



CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÕES INTERNACIONAL: CARNE BOVINA
TOCANTINENSE COM DESTINO AO MERCADO RUSSO

KARIM MARINI THOMÉ; JOSÉ MÁRCIO CARVALHO;

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

BRASILIA - DF - BRASIL

thome_km@yahoo.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Comércio Internacional

CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÕES INTERNACIONAL: CARNE BOVINA
TOCANTINENSE COM DESTINO AO MERCADO RUSSO

KARIM MARINI THOMÉ; JOSÉ MÁRCIO CARVALHO;

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

BRASILIA - DF - BRASIL

thome_km@yahoo.com.br

APRESENTAÇÃO ORAL

Comércio Internacional

CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÕES INTERNACIONAL: CARNE BOVINA
TOCANTINENSE COM DESTINO AO MERCADO RUSSO

RESUMO

Este artigo mostra as principais configurações de transações comerciais empregadas por atores comerciais internacionais envolvidos nas transações de carne bovina tocantinense com destino ao mercado russo. Com este objetivo, o artigo descreve as principais atividades técnicas executadas pelas firmas envolvidas nas configurações de transações encontradas a fim entregar seu produto. São descritos também os tipos principais de organizações, os atores atuantes no negócio da carne bovina e as operações comerciais. As múltiplas configurações de transações usadas pelas organizações e pelos diferentes atores são apresentadas usando o modelo de representação gráfico.

Palavras Chave: Custos de Transação, Representação Gráfica, Comércio de Carne Bovina, Comércio Internacional.

INTERNATIONAL TRANSACTION CONFIGURATIONS: THE BOVINE MEAT EXPORTS FROM TOCANTINS TO THE RUSSIAN MARKET

ABSTRACT

This paper shows the main commercial transaction configurations employed by actors involved in international transactions of bovine meat produced in Tocantins State and destined to the Russian market. With this aim, the paper describes the main technical activities performed by each organization involved in the trade. The multiple configurations of transactions used by organizations and the actors are presented using the graphical representation model.

Key words: Cattle Trade of Bovine Meat; Transaction Costs; Graphical Representation of Transactions; International Trade

INTRODUÇÃO

O sistema agroindustrial brasileiro tem se mostrado um dos mais dinâmicos e competitivos do mundo. Este sistema é composto pela indústria de insumos e máquinas para a agricultura e pecuária, pelo segmento de produção agropecuária, setor de industrialização de produtos agropecuários e finalizando na comercialização da produção agroindustrial (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Com este ambiente definido, o MAPA (2007) destaca que a exportação decorrente deste sistema agroindustrial foram no ano de 2006 de US\$ 49,4 bilhões, o que comparado com o ano de 2000 (US\$ 20,6 bilhões) gerou-se um incremento de crescimento anual de 15,7%. É importante observar que este setor vem apresentando uma taxa média de crescimento superior a 9% anuais desde 2000, mostrando então uma ampliação acima do crescimento econômico nacional.

A produção animal é talvez um dos segmentos mais relevante do agronegócio, o país possui cerca de 200 milhões de cabeças de bovinos, além de uma expressiva produção de suínos e aves. Nos últimos 12 anos a produção carne de gado cresceu 71%, a produção de

carne suína cresceu 113% e a produção de carne de frango aumentou 170% (ABIEC, 2007). Este é o segundo sistema que mais trás divisas ao Brasil, gerou com exportações no ano de 2006 quase nove bilhões de dólares chegando a uma participação de 17,43% nas exportações do mesmo ano (MAPA, 2007).

Isto só foi possível pela profissionalização e adequação de todo o sistema agroindustrial aos padrões internacionais agregando assim segurança ao padrão competitivo já conhecido do produto. Os principais parceiros brasileiros no atual ambiente são os blocos da: Comunidade dos Estados Independentes (CEI) liderados pela Rússia, Comunidade Européia com atualmente 27 países agregados e a Liga Árabe liderado pela Arábia Saudita (SECEX, 2007). A soma do FOB da exportação de carne bovina brasileira para este três blocos ultrapassou a casa dos cinco bilhões de dólares no ano de 2006 sendo o maior responsável pela cifra pontuada a Rússia com quase um bilhão de dólares.

A relação de exportações de carne bovina brasileira vem se ampliando em larga margem para o mercado Russo, 33,84% de crescimento no período de 2006-2005 (MAPA, 2007). Deste modo, tendo em vista o potencial para o agronegócio no estado do Tocantins quer seja, por fatores climáticos como o relevo pouco acidentado, estação chuvosa bem definida ou pelo fator estrutural, pois este é cortado pela BR 153, e com a perspectiva da concretização da ferrovia norte-sul, ou ainda pela tradição com a exploração da bovinocultura de corte, o estado conta ainda com um frigorífico de grande porte com disponibilidade de abate para cerca trezentos e sessenta mil cabeças/ano, o mesmo segue as normas do Sistema de Inspeção Federal (SIF), detentor do selo verde, exporta carne para oitenta e seis países, nos quais se destacam Japão, Egito, Hong Kong e principalmente a Rússia, o mesmo também é gerador de cerca de quinhentos empregos diretos.

Diante desta situação requer-se um modo diferente de pensar, entender e interpretar estímulos. O estado do Tocantins, tradicionalmente importante no contexto da produção de bovinos para produção de carne, é foco de um estudo sobre a configuração das transações internacionais de carne bovina com destino ao mercado russo, onde se caracteriza as transações comerciais através de esquemas e ocorre a individualização das atividades presentes nelas.

Além desta introdução o trabalho aborda a Economia dos Custos de Transação inserindo os estudos de Cadeia Produtiva (em particular a da carne bovina) e para esquematização das configurações de transação, utilizou-se o método gráfico.

