento no uso de produtos caracterizados por um alto grau de complexidade, com melhorias na utilização e no design do equipamento, como no caso exemplificado pelo autor para as indústrias de aeronaves.



Particularmente para a indústria poedeira, o *learning by using* tem pouca ou nenhuma aplicabilidade, quando considerado genuinamente o conceito acima proposto.

No entanto, o aprender pelo uso no setor primário certamente apresenta a sua parcela de contribuição, não no sentido de incrementos diretamente sobre o produto, uma vez que estes já vem incorporados no próprio insumo, mas sim no sentido de aprendizagem pelo manuseio deste, propriamente dito.

À exemplo da atividade poedeira, certamente existem ganhos de aprendizado quando da utilização das classificadoras automática de ovos, do manuseio do material genético incutido nas pintainhas, do uso dos modernos equipamentos computadorizados de arraçamento e criação de frangas, etc.

Isto demonstra que este conceito ainda pode ser muito desenvolvido para o setor de produção primário, mesmo porque com o advento cada vez maior da tecnologia da microeletrônica e microinformática a todos os setores da economia, o aprendizado pelo uso será cada vez mais intensificado.

Antes de passar às conclusões deste capítulo pelo menos um outro aspecto deve ser analisado, a influência dos condicionantes macroeconômicos sobre o aprendizado da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos.

### **6.3 A influência dos condicionantes macroeconômicos**

Outro fator essencial para a compreensão da competitividade de Bastos refere-se aos condicionantes econômicos, isto é, como as sucessivas crises e oportunidades surgidas no panorama econômico nacional influenciaram positiva ou negativamente o avanço desta cadeia particular.

A avicultura de postura caracteriza-se por envolver um capital de giro elevado, sendo este também denominado de economia de capital intensivo.

Neste tipo de atividade os insumos são atrelados ao dólar pois envolvem tecnologias e materiais importados que são incorporados em seus produtos e serviços. Disto resulta uma comercialização (compra e venda) dos mesmos à nível de produtor rural, também, de certa forma, ligados ao dólar.

Entrementes, ao final de um longo processo de produção e comercialização do ovo, culminando finalmente na venda do produto, nota-se a existência de uma defasagem cambial entre a compra dos insumos, sendo esta de certa forma atrelados ao dólar; e a venda dos ovos, cuja realização se dá através da moeda corrente nacional.

Num panorama de uma economia instável, de altas taxas inflacionárias e de constante desvalorização cambial, os custos crescem na medida em que ocorre a desvalorização da moeda nacional frente ao dólar; e as receitas decrescem com a perda real do poder de compra do capital conquistado. Entretanto, mesmo nestas condições, infelizmente, têm-se uma falsa impressão de que ocorre a recuperação do capital investido ou alocado devido à máscara da correção monetária, que na realidade, proporciona apenas uma atualização monetária e não acréscimo de renda real ao produtor.

Com o advento do fim da inflação, o novo cenário configurado possibilitou um equilíbrio entre o valor real de compra dos insumos e o valor real de venda dos ovos, equiparando-se a relação entrada/saída de capital. Tal situação permite agora uma conjugação de receitas e despesas, livres das grandes defasagens cambiais como dantes ocorridos.

Neste sentido o plano Real estabilizara a inflação, mantendo as oscilações da moeda interna, de certa forma, a patamares constantes.

Os reflexos desta estabilização podem ser sentidos na avicultura de postura de Bastos a partir de três enfoques diferentes: 1) o uso de alto capital de terceiros nas épocas das transições dos ditos “pacotes econômicos”; 2) o uso de

capital de terceiros, porém saldados a curto prazo; e 3) o uso de capitais próprios para a condução da atividade.

O uso de capitais de terceiros, em épocas inflacionárias fora sempre um bom negócio para os avicultores. Com o alto capital de giro que caracteriza esta atividade, muitos dos juros e dos empréstimos adquiridos a longo prazo eram facilmente saldados pela aplicação financeira altamente "rentável" daquela época. Somados a isto o crédito fácil, também amortizável a longo prazo, resultara numa significativa modernização do parque industrial de Bastos em termos de aquisição de equipamentos e expansão territorial.

Com o fim da inflação, entretanto, este panorama se modificara drasticamente. Os ganhos com a especulação monetária tomaram-se mínimos, e as elevadas taxas de juros adotados pelo Governo, dentre outras coisas como medidas econômicas protecionistas<sup>19</sup>, tiveram efeitos consideráveis na avicultura de Bastos.

