



ANÁLISE SOB A ÓTICA DA NEI/ECT DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO DISTRITO FEDERAL

FABRICIO OLIVEIRA LEITÃO; JOSEMAR XAVIER DE MEDEIROS; MARLON VINÍCIUS BRISOLA; RONALDO DOS SANTOS SILVA; DÉBORA DE FARIA ALBERNAZ VIEIRA;

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

BRASÍLIA - DF - BRASIL

fabriciofol@hotmail.com

APRESENTAÇÃO ORAL

Economia e Gestão do Agronegócio

Análise Sob a Ótica da NEI/ECT das Estruturas de Governança na Cadeia Produtiva da Ovinocaprinocultura no Distrito Federal

Resumo

A cadeia produtiva da ovinocaprinocultura vem passando por transformações em suas estruturas de governança e ainda é considerada uma cadeia relativamente desorganizada no setor agropecuário. As formas de governança adotadas nas transações dos produtores de ovinos e caprinos vêm sendo foco de estudiosos desse setor. Para identificar quais são os problemas de coordenação enfrentados nessa cadeia foi feito um estudo de caso com o a Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Brasília (ACCOB) e da SINCCO (Sindicato dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Distrito Federal). A NEI/ECT dá um suporte bastante pragmático para analisar as formas de governança que dominam as transações entre os agentes das cadeias produtivas; no caso da ovinocaprinocultura constatou-se que as transações da associação pesquisada assumem uma forma mista de governança. A atual falta de organização entre os produtores e a adequação de uma aliança estratégica horizontal adotada pela Associação sugere que essa forma de governança ou formas similares possam representar o futuro do setor, contribuindo para que a assimetria de informação e o oportunismo que tanto é evidente diminuam.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

Palavras-chave: ovinocaprinocultura – coordenação – NEI/ECT

Analysis Under the Optics of the NEI/ECT of the Structure of Governance in the Productive Chain of the Lamb and Goat in the Distrito Federal

Abstract

The productive chain of the lamb and goat comes passing for transformations in its structures of governance and still a chain relatively disorganized in the farming sector is considered. The adopted forms of governance in the transactions of the producers of lamb and goat come being focus of studios of this sector. To identify which they are the faced problems of coordination in this chain was made a study of case with the Association of the Lamb and Goat of Brasilia (ACCOB) and of the SINCCO (Union of the Lamb and Goat Creators of the Distrito Federal). The NEI/ECT gives a sufficiently pragmatic support to analyze the forms of governance that dominate the transactions between the agents of the productive chains, in the case of the chain of lamb and goat evidenced that the transactions of the searched association assume a mixing form of governance. The current lack of organization between the producers and the adequacy of the a horizontal strategic alliance adopted by the Association suggests that this similar form of governance or similar forms can represent the future of the sector, contributing so that the asymmetry of information and the opportunism, that as much is clear in this sector diminish.

Keywords: lamb and goat - coordination - NEI/ECT

1- INTRODUÇÃO

A ovinocaprinocultura vem passando por intensas transformações e ainda é considerada uma cadeia relativamente desorganizada em comparação a outras cadeias com as quais competem como a de suínos e a de frango, por exemplo.

A Associação dos Criadores de Caprinos e Ovinos de Brasília (ACCOB) vem tentando organizar-se para atender à demanda de carne de ovinos e caprinos no DF e outras regiões brasileiras. A ACCOB possui atualmente 157 associados, localizados no Distrito Federal, os quais detêm um rebanho total de cerca de 15,6 mil matrizes de ovinos. Dentre os associados da ACCOB, um grupo de cerca de dez produtores manifestou interesse em participar de um estudo realizado pela Universidade de Brasília em 2006. Esse estudo visava auxiliá-los na escolha de qual forma de coordenação seria a mais adequada para a organização da atividade, principalmente no que concerne à comercialização de cordeiros e ao relacionamento com os frigoríficos.

No ano do estudo comentado anteriormente, a governança exercida se dava via mercado, ou seja, a Associação vendiam os animais vivos ao frigorífico via mecanismo de preços. Essa forma de governança demonstrava ser claramente ineficiente para lidar com os atributos dessa transação: frequência semanal, um ativo transacionado de especificidade relativamente alta e uma incerteza considerada elevada, principalmente pela presença de oportunismo entre os agentes.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