REFERENCIAL TEÓRICO

Economia dos custos de transação (ECT)

A ECT foi construída dentro de um rigor científico sendo assim desenvolvida por um grande número de pesquisadores com fundos e objetivos variando. Alguns destes investigadores contribuíram ao enriquecimento da teoria com a criação e o uso de novas construções capazes de analisar a complexidade das transações econômicas. Coase (1978) conseguiu o mérito no desenvolvimento da teoria por causa de sua proposta adiantada para visualizar mercados e empresa como estruturas alternativas de governança. No mesmo trabalho citado acima, houve a indicação da existência de custos envolvidos nas transações no mercado. Os custos da transação de mercado mais comuns são: o custo de encontrar os preços relevantes; os custos de escrever contratos da transação; e os custos de alcançar o acordo. Se a soma de todos estes custos for elevada, a alternativa será manter a transação dentro de uma única organização. Neste caso todos os problemas do sistema do preço são substituídos pelo mecanismo da coordenação de uma empresa. Inversamente se o mecanismo da coordenação

for demasiado caro às transações serão executadas em um custo mais baixo no tipo negociações do mercado. (NORTH, 1990; DOUMA e SCHREUDER, 1998; COASE, 1978).

O custo de transação é definido por Williamson (1993) *apud* Zylbersztajn (1995, p.15) como:

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 conduzir o sistema econômico.

Deste modo, Arbage (2004) argumenta que custos *ex-ante* podem ser compreendidos como custos relacionados com a formalização da transação; custos de localização de clientes e fornecedores; custos relacionados com o processo de negociação; custos relacionados ao estabelecimento de salvaguardas necessárias a todo e qualquer acordo; custos para ensinar a produzir o que se necessita. Já os custos *ex-post* sendo custos relacionados à má adaptação das transações ao acordo; custos das negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir o estabelecido; custos associados ao estabelecimento e manutenção das estruturas de governança; custos de manutenção dos compromissos estabelecidos formal ou informalmente.

Alguns autores ligados aos estudos dos negócios alimentares provenientes da pecuária colocam os custos de transação como os custos para se gerenciar o sistema econômico por meio da identificação, explicação e atenuação dos riscos contratuais (REZENDE, 1999). Vinholis (1999, p.190) simplifica mais o conceito como: “os custos de transação são os custos para conduzir um sistema”.

Cadeia Produtiva

Autores, como Batalha (2001) e Morvan (1988), seguindo o princípio da verticalidade, relacionamentos intersetoriais e visão sistêmica, segmentam a cadeia de jusante a montante em três macrosssegmentos ou sub-sistemas que são

- a) comercialização - representa as empresas que estão em contato com o consumidor final e que viabilizam o transporte, o comércio e o consumo. Estas empresas, por estarem em contato direto com o consumidor final, vêm ganhando importância no sentido de a coordenação ser efetuada a partir do cliente;
- b) industrialização - representa as empresas responsáveis pela transformação de matéria prima em produto acabado, pronto para a comercialização; e
- c) produção de matéria-prima - são as empresas que fornecem matéria-prima para a indústria processadora, dando continuidade à transformação do produto natural para um produto elaborado e pronto para o consumo.

A cadeia produtiva pode ser percebida como sendo um conjunto de componentes interativos, incluindo os fornecedores de insumos e serviços, os sistemas produtivos, a industriais de transformação e processamento, os agentes de distribuição e comercialização, além do consumidor final. Objetivando assim suprir o consumidor final de determinados produtos ou sub-produtos (CASTRO et al 1996).

Van Duren et al (1991), em um texto que busca demonstrar que o estudo das cadeias produtivas deve ser elevado a uma dimensão de disciplina científica, caracterizada por um enfoque sistêmico e multidisciplinar, desenvolvem um *framework* (estrutura) que possibilita a descrição das cadeias como um objeto empírico. Segundo os autores, uma perspectiva denominada de “configuração” seria adequada e necessária à observação do fenômeno das cadeias produtivas.

Deste modo, fica evidente que ao longo da cadeia produtiva há transações relacionadas a diferentes atores onde o ponto de ligações entre os mesmos é um determinado produto, esta disposição é denominada de arranjos de transação. Segundo Coase (1937) e Williamson (1975) estas organizações, que negociam um dado produto ou um grupo dos produtos, podem usar arranjos diferentes de transação para realizar seu comércio. Isto pode ser entendido como um acordo informal onde a responsabilidade de cada um dos “sócios comerciais” é definida claramente de acordo com a seqüência da produção e comércio. Assim, o arranjo de transação está relacionado à maneira que as organizações comerciais interagem e se dispõem entre si para superar o mercado e problemas internos.

Cadeia Produtiva da Carne Bovina

A cadeia produtiva da carne bovina brasileira é uma das mais complexas quanto à estrutura e aos agente envolvidos (MICHELS, SPROESSER e MENDONÇA, 2001). Para Bliska e Gonçalves (1998, p.164), a cadeia produtiva de carne bovina é definida como:

[...] um conjunto de componentes interativos, tais como diferentes sistemas produtivos, fornecedores de serviços e insumos, indústrias de processamento e transformação, distribuição e comercialização de produtos e subprodutos, e seus respectivos consumidores finais.

A intenção deste artigo é justamente configurar as transações que tem como ponto de partida a empresa frigorífica tocantinense exportadora em direção ao mercado russo. Deste modo demonstrando as possíveis combinações entre os diferentes atores envolvidos neste eixo de comercialização bem como suas atividades técnicas correspondentes e as principais características das transações desempenhadas em cada configuração.

Os atores envolvidos nas transações internacionais em questão foram identificados por Thomé (2007) como sendo seis, que podem ser descritos como:

- a) ator empresa frigorífica tocantinense exportadora, tem por objetivo adquirir matéria-prima com padrão compatível com as exigências, processá-la em carne bovina e a comercializar no mercado russo com vínculo duradouro com atores do comércio russo, negocia com todos os cinco demais atores listados abaixo e mantém uma alta especificidade de ativos para atender normas de produção internacional;
- b) ator *broker*, é o que apresenta menor ativos específicos entre os mencionados, suas atividades giram em torno de sua rede de relacionamentos, é um ator comissionado e usualmente é acionado pelos outros atores a fim de fazer ligações entre os mesmos, podendo ser utilizado principalmente na entrada de novas regiões, seus contrapartes são o ator frigorífico exportador tocantinense, e os atores de distribuição e varejistas russos;
- c) ator *trading company* com habilitação para atacado, é uma empresa que se dedica a operações de compra e venda em cenário internacional ligando assim no caso de carne, empresas frigoríficas exportadoras com empresas distribuidoras no mercado em questão, russo;
- d) ator *trading company* com habilitação para varejo, também é um ator que se dedica a operações de compra e venda em cenário internacional, contudo, este ator diferente do anterior pode efetuar transações diretas com empresas varejistas russas, isto se deve a um alvará mais complexo que o outro ator, onde as especificidades dos ativos também são maiores;

- e) ator empresa distribuidora russa, detém uma rede de informações muito atualizada, negocia com empresas frigoríficas, *trading company*, *broker* e empresas varejistas, sua base de negociação é fixada inicialmente na especificação do ativo transacionado e na seqüência no valor e na data de embarque do mesmo; e
- f) ator empresa varejista russa, são compostos de redes varejistas, açougues e boutiques de carne, mantém contrapartes negociáveis com todos os atores pontuados acima, exceto a *trading company* com habilitação para o atacado russo, tem uma alta especificidade dos ativos empregados, sobretudo na disposição do produto e quanto a ativos humanos.