Para os empresários que não se adequaram à esta nova realidade e que continuaram com a mesma mentalidade inflacionária de antes, estes ainda buscavam utilizar-se dos empréstimos bancários regularmente, por considerarem que as taxas nominais de juros abaixaram-se a patamares menores do que os da época da inflação. Verdadeiramente houve sim, esta diminuição, porém agora não mais mascarados pela correção monetária. Os empréstimos que antes eram saldados pela capitalização financeira especulativa elevaram-se à taxas reais de juros, que deveriam, doravante, serem ressarcidos através de aumentos também reais de produtividade e de renda.

Logo, os empresários que continuaram por adotar atitudes de uso de capitais de terceiros indiscriminadamente, ou que continham altíssimos

---

<sup>19</sup> Na realidade as altas taxas de juros praticados pelo Governo apresentam duas facetas protecionistas distintas: 1) a primeira diz respeito quanto a contenção do consumo; e 2) a segunda refere-se à atratividade de capitais externos para o País devido a alta rentabilidade financeira.

empréstimos já de longa data, viram a sua economia definhando-se rapidamente. Este quadro também fora potencializado pelo panorama recessivo a que se seguiu no País, impossibilitando que o "suposto" aumento real renda que possivelmente cobriria os *deficits* anteriormente realizados, fosse efetivamente alcançado.

Com isto a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos observou seguidas falências de diversas firmas que não se adequaram à esta nova realidade.

Quanto ao segundo caso, a situação mostrara-se semelhante ao primeiro, com elevadas taxas de juros e a não possibilidade de ganhos especulativos como antes. Entretanto, para esta situação há o atenuante de que a quantia saldável era de menor volume, livrando os empresários dos altos endividamentos, o que fatalmente resultaria na sua conseqüente falência.

Os empresários mais prósperos na atualidade são aqueles que sempre mantiveram sua área financeira no equilíbrio, adequando-se rapidamente às novas realidades imposta pelo panorama econômico. Estes, ora utilizavam-se dos recursos de terceiros, ora utilizavam-se dos recursos próprios, demonstrando assim sua alta capacidade administrativas em termos de adaptação às novas realidades. Para tais, a estabilização da economia só lhe ofereceram oportunidades de crescimento, uma vez que ocorrera a equiparação da moeda nacional frente ao dólar, diminuindo-se as distorções de compra de insumos e venda de ovos como ocorriam anteriormente.

Certamente isto exerce um reflexo direto na incorporação de inovações produtivas à nível de propriedade e o seu conseqüente aumento também direto sobre a economia de escala; esta tão desejada para o setor específico da produção poedeira.

## 7 COMENTÁRIOS CONCLUSIVOS

A título de comentários conclusivos, pode-se dizer que o acúmulo de aprendizado adquirido pelas empresas realmente tornam-se em diferenciais competitivos, e porque não dizer, até mesmo em diferenciais de sobrevivência em épocas desfavoráveis para as mesmas.

No caso específico da cadeia agroindustrial de Bastos, o acúmulo de aprendizado é altamente influenciado pelos relacionamentos ali estabelecidos, bem como das capacitações tácitas gradativamente adquiridas neste ambiente favorável ao desenvolvimento do negócio ovo. A inserção das empresas neste ambiente, por sua vez, já é por si só um estímulo à constante evolução, quer seja de ordem tecnológica, quer seja de ordem organizacional, devido às constantes pressões competitivas exercida pelas empresas umas com as outras através de comparações.

Mesmo com a aparente prosperidade atual apresentada neste sistema, é importante considerar-se que a capacitação em termos de aprendizado deve ser uma constante, uma vez que a intensa dinâmica deste setor pode facilmente sucumbir as firmas ao atraso tecnológico. Neste sentido, o futuro deste sistema ainda é incerto, não podendo ser determinada ex-ante, como bem pressupõe os princípios neo-schumpeterianos. Entretanto o seu ambiente extremamente favorável já se torna um fator positivo para garantir a constante evolução.

Uma reflexão que se pode extrair deste panorama evolutivo é de que a atividade econômica não pode ser visualizada estritamente sob os fatores relativos aos preços apenas, mas sim, que também devem ser considerados os aspectos dinâmicos que movimentam este sistema.