Diante dos resultados dessa pesquisa ficou constatado que a melhor forma de governança a ser adotada seria o arranjo organizacional em que houvesse uma empresa integradora, com domínio hierárquico da cadeia responsável pelo segmento de insumos, agroindústria (frigorífico) e distribuição/comercialização do produto. A coordenação das transações entre a empresa integradora e o produtor seria baseada em contratos. No segmento de insumos, a empresa, seria responsável pela aquisição, mistura e fabricação de concentrados, aquisição de vacinas e medicamento, e assistência técnica. No segmento agroindústria/frigorífico, a empresa faria o abate de animais, o processamento de carnes e miúdos, a elaboração de cortes especiais e o pré-processamento de peles. No segmento de distribuição e comercialização a empresa também seria responsável pelo transporte de carcaças, transporte de cortes embalados, relacionamento com restaurantes, açougues e supermercados, e o desenvolvimento da marca. O produtor seria responsável pela criação de ovinos, que inclui a produção de volumoso, a criação de matrizes, a terminação de borregos, a produção da genética de reposição do rebanho e transporte de animais.

Um dos principais diagnósticos constatados nesse estudo foi a falta de coesão entre os membros da associação. De todos os associados, apenas dez deles se uniram para pôr em prática o que foi concluído e recomendado nesse estudo. Foi criada assim, uma aliança estratégica horizontal dentro da associação com esses dez produtores. O objetivo deste trabalho é analisar a evolução da estratégia de coordenação adotada por essa Associação e saber como essa está sendo realizada.

2- METODOLOGIA

Para identificar quais são realmente os problemas de coordenação enfrentados nessa cadeia foi feito um estudo de caso junto a Associação dos Criadores de Caprinos e ovinos de Brasília (ACCOB) e da SINCCO (Sindicato dos Criadores de Caprinos e Ovinos do Distrito Federal) em novembro de 2007 do qual foram retirados as informações necessárias para responder o que foi proposto no estudo.-

Para tanto, também foram levantados dados secundários e junto à literatura para a melhor compreensão do que vem acontecendo dentro dessa cadeia produtiva.

Para a realização desse trabalho foi analisada a alternativa proposta por Ribeiro e Medeiros (2006), e a partir daí saber até onde a Associação avançou nessa proposta, ou se eventualmente mudou a forma de coordenação.

3- MARCO TEÓRICO

Para aplicar a melhor forma de governança em determinada cadeia é de fundamental importância conhecer as características de suas transações (especificidades dos ativos, frequência, e incerteza) e de seus agentes (oportunisto e racionalidade limitada) para a partir daí, saber qual melhor estrutura de mercado a ser adotada, seja via mercado, via contratos, hierárquica, ou uma forma mista de governança.

É de se ressaltar que quanto maior forem as incertezas, especificidades dos ativos, frequência das transações, oportunismo e racionalidade limitada, mais a forma de governar tende a ser coordenada via contratual ou hierárquica. Se a contrário o mercado mostra-se uma estrutura eficiente para fazer essa coordenação.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Para Williamson e Winter (1993) e Azevedo (2000) as transações devem ser analisadas conforme a frequência em que ocorre, a incerteza tanto em grau como em tipo que são submetidas e por fim a especificidade dos ativos envolvidos nas mesmas. A especificidade dos ativos é apresentada com destaque por esses autores, marcando a possibilidade e viabilidade de um ativo ser reempregado em alternativos usos e usuários aliados a seu valor produtivo. Segundo Williamson (1991) existem seis tipos de especificidades, a saber: locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, de ativos dedicados, de marca e especificidade temporal. Cada uma dessas especificidades pode ser fator primordial para a escolha da melhor estrutura de governança a ser adotada em determinada transação.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) ressalta a importância da coordenação como um eficiente otimizador de custos, um aperfeiçoamento na capacidade de adaptação da cadeia a mudanças no ambiente institucional bem como a redução de conflitos e salvaguarda dos oportunismos que possam ocorrer na cadeia estudada. Farina, Azevedo e Saes (1997) afirmam que num ambiente de integração produtiva e de mercados, a capacidade de coordenação torna-se fundamental já que, através desta, um sistema agroindustrial pode adaptar-se mais rapidamente às mudanças de ordem legal, restritiva (por parte do consumidor) e tecnológicas.

A estrutura de governança determinante das relações entre os agentes, deve ser adequada aos atributos da transação, levando-se em conta o arranjo institucional vigente. Assim, estabelece-se uma forte relação entre ambiente institucional e a coordenação da cadeia. Quanto mais bem adequada estiver essa estrutura de governança ao ambiente que a cerca, menores serão as possibilidades da existência de oportunismos e falhas contratuais que acarretem no não cumprimento dos termos acordados entre as partes. Isso reduz os custos de transação.

A Nova Economia das Instituições – NEI abriu um campo fértil para estudos de organização de sistemas, demonstrando-se um instrumental útil para análises de estruturas das corporações do agronegócio (ZYLBERSZTAJN, 1995).