A diferença entre *trading company* com habilitação para atacado e varejo russo fica visível no tocante a especificidade dos ativos envolvidos e por parte da concessão de habilitação de comercialização cedida pelo ambiente institucional russo, o qual apresenta diretrizes muito peculiares para a permissão ou não da habilitação.

MÉTODO E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

De acordo com o propósito já estabelecido para o presente estudo, de natureza qualitativa, a diretriz escolhida foi o estudo de caso, pois, segundo Yin (2001) o estudo de caso é um dos modos mais recomendáveis, quando a questão que rege a proposta de pesquisa gira em torno de “como” e “por que”. O mesmo autor ainda comenta que o método constitui uma abordagem ideal quando as perguntas envolvem causas e formas de ocorrência dos fatos, quando o pesquisador não é capaz de controlar os eventos e quando se trata de um fenômeno em curso.

Conforme Yin (2001), ainda explica que o método de estudo de casos é o mais adequado para analisar processos e a situação investigada incluir inúmeras variáveis, sendo as relações entre elas complexa.

Deste modo, o presente trabalho classifica-se como estudo de caso e, quanto à natureza das variáveis, classificam-se como qualitativa. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento essencial.

Esse tipo de estudo demanda contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada. A pesquisa qualitativa não procura enumerar ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados, pois busca compreender o fenômeno de maneira contextualizada, através de uma análise em perspectiva integrada (GODOY, 1995).

Para coletar os dados primários, lançou-se mão de um roteiro de entrevistas semi-estruturadas realizadas durante os dias de 18 a 20 de outubro de 2007 e 11 de novembro do mesmo ano, estas entrevistas foram conduzidas segundo as indicações de Uwe (2004), direcionadas de modo que o entrevistador construísse as configurações de transações presentes na comercialização de carne bovina tocantinense para o mercado russo. A entrevista sempre se deu de maneira formal, seguindo um roteiro simples de apresentação do pesquisador e dos objetivos da pesquisa, na segunda etapa se tinha o questionamento das atividades desempenhadas (atividades técnicas) por cada ator existente, já no terceiro ponto como se dava a comercialização e aspectos de negociação envolvidos com a carne bovina tocantinense com os tipos de comercialização existentes incluindo suas contrapartes e ativos específicos. Foram realizadas por telefone e as gravadas para posteriores consultas.

Deste modo o alvo do presente estudo foram os atores comerciais envolvidos nas transações de carne bovina tocantinense para o mercado russo. As entrevistas não foram

estratificadas em nenhum parâmetro de volume comercializado, ou atividade desempenhada, foram centradas então em atores pré-estabelecidos e encontrados na literatura, como empresa frigorífica exportadora (ator de origem), *trading companys*, *broker* e empresas distribuidoras, sendo um total oito atores entrevistando, sendo uma empresa frigorífica tocaninense exportadora (única que transaciona com o mercado russo) três *trading companys* (duas com habilitação para atacado russo e uma com habilitação para atacado e varejo russo) dois *brokers*, uma empresa distribuidora russa e uma empresa varejista russa. Tendo uma pesquisa de caráter não-probabilístico, foi realizada através de uma amostragem por conveniência (MATTAR, 1996), desenhando assim os atores envolvidos desenrolar das transações da carne tocaninense para o mercado russo.

No presente trabalho também foram utilizadas as técnicas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental em banco de dados da SECEX e em materiais de anuários estatísticos, além observação (horas participativa horas não participativa) que são descritas por Mattar (1996), deste modo estabelecendo dados secundários, fazendo uma contextualização do cenário não apenas a carne bovina tocaninense, mas também levantando pontos a respeito sobre óticas de análises, e literatura especializada englobando: documentos de órgãos especializados, jornais, literatura especializada (livros, dissertações e teses) e periódicos.

A análise dos dados foi feita de modo qualitativo, que é descrita por Minayo (1993, p.21) como sendo:

[...] correspondente a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

O método de representação gráfica de transações foi utilizado para caracterização das atividades técnicas (bem como seu encadeamento), identificação dos atores responsáveis por tais atividades, assim ilustrando as diferentes configurações de transação. Deste modo apresentando vantagens de simplificação e melhoria do foco de discussões devido nitidez de visualização da realidade caracterizada, para tal lançou-se mão da aplicação dos estudos de Carvalho (2005).

RESULTADOS

CONFIGURAÇÃO DAS TRANSAÇÕES DA CARNE BOVINA TOCANTINENSE COM DESTINO AO MERCADO RUSSO

A caracterização destas transações é importante por tomar conhecimento dos possíveis caminhos tomados pela carne bovina tocaninense, de um ponto específico até o seu destino, neste caso o mercado russo. Isto gera possibilidade de uma análise dentro da Economia dos Custos de Transação, assim promovendo uma futura conscientização do mercado para fatores competitivos e eficientes dentro da cadeia produtiva da carne bovina no estado do Tocantins. O estudo possibilitou a visualização de quatro diferentes configurações de transação, aqui apresentadas e discutidas.

CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÃO ENTRE OS ATORES: EMPRESA FRIGORÍFICA TOCANTINENSE, *TRADING COMPANY* COM HABILITAÇÃO PARA ATACADO, ATACADISTA RUSSO, VAREJISTA RUSSO E CONSUMIDOR FINAL

Esta configuração é a que apresenta o maior número de atores envolvidos, composta por cinco atores distintos, podendo ser visualizado na Figura 01, chama a atenção pelo alto número de atividades envolvidas e o número mais alto de transações consequentemente relacionadas com a finalidade de disponibilizar um bem ao seu consumidor final.