## 8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CHIAROMONTE, F. DOSI, G. ORSENIGO, L. Innovative learning and institutions in the process of development: on the microfundation of growth regimes. In: THOMSON, R. **Learning and technical change**. New York: St. Martin's Press, 1993. 290p.
- DOSI, G. The nature of the innovative process. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; et. al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988. p. 221-348.
- DOSI, G. Industrial organization, competitiveness and growth. **Revue D'economie Industrielle**, Paris, n.59, p. 27-45, 1<sup>st</sup> trimestre, 1992.
- DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINILLI, P. A. Introduction. Theory and history of technology and business firms: the microeconomics of industrial development. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINILLI, P. A. **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Clarendon Press Oxford, 1992.
- FORMAÇÃO da poedeira moderna (I). **Aves e Ovos**, São Paulo, v. 15, n. 7, p. 10-17, mai., 1999.
- LUNDVALL, B. A. Innovation as an interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; et. al. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988. p. 349-369.
- NELSON, R. The roles of firms in technical advance: a perspective from Evolutionary Theory. In: DOSI, G.; GIANNETTI, R.; TONINILLI, P. A. **Technology and enterprise in a historical perspective**. Oxford: Clarendon Press Oxford, 1992. p.164-184.
- NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Cambridge: Belknap Press, 1982.
- PAVITT, K. Sectorial patterns of technical change: towards a taxonomy and theory. **Research Policy**, Amsterdam, n.13, p. 343-373. 1984.
- POSSAS, M. L. **Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem Neo-schumpeteriana**. Campinas: UNICAMP. 1988. 35p. (Texto para discussão apresentado no Seminário do Instituto de Economia da UNICAMP, em maio de 1988).

- POSSAS, M. L. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial – Implicações para o Brasil. In: CASTRO, A. B. de; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. (Org.). **Estratégias Empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Florense Universitária, 1996. p.71-117.
- ROSENBERG, N. **Inside the black box: technology and economics**. Cambridge: Cambridge University Press, 1982. 293p.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução de: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961. 512p. Tradução de: Capitalism, socialism and democracy.
- THOMSON, R. Epilogue: Institutions, learning and technological change. In: THOMSON, R. **Learning and technological change**. New York: St. Martin's Press, 1993. p. 267-279.
- WINTER, S. G. Coase, la competencia y la corporación. In: WILLIANSO, O. E.; WINTER, S. G. (compiladores). **La naturaleza de la empresa: origenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica. 1996. p.29-66

## CAPÍTULO 6

### EPÍLOGO

#### 1 COMENTÁRIOS FINAIS

A própria cadeia agroindustrial do ovo de Bastos em si já proporciona uma riqueza de análise muito interessante. Sua conformação típica de um grande *cluster* de produção, confere às suas empresas muitas vantagens competitivas em relação às que estão de fora (Zaccarelli, 1995).

Neste estudo em particular objetivou-se compreender, ainda que de modo muito exploratório, os fatores indutores desta competitividade, analisando-os sob os enfoques da Economia dos Custos de Transação e da Teoria Neo-schumpeteriana. O resultado deste intento mostrou-se extremamente proveitoso, possibilitando uma visualização das conformações estruturais e coordenativas desta atividade produtiva, bem como dos seus aspectos dinâmicos de capacitação tecnológica ao longo do tempo.

Por tratar-se de ser um trabalho de conclusão do curso de mestrado, o esforço maior foi o de levantar alguns fundamentos que, primeiramente, servisse de subsídios para a compreensão da competitividade apresentada por esta cadeia. Posteriormente, caso houvesse interesse por parte dos vários agentes, estas análises também poderiam servir de base para a tomada de decisões nos diferentes níveis administrativos, quer sejam eles privados ou públicos.

Sendo assim, seguiu-se a análise desta cadeia considerando-se ambos os enfoques acima citados, relevando-se alguns aspectos principais que foram determinados como sendo os pilares da competitividade da dita cadeia agroindustrial de Bastos (SP), os quais serão listados a seguir resumidamente.



O primeiro deles refere-se à concentração geográfica dos produtores e dos setores correlatos à produção de ovos no município. Esta condição, facilita praticamente todas as outras interrelações que possam existir entre os distintos agentes deste sistema, como por exemplo, o relacionamento intenso entre os diversos atores; um fluxo contínuo de informações; a mobilidade de produtos e serviços dentro da cadeia; etc.

Como resultado disto, tem-se que a influência indireta desta proximidade proporciona o surgimento de uma estrutura de coordenação apoiada pelas várias organizações que fazem parte deste contexto e também pelo ambiente institucional característico de Bastos. Da mesma forma, sua formação concentrada de diversas empresas do mesmo ramo de atividade, facilita e agiliza as adaptações dos modos de governança que minimizaria os seus custos de transação.