The Nature of the Firm, artigo de Coase de 1937 é o ponto de referência que norteia a literatura da Nova Economia das Instituições, partindo da indagação do porquê toda produção não poderia ser realizada por uma única firma, questiona a visão clássica do mecanismo de preço como coordenador perfeito da produção, e da função meramente técnica da firma e dos seus custos de produção (RIBEIRO, 2006).

A economia neoclássica analisa a firma como entidade otimizadora, indiferente do ambiente externo e à sua estrutura interna, superestimando o papel dos preços como alocador dos recursos e negligenciando os fatores institucionais (ZYLBERSZTAJN, 1995). Aos consumidores é atribuída a capacidade de perceber os atributos dos bens e de agir com perfeita racionalidade para satisfazer suas necessidades na escolha de bens disponíveis.

Tais condições teóricas, entretanto, não são encontradas no mundo real, pois pressupõe a inexistência dos custos de transações. Na ótica da economia dos custos de transação haveria, além destes mecanismos de preços, custos associados à condução das transações para o funcionamento do mercado. Neles se incluem os custos de se determinar os preços adequados, os custos de planejamento, monitoramento e implementação dos contratos. Pode-se relacioná-los aos custos necessários para “mover



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



o sistema econômico”, conforme definido por Arrow, citado por Zylbersztajn (2000). Sob esta ótica, as transações são analisadas interna e externamente à firma, permitindo comparar os custos hierárquicos e burocráticos internos com os custos de realização da mesma operação via mercado. Esta comparação traz uma luz ao questionamento de Coase, fundamentando a análise da estrutura das organizações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Na medida em que os agentes que atuam na cadeia mantêm formato de transação bem pactuado e com custos de transação mais baixos, eles necessariamente estarão se relacionando de forma muito mais estreita, fazendo com que a comunicação e fluxo de informação entre eles sejam muito mais efetivos. Essa comunicação mais eficiente entre os agentes, além de permitir a redução dos custos de transação, possibilitam uma velocidade de resposta muito maior para as perturbações que ocorrem na cadeia, que passa a ser então o ponto central da competitividade do agronegócio, pois quanto mais eficiente a comunicação entre os agentes da cadeia, mais rápido eles poderão se organizar para responder e atender a nova demanda. Nesse sentido, a Nova Economia Institucional ao estudar as formas mais eficientes de promover as transações, também se torna um elemento importante para dar as respostas com a rapidez que o agronegócio exige, passando a servir como um corpo teórico complementar a noção clássica da organização industrial que trata da competitividade (RIBEIRO, 2006).

Os agentes econômicos estão constantemente efetuando transações, tanto para permuta de bens como de serviços. De acordo com Williamson (1985), citado por Zylbersztajn (2000), podemos caracterizar as transações a partir de três características básicas: frequência, incerteza e especificidade dos ativos.

A frequência se define pelo número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações. À medida que se aumenta a frequência, torna-se possível um acúmulo de informações que levará ao surgimento da reputação. Esta pode ser vista como uma segurança contra atitudes oportunistas que viriam a ocasionar o rompimento dos contratos. Dessa forma, a reputação pode levar a uma mudança das cláusulas para salvaguarda contratuais, diminuindo os custos de implementação e monitoramento dos contratos. Pode-se assim dizer que a repetição contínua de uma transação pode resultar no rebaixamento de seu custo (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A incerteza está associada a efeitos que não podem ser previsíveis e nem ter sua função de probabilidade conhecida. Esta imprevisibilidade dos eventos não permite que os mesmos sejam considerados nas cláusulas contratuais. Esta característica das transações pode levar ao rompimento não oportunístico dos contratos e está associada ao surgimento de custos de transação inevitáveis (ZYLBERSZTAJN, 2000).

A última das características, a especificidade dos ativos, tem bastante destaque na definição dos contratos. Um ativo possui alta especificidade quando o mesmo perde muito seu valor em caso de ruptura contratual. Quando apenas uma das partes envolvidas tiver investido em ativos específicos para determinada transação, haverá certamente a necessidade de se criar mecanismos de defesa dos efeitos de uma eventual rescisão de contrato. Se, por outro lado, ambos os agentes envolvidos tiverem feito investimentos em ativos específicos, cria-se uma dependência bilateral e os dois lados esforçar-se-ão em cumprir e manter o contrato (RIBEIRO, 2006).



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



Na análise clássica de mercado, onde o sistema de preços define a alocação dos recursos, não se considera que os agentes podem agir oportunisticamente e nem tampouco que os mesmos não agem com racionalidade a todo instante. Por outro lado, o estudo do comportamento dos indivíduos é de suma importância para a economia dos custos de transação, uma vez que tanto o oportunismo como a racionalidade limitada são