Inicialmente se tem as onze atividades da empresa frigorífica tocantinense que negocia o direito de propriedade do produto com a *trading company* com habilitação para atacado. Caso a *trading company* seja uma nova cliente e não conheça a fundo as atividades desempenhadas pela empresa frigorífica exportadora a negociação baseia-se principalmente em especificação do ativo e preço, contudo, quando a *trading* já é cliente da empresa estudada a posição dos pontos de negociação mudam, tendo o preço como principal fator de negociação sendo seguido pela data de embarque do produto e só na terceira posição entraria as especificações do produto. Vale ressaltar que nesta configuração é a *trading company* com habilitação para o atacado russo que desempenha o papel de importadora, sendo incumbência da mesma o desembaraço burocrático.

A respeito dos contratos utilizados pelas partes para firmar a comercialização, nota-se que quando uma determinada organização de *trading* habilitada para atacado russo é uma nova cliente ou mantenham uma baixa frequência de transações entre as mesmas, o tipo de contrato utilizado não deixa margem para renegociações futuras. Caso a organização de *trading company* seja uma empresa com histórico positivo na condução de transações, com nível alto de frequência de transações, a estrutura contratual muitas vezes deixa margem a ajustes posteriores, sobretudo na data de embarque.

Com a posse do direito de propriedade do produto transacionado a *trading company* realiza as suas atividades específicas, entre elas a contratação e gestão do transporte de longa distância. Nada impede que tal atividade seja terceirizada, contudo ela continua dizendo a respeito do dado ator, sendo que logo após a sua chegada do produto transacionado em território russo, o mesmo fica armazenado por pouco tempo e é repassado para empresas responsáveis pela intermediação no atacado da carne bovina na Rússia, que por sua vez logo após a aquisição efetua o transporte no território russo, direcionando-a para armazéns com a finalidade de o distribuírem (ou algumas vezes encaminhando diretamente sem a armazenagem).

As empresas de varejo desta configuração irão fazer a aquisição do produto e o armazenar até o momento de dispô-lo nas gôndolas de mercados, açougues, boutiques e supermercados (atores inseridos dentro do segmento de varejo). Talvez o varejo russo seja um dos segmentos com maior necessidade de estudo por parte de empresas brasileiras, pois é este o elo que atinge o consumidor final e que tende a ser o formador de preços para os demais elos do arranjo de transação tendo influência em uma cadeia produtiva inteira.

Pode-se firmar que a principal desvantagem desta configuração o alto número de empresas e intermediários, quando comparada a outras configurações, de atores sequenciados o que pode resultar em elevados custos de transação, sobre tudo os *ex-antes*. Contudo existem duas vantagens indiscutíveis nesta configuração, uma tem haver com a alta especialização de cada categoria de organização, ou seja, cada ator se encontra desempenhando isoladamente o seu papel em uma configuração de produção e consumo, diferentemente de outras configurações onde a integração vertical de atividades muitas vezes é feita. A segunda vantagem diz respeito à possível inserção da empresa frigorífica na configuração, pode-se até dizer que este seria o correto arranjo para a inserção internacional, pois a empresa frigorífica em questão buscaria respaldo de uma *trading company*, para assim conseguir atuar em um mercado ecolhido.

CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÃO ENTRE OS ATORES: EMPRESA FRIGORÍFICA TOCANTINENSE, ATACADISTA RUSSO, VAREJISTA RUSSO E CONSUMIDOR FINAL

Esta configuração apresenta a integração vertical de um ator quando comparado com a configuração anterior, isso quer dizer que as atividades específicas do ator *trading company* com habilitação para o atacado russo foi inserida em outro elo, dentro do estudo de caso percebeu-se que o devido papel foi integrado por parte do atacadista russo, ou seja depois do mesmo adquirir inúmeras vezes produtos de *trading company* com habilitação para o atacado russo, o atacadista russo tomou a iniciativa de entrar em contato com a fornecedora da respectiva *trading*. Isto possibilitou o fechamento de transações entre a fornecedora da *trading* (empresa frigorífica foco do estudo) e a empresa inserida dentro do segmento atacadista russo, conforme a figura 02.

Tal articulação só foi possível por dois fatores:

- conhecimento e reconhecimento da qualidade do produto transacionado e da idoneidade entre as partes;
- iniciativa e disposição de uma das partes assumir atividades específicas de um ator, no caso a *trading company* com habilitação para o atacado russo.

Sem um dos dois fatores acima mencionados a configuração de transação não seria concretizada, permanecendo apenas como a configuração anteriormente descrita.

Quando analisado a relação contratual entre as partes, percebe-se que há uma alta especificidade dos ativos para atender as necessidades de negócios, contudo não se tem uma alta frequência de transações, deste modo o contrato que melhor se adequaria a transação seria o contrato neoclássico, onde se deixa margem a renegociações futuras. Este contrato apresenta maior número renegociações no tocante a data de embarque e desconto de valor.

A seqüência de atividades técnicas permanece igual à configuração de transação anterior, ou seja, o ator atacadista russo transporta, armazena e distribui o produto para o ator varejo russo que executa as mesmas atividades de armazenamento e disposição do produto para o seu consumidor final. Isto ressalta que não acontecem mudanças nas atribuições do atacadista russo a jusante.

Esta configuração já mostra a consolidação da empresa frigorífica tocantinense estudada no mercado russo, ressaltando-se a solidificação do *network* internacional, haja visto os níveis de confiança e técnica necessárias para implementar esta configuração. No tocante aos custos de transação, os custos *ex-antes* são reduzidos, principalmente com relação ao custo de encontrar fornecedores e clientes e o custo para ensinar a produzir o que se necessita, contudo os custos *ex-post* podem crescer. Em alguns casos citados pela literatura estudada (Williamson, 1993; Zylbersztajn, 1995), no custo relacionado à má adaptação das transações ao acordo e no custo das negociações em que se incorrem quando há esforços para corrigir disfunções. Vale ressaltar que estes custos *ex-post* são agravados por questões oportunistas, contudo podem ser reduzidos na condição de consolidação de parceria.