A segunda grande característica refere-se aos fatores culturais. A origem e a história comum dos empresários bastenses, os quais passaram pelas mesmas dificuldades e pelas mesmas conquistas em tempos passados, criaram vínculos de relacionamento que quebram eventuais animosidades pessoais e profissionais, salvo para sérios problemas de conduta moral e ética dos indivíduos. Estes relacionamentos permitem então, dentre outras coisas, que o acúmulo de aprendizagem se processe de modo eficaz, ocorrendo para isto a construção de canais e códigos de informações, altamente eficientes, como salientados por Lundvall (1988).

Um fato curioso a ser levantado aqui é de que as vantagens competitivas vistas no complexo agroindustrial do ovo de Bastos não se referem àquelas naturalmente encontradas via dotação de fatores; muito pelo contrário, são vantagens que foram construídas uma a uma a partir da perseverança e do empenho dos primeiros pioneiros que ali se estabeleceram, e que estes são legados até o dia de hoje. Talvez sob outras circunstâncias tais fatos não se sucederiam.

E, finalmente, em terceiro lugar, ressaltam-se os aspectos da tradição produtora de Bastos. A longa saga desta cadeia possibilitou que este

município se cristalizasse como sendo a "capital nacional do ovo", o que naturalmente atrai as atenções produtivas para si, facilitando tanto o fornecimento de insumos quanto o escoamento dos produtos acabados.

O fator tradição também conota aspectos comportamentais tais como a confiança, a solidez, a capacidade e a honestidade, dentre outros, que no mundo dos negócios tornam-se em poderosos diferenciais competitivos.

E ainda neste sentido, os aspectos da tradição conferem um legado tácito às gerações de empreendedores futuros, o qual é transferido e incorporado através do tempo, num processo longo e cumulativo de aprendizado.

## **2 INFERÊNCIAS FUTURAS SOBRE A CADEIA AGROINDUSTRIAL DO OVO DE BASTOS - SP**

Seria uma pretensão tamanha fazer suposições quanto ao estado futuro deste sistema, mesmo porque o ambiente econômico, como já salientado pelos vários autores anteriormente citados, é caracterizado pelo seu dinamismo e incerteza quanto aos seus acontecimentos.

Entretanto, algumas tendências podem ser traçadas quanto ao mercado consumidor de ovos, e de como a cadeia produtiva de Bastos poderia ajustar-se a estas novas realidades.

Uma destas tendências, a curto prazo, seria o consumo *in natura* do ovo com menores taxas de colesterol. Sobre este aspecto, já existem os produtos preparados a base de gorduras poliinsaturadas do tipo ômega 3, que possibilitam esta redução. Entretanto, dentro da ampla população de produtores em Bastos, apenas dois empresários já têm visualizado este segmento como o seu público alvo, sendo que para os demais, este mercado ou ainda é muito restrito, ou ainda não se tem o domínio da tecnologia necessária para a sua produção, isto é, a tecnologia ainda não é socializada.

Outra tendência refere-se ao afastamento do polo produtor de matéria-prima para as fronteiras agrícolas mais distantes, onerando-se nos custos de transporte e de transação dos principais insumos para a avicultura de postura. Neste sentido, os empresários bastenses estão muito confiantes na execução de programas governamentais de transporte, como por exemplo o multimodal, que unirá os seus diversos meios tais como as ferrovias, hidrovias e rodovias, ligando os centros produtores aos centros consumidores internos e externos. A posição espacial de Bastos neste aspecto é muito vantajosa, pois localiza-se próximas às principais linhas férreas do centro-oeste; também muito próximos às principais hidrovias navegáveis do circuito Rio Tietê/Rio Paraná, além de distar-se a apenas 560 quilômetros do principal centro consumidor de ovos do Brasil, São Paulo. Portanto, segundo os próprios produtores, este não seria um problema insolúvel a curto prazo.

Uma outra tendência, porém já de longo prazo, refere-se ao consumo de ovos num período máximo de um dia após a sua postura. Nesta prática, os ovos são marcados individualmente na data da sua "fabricação", permitindo que haja um controle quanto à integridade do produto junto ao consumidor, como já é feito em muitos países do primeiro mundo. Para suprir tal demanda, seria praticamente impossível de Bastos acompanhar tal transformação, sendo que seriam então necessários outros procedimentos que permitissem a conservação do produto por mais tempo, como por exemplo a sua industrialização.