Existe a possibilidade de ainda nesta configuração, mais especificamente no elo empresa frigorífica – atacado russo, de aparecer um novo ator, o *broker*, servindo como um catalisador para que a transação flua com maior eficiência e rapidez. Como dito anteriormente ele trabalha com uma rede de relacionamentos de organizações com o mesmo interesse. O *broker* ajuda na construção do relacionamento entre a empresa frigorífica e o atacado russo.

Percebe-se que o *broker* não desempenha atividades específicas para com o produto, a sua função é estritamente articuladora. Tal articulação é usualmente freqüente em

duas situações: primeira, o atacado russo é acionado por clientes gerando maior demanda futura e quando o atacadista russo recorre a seus fornecedores habituais estes não têm capacidade de atender o aumento demandado então o atacadista russo recorre a um *broker*. Este *broker* buscará em seu *network* recorrendo então a uma empresa frigorífica de respaldo que terá capacidade de suportar a demanda gerada e não fará o ator *broker* perder a sua credibilidade em relação ao ator atacado russo. A segunda possibilidade é justamente o inverso da primeira, ou seja a empresa frigorífica tem produtos que não foram absorvidas em seus mercados tradicionais. Neste caso o frigorífico contrata o ator *broker* para este possa encontrar novos clientes. Este agente dentro do seu *network* buscará um comprador que terá capacidade de absorver a oferta gerada e que não comprometa a sua credibilidade perante a empresa frigorífica.

De modo geral a articulação da presente configuração com o ator *broker* acarreta o aumento do custo de transação relacionado a localização de clientes e fornecedores, haja visto que o agente comercial recebe seus honorários do percentual do valor transacionado entre as partes. A presença do ator *broker* nas transações da empresa frigorífica tocantinense estudada é diminuta, contudo reconhece-se a sua importância e não se descartam futuras evoluções com este tipo de agente comercial.

CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÃO ENTRE OS ATORES: EMPRESA FRIGORÍFICA TOCANTINENSE, *TRADING COMPANY* COM HABILITAÇÃO PARA VAREJO, VAREJISTA RUSSO E CONSUMIDOR FINAL

Esta configuração só pode ser construída caso as partes tenham habilitação para o varejo russo, mas, como visto anteriormente para se conseguir esta permissão é necessário antes que as organizações tenham posse da habilitação de comércio com o atacado russo.

Como visto na configuração da sessão anterior, esta também apresenta integração vertical de atividades específicas de um dado ator, contudo a integração nesta configuração é desempenhada pela *trading company* com habilitação para varejo que além de desempenhar as atividades convencionais da *trading company* com habilitação para o atacado (função de transporte de longa distância e trâmites burocráticos de importação de carne bovina) também armazena e distribui o produto transacionado no varejo russo, conforme pode ser visto na Figura 03.

Pode-se ver que diferentemente das duas configurações anteriores as empresas de varejo na Rússia é alcançado por uma organização que não é o atacadista russo, isso significa uma mudança mais profunda em termos de configuração. A *trading company* com habilitação para o varejo russo deve apresentar uma especificidade de ativos tal que permita fazer o armazenamento de maiores volumes e principalmente na distribuição dos produtos direcionados ao varejo na Rússia, o qual permanece com as suas atividades específicas de aquisição, armazenagem e venda do produto ao consumidor final russo.

Analisando esta configuração com base nos custos de transação notou-se que não existe presença dos custos relacionados à localização de clientes e fornecedores e com custos para ensinar a produzir o que se necessita. Isto é justificado pelo alto grau de proximidade das partes, uma vez que um forte relacionamento comercial foi construído ao longo dos anos, atrelando assim os fluxos de demanda e oferta por maiores períodos de tempo. Contrastando a empresa frigorífica e a *trading company* com habilitação para varejo russo tem uma maior imobilização de capital devido ao grau de especificidade de ativos necessários para conseguir este espaço no mercado.

A respeito da relação contratual encontrada foi a que possibilita renegociações no caso de descumprimento de compromissos firmados. Com a visualização do aumento da

freqüência das transações nesta configuração indicará para uma troca de relação contratual direcionado assim ao posicionamento de relacionamento, ou no popular contrato aberto, indo de encontro com o postulado de Williamson (1985). Esta configuração, bem como a que a anterior, mostram o início da consolidação da presença da empresa frigorífica tocantinense no mercado russo.

CONFIGURAÇÃO DE TRANSAÇÃO ENTRE OS ATORES: EMPRESA FRIGORÍFICA TOCANTINENSE, VAREJISTA RUSSO E CONSUMIDOR FINAL

A presente configuração é a que apresenta maior nível de integração vertical e conseqüentemente o menor número de atores envolvidos. Sua conformação envolve apenas os atores: empresa frigorífica tocantinense, varejo russo e consumidor final russo, com possível articulação da transação do ator *broker*, sendo assim visualizada na Figura 05.

Apesar da aparente simplicidade o nível de complexidade da configuração empresa frigorífica tocantinense – varejo russo é acentuada, haja vista a quantidade de atores extraídos desta configuração, quando comparada com as anteriores. Para que aconteça esta configuração o ator empresa frigorífica tem necessariamente que ter a habilitação para comércio no varejo russo.

A integração vertical de atores pode ocorrer tanto por parte do ator empresa frigorífica tocantinense quanto pela parte do varejo russo. Notasse que para a utilização da mesma existe uma necessidade de um maior nível de especificidade de ativos, pois se englobaram atividades específicas. Esta especificidade pode ser imposta pelo ator varejo russo em relação ao ator empresa frigorífica tocantinense (usualmente em comércio internacional tem-se uma exigência de ativos transacionados por parte do cliente em relação ao seu fornecedor) ou o ator varejo russo pode englobar esta maior intensidade de especificidade e manter o ator empresa frigorífica tocantinense como um fornecedor direto.

Caso o ator empresa frigorífica tocantinense opte por incrementar a sua especificidade de ativos em função do mercado russo e tenha passado pelas outras configurações (inserção e início de consolidação) esta configuração de transação retrata o maior posto de internacionalização de seu negócio em relação ao mercado russo sem investimento em ambiente exterior, sendo caracterizado como investimento exterior não apenas a abertura de plantas de produção fora do país, mas também o desdobramento de departamentos ou escritório em outros países, normalmente para facilitar o trato com clientes aumentando assim à proximidade entre os elos. Vale lembrar a iniciativa da empresa frigorífica brasileiras, que mantiveram escritórios fora do país (em países onde se situavam seus principais clientes) para após anos de estudos chegarem a adquirir plantas frigoríficas nestes países.