Esta é finalmente, o grande desafio da cadeia agroindustrial do ovo de Bastos (SP). Com a alta produção encontrada em seu município e com toda a infra-estrutura já montada para a condução do negócio ovo, a agregação de valores sobre este produto bruto poderia trazer incrementos realmente significativos na abertura de novos mercados, nas formas de sua utilização e na sua exportação já como itens industrializados; enfim, poderia ser o grande agente remodelador desta já tradicional cadeia de produção, beneficiando-se diretamente todos os seus produtores.

Entretanto, esta articulação só seria possível através de uma eficiente estrutura de coordenação (com a determinação de um agente coordenador nos moldes descritos por Zylberstajn, 1995) na qual fariam parte não apenas os produtores locais, mas também os agentes institucionais nacionais, que com um esforço comum de ambas as partes, executariam campanhas massivas de marketing de conscientização junto aos consumidores, elevando os níveis de consumo deste produto aos patamares já encontrados nos principais países

No caso de um atraso estratégico na mentalidade empresarial dos produtores bastenses, isto fatalmente acarretaria a perda significativa da posição competitiva já conquistada até então.

A curto e médio prazo, entretanto, a cadeia agroindustrial do ovo de Bastos ainda continuará sendo a potência que lhe é peculiar, pelas características acima levantadas e pela nova mentalidade que os novos empresários tem incutido na forma de condução desta atividade dentro do contexto do agribusiness moderno.

Certamente, quanto a estes desafios, somente o tempo poderá comprovar.

### **3 AGENDA CIENTÍFICA E SUGESTÕES**

A utilização dos dois ferramentais teóricos na condução desta dissertação, isto é, a teoria neo-schumpeteriana e a Economia dos Custos de Transação, realmente configurou-se numa excelente oportunidade para a visualização de alguns fatores indutores da competitividade, que não seriam talvez abordados caso fossem vistos sob os enfoques econômicos tradicionais de análise.

Vários autores de ambos os enfoques já têm tentado trabalhar conjuntamente na formulação de um modelo econômico que agregasse as

suas variáveis comuns, deixando claro, entretanto, que as características intrínsecas de cada uma seriam totalmente respeitadas. Dentre estas variáveis podem ser citadas a racionalidade limitada, a incerteza do mercado, a transposição quanto aos fatores além preços e a noção de desequilíbrio de mercado.

Um autor em particular, Sidney G. Winter (1996), tem ousado propor uma abordagem na qual ele considera ambos os enfoques complementares entre si, dada as suas semelhanças encontradas. Seu argumento baseia-se no fato de que a ECT trata com as transações entre as interfaces de um sistema produtivo, enquanto que a Teoria Neo-schumpeteriana trata com as variáveis produtivas da firma como sendo um acúmulo de capacitações técnicas e organizacionais. Logo, em resumidas palavras, ao longo de toda a cadeia produtiva, os conhecimentos adquiridos pela firma influenciaria diretamente nos diferentes níveis de transações realizadas por esta (Winter, 1996).

Valendo-se deste pensamento e transpondo-o para as três dimensões aqui analisadas nesta dissertação, ou seja, a estrutura de governança, a estrutura de coordenação e o aprendizado tecnológico, uma proposta de análise muito rica pode ser construída a partir destas questões, o qual se transformaria primariamente nos seguintes problemas, em forma de questões:

*"Quais as interrelações e correlações entre as três variáveis?"*

*"Como o acúmulo de aprendizado influenciaria na tomada de decisões quanto à conformações da estrutura de governança e coordenação de um sistema de produção?"*

Certamente tais questões demandariam muitos aprofundamentos em ambas as teorias, podendo surgir muitos argumentos pró e contra a esta tentativa, porém ao final deste empreendimento, com certeza, o esforço despendido seria coroado de méritos.

Esta seria então uma pequena sugestão a título de agendamento científico a se desenvolver no futuro, e que certamente contribuiria para o

enriquecimento teórico do estudo de uma cadeia de produção, sob o ponto de vista sistêmico, nas áreas de administração e economia.

#### 4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- LUNDVALL, B. A. Innovation as na interactive process: from user-producer interaction to the national system of innovation. In: DOSI, G.; FREEMAN, C.; NELSON, R.; SILVERBERG, G.; SOETE, L. **Technical change and economic theory**. London: Pinter Publishers, 1988. p. 349-369.
- ZACCARELLI, S. B. A nova ideologia da competição. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.1, p.14-21. Jan./fev. 1995.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese para obtenção do título de Livre Docente em Administração).
- WINTER, S. G. Coase, la competencia y la corporación. In: WILLIANSO, O. E.; WINTER, S. G. (compiladores). **La naturaleza de la empresa: origenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica. p.29-66. 1996