Indica-se para esta configuração de transação a relação contratual mais flexível, haja vista a alta especificidade de ativos envolvidos, o posicionamento oscilando para relacionamento, dependendo da freqüência de transações. Esta configuração também pode ser intermediada pelo ator *broker* lembrando as ressalvas feitas na sessão da configuração de transação entre os atores: empresa frigorífica, atacado, varejo e consumidor russo de quando este ator é acionado pelos demais atores da configuração e a sua responsabilidade de margear a transação e o custo de transação que ele acarreta.

Nota-se então que esta configuração apresenta uma enorme clareza de estrutura, pode-se dizer que esta visualmente menos poluída que a inicial, isso apenas é possível devido à eliminação de atores, atividades específicas e transações, normalmente vista com forte atrelamento contratual e com sólida consolidação das firmas no ambiente de comercialização

internacional de carne bovina. Visualiza-se também que a integração vertical de atividades se deu por parte do ator varejista russo.

CONCLUSÕES

O presente trabalho levantou seis atores que estão envolvidos nas transações internacionais de carne bovina tocantinense com destino ao mercado russo. Identificou-se quatro configurações de transações existentes, sendo a de maior predominância a configuração da transação envolvendo a empresa frigorífica exportadora tocantinense, o atacadista, varejista e consumidor russos (Figura 02). Neste caso se observa uma maior responsabilidade por parte da empresa frigorífica tocantinense exportadora, isso se deve ao fato de que o atacadista russo confia no produto transacionado e no exportador brasileiro a ponto de lhe delegar mais responsabilidades no comércio da carne. Deve ser ressaltado que a empresa exportadora foi capaz de absorver funções que anteriormente eram de responsabilidades de intermediários (*trading companies*).

A configuração dos atores empresa frigorífica tocantinense, *trading company* com habilitação para varejo russo e varejista russo (Figura 03) foi a segunda configuração mais encontrada. Pode-se inferir que esta é uma situação transitória que visa proporcionar mais experiência ao frigorífico tocantinense junto ao mercado de varejo Russo. Visa também o aproveitamento da posição estratégica destas *trading companies* que já são reconhecidas no mercado Russo. A terceira configuração mais freqüente é a que envolve a empresa frigorífica tocantinense, a *trading company* com habilitação para atacado russo, o atacadista russo e o varejista russo (Figura 01). Esta é a configuração que apresenta o maior número de atores envolvidos nas transações internacionais. Este grande número de intermediários tende a elevar o custo total desta configuração. Pode-se afirmar que este tipo de arranjo é utilizado pela empresa frigorífica tocantinense para facilitar sua inserção em segmentos específicos do mercado russo.

Sendo a configuração menos freqüente, aquela retratada pela Figura 04 e que envolve a empresa frigorífica tocantinense e o varejista russo, este arranjo mostrou-se eficiente pois permite uma grande integração de atividades, eliminando-se intermediários. Este tipo de configuração não predomina pois exige um volume de investimentos em ativos muito maior.

Por todos os aspectos mencionados, constatou-se tendência de verticalização de produção. As configurações de transação já verticalizadas mostram a capacidade de empregar tecnologias mais avançadas, uma menor presença de intermediários e um maior nível de investimento para a gestão e funcionamento do sistema de comércio.

Ficou nítido que dentro da conjuntura das transações estudadas é importante aprender que existem grandes oportunidades a serem exploradas, novos modelos de negócios podem ser testados entre os atores presentes na comercialização internacional de carne bovina. Estes novos modelos devem buscar eficiência e redução de custos, muitas vezes, excluindo parceiros que agregam pouco valor para as transações comerciais entre as partes. Notou-se também a aplicabilidade da metodologia de representação gráfica no comércio internacional de carne bovina.

REFERENCIAL TEÓRICO

ARBAGE, A. P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos:** Estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar

no rio grande do sul. 280 p. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UFRGS, Porto Alegre, 2004.

BATALHA, M. O. & SILVA, A. L. **Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas.** In: BATALHA, M. O. et ali (Org.) *Gestão agroindustrial: Gepai: Grupo de estudos agroindustriais.* 2 ed. Vol. 1. São Paulo: ed. Atlas, 2001. p. 23 – 63.

CARVALHO, J. M. *Graphical representation of transaction arrangements.* Revista: Organizações rurais e agroindustriais, Lavras, v.7, n.2, p. 188-198, 2005.

CASTRO, A. M. G. de; WRIGHT, J.; GOEDERT, W. **Metodologia para viabilização do modelo de demanda na pesquisa agropecuária.** In: Anais do XIX Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. São Paulo: USP/PGT/FIA/PACTO, 1996.

COASE, R. H. *The nature of the firm.* Economica, London, v. 4, p. 386-405, 1937.

COASE, R.H. *Economics and contiguous disciplines,* *Journal of Legal Studies,* v.7, p.201-211, 1978.

DOUMA, S. e SCHREUDER, H. *Economic approaches to organizations.* Prentice Hall, Hemel Hempstead, 1998.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 35, n. 2. mar/abr, 1995.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** São Paulo, Atlas, 1996.

MICHELS, I. L.; SPROESSER, R. L.; MENDONÇA, C. G. **Cadeia produtiva da carne bovina de mato grosso do sul.** Campo Grande: Oeste, 2001.

MINAYO, M.C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 1993.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Agronegócio Brasileiro.** Brasília-DF, 2006.

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento - MAPA. **Intercâmbio comercial do agronegócio: trinta principais parceiros comerciais.** Brasília-DF, 2007.

MORVAN, Y. *Fondements d'économie industrielle.* Paris: Econômica, 1988.

NORTH, D. *Institutions Institutional Change And Economic Performance,* Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

REZENDE, D.C. **Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite.** In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu: ENANPAD, 1999. CDROM.

Secretaria de Comércio Exterior – SECEX. **Exportação de carne bovina.** Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em: 16 set. 2007.

THOMÉ, K. M. **Análise do comportamento de uma empresa frigorífica tocantinense no processo de internacionalização de seu negócio.** Trabalho de Conclusão de Curso, Departamento de Agronomia, Universidade Federal do Tocantins, Gurupi, 2007.

UWE, Flick. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** 2ª ed., Porto Alegre: Bookman, 2004.

VAN DUREN, E.; MARTIN, L.; WESTGREN, R. *Assessing the competitiveness of Canada's agrifood industry.* *Canadian Journal of Agricultural Economics,* v.39, 1991.

VINHOLIS, M. de M. B. Um análise da aliança mercadológica da carne bovina baseada nos conceitos da economia dos custos de transação. In: II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares, 1999, **Anais.** Ribeirão Preto: PENSA/FEA/USP, 1999. p. 189-199.

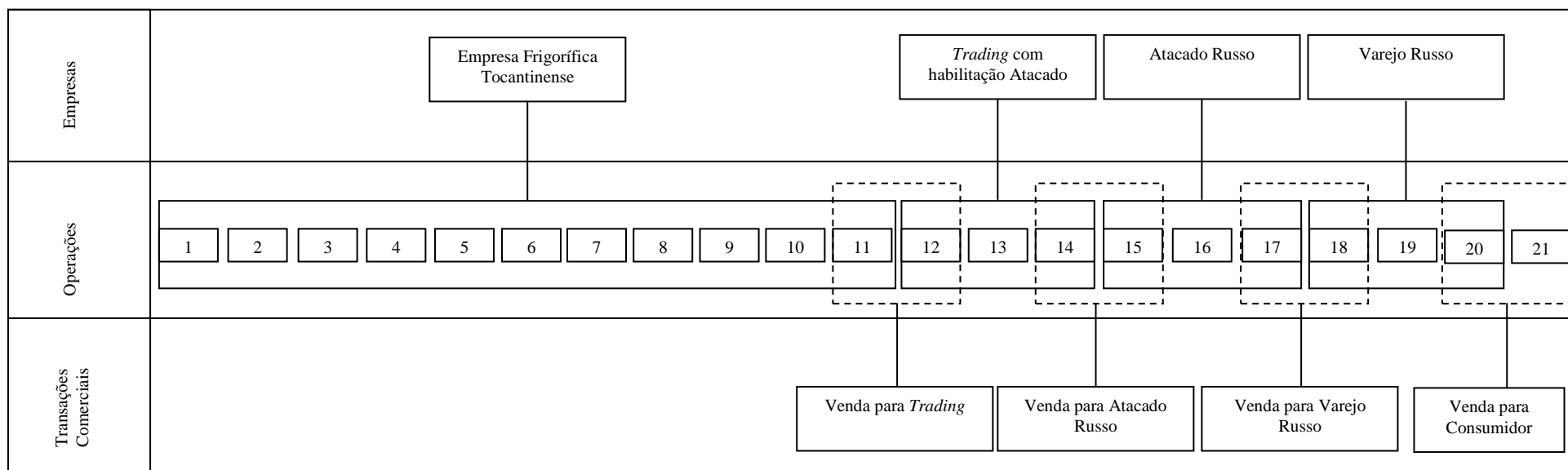
WILLIAMSON, O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.* New York: Free, 1975.

WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting.* New York: Free, 1985.

WILLIAMSON, O. *Transaction Cost Economics and Organization Theory,* *Journal of Industrial and Corporate Change,* fe. p. 107-156, 1993.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness:** uma Aplicação da Nova Economia das Instituições. 241 p. Dissertação (Livre-Docente em Administração) Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

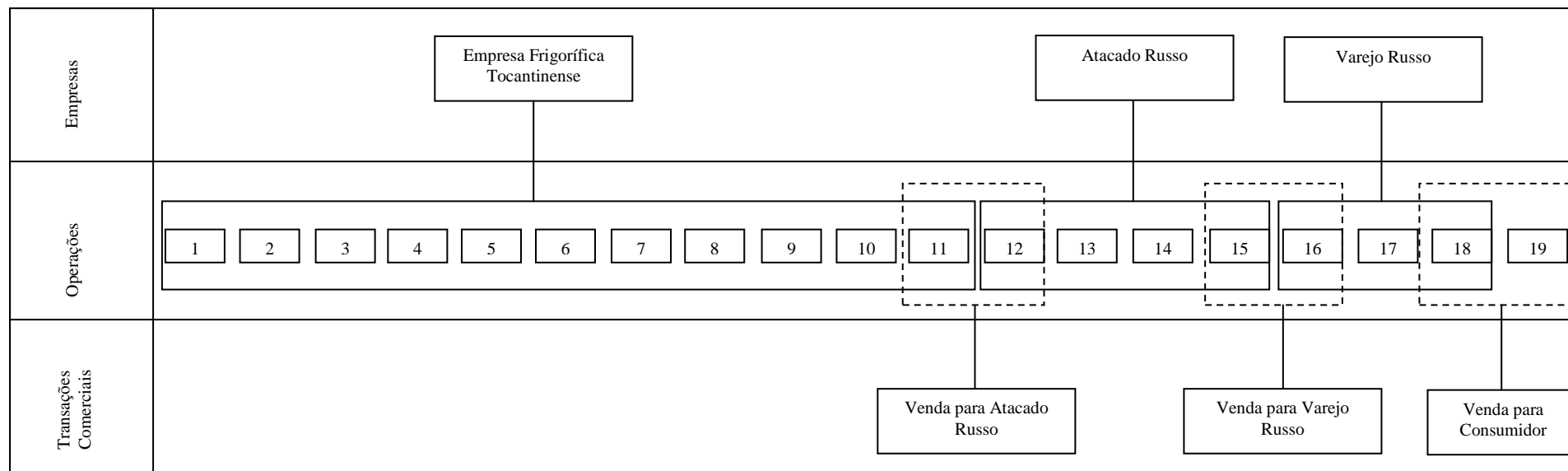
YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Ed. Bookman. Porto Alegre, 2001.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque

- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem nas instituições de *trading company*
- 15- Transporte para instalação do atacadista
- 16- Armazenagem na instalação do atacadista russo
- 17- Distribuição
- 18- Descarga
- 19- Armazenagem
- 20- Disposição no varejo
- 21- Consumo

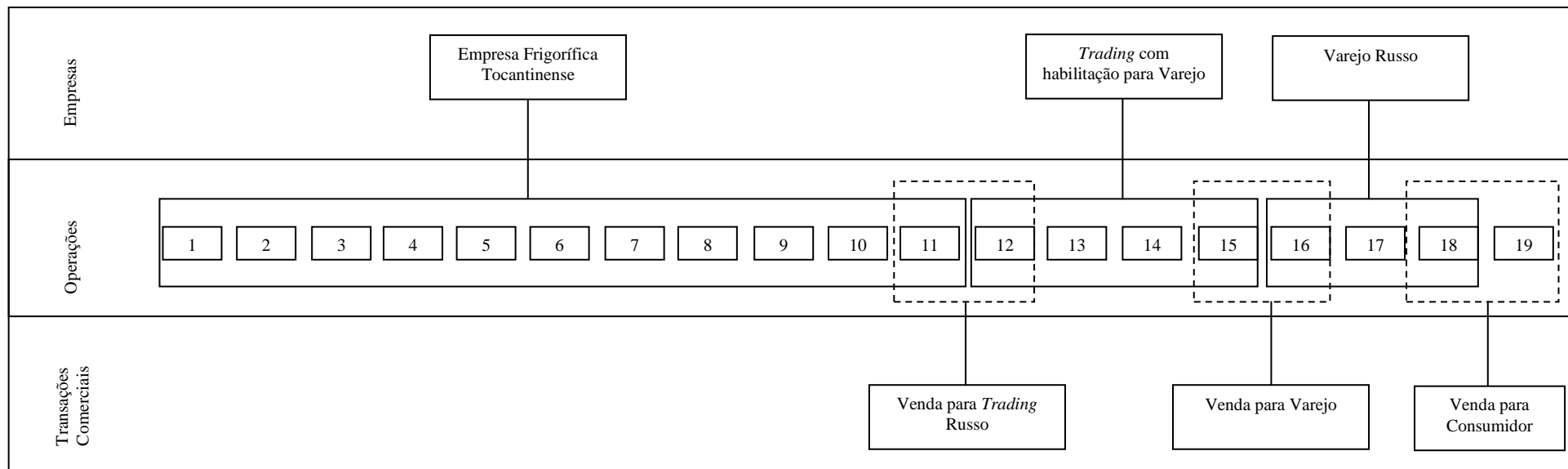
Figura 01: Configuração de transação entre os atores empresa frigorífica tocantinense/Trading Company com Habilitação para Atacado Russo/Atacadista Russo/Varejista Russo.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2007.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque

- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem na instalação atacadista russa
- 15- Distribuição
- 16- Descarga
- 17- Armazenagem
- 18- Disposição para venda em varejo
- 19- Consumo

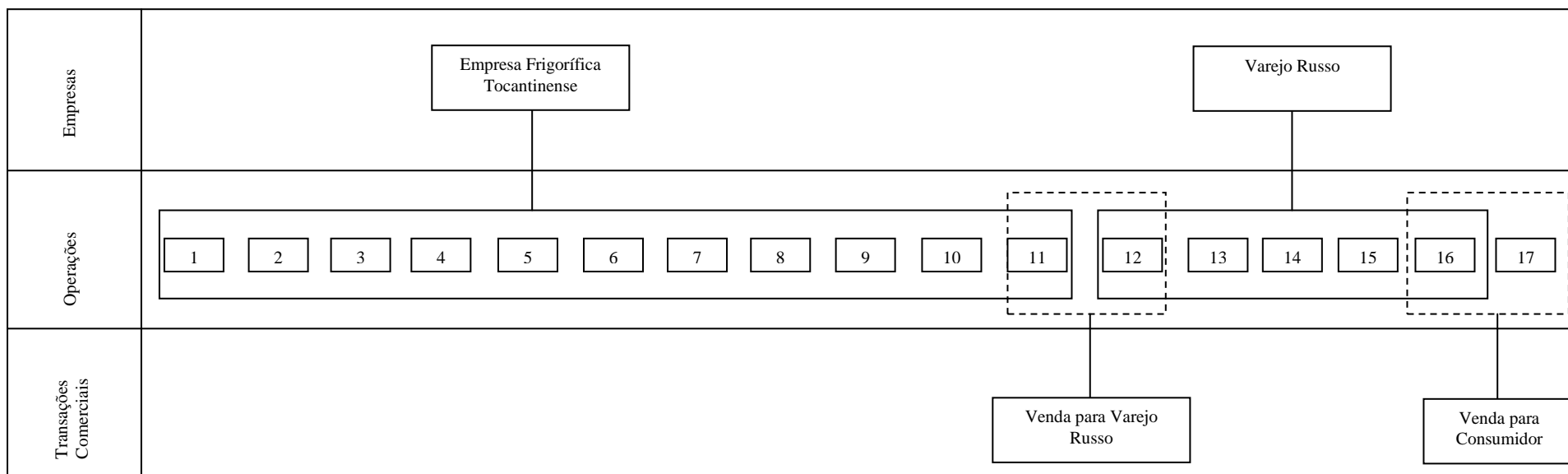
Figura 02: Configuração de transação entre os atores empresa frigorífica tocantinense/Atacadista Russo/Varejista Russo.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2007.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque

- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Armazenagem na instalação da *trading company*
- 15- Distribuição
- 16- Descarga
- 17- Armazenagem
- 18- Disposição para venda no varejo
- 19- Consumo

Figura 03: Configuração de transação entre empresa frigorífica tocantinense/*Trading Company* com Habilitação para Varejo Russo/Varejista Russo.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2007.



- 01- Aquisição de bovinos livre de zoonoses
- 02- Transporte do bovino para o local do abate
- 03- Dieta hídrica
- 04- Abate e primeiro corte
- 05- Inspeção técnica
- 06- Resfriamento de carcaça
- 07- Segundo corte e desossa
- 08- Processo de embalagem (rotulagem e pesagem)
- 09- Resfriamento/congelamento
- 10- Expedição/embarque

- 11- Transporte rodoviário de longa distância até o porto no Brasil
- 12- Transporte marítimo de longa distância até o porto russo
- 13- Desembarque
- 14- Transporte em território russo
- 15- Armazenagem na instalação do varejista russo
- 16- Disposição para venda em varejo
- 17- Consumo

Figura 04: Configuração de transação entre empresa frigorífica tocantinense/Varejista Russo.
 Fonte: Resultado de pesquisa, 2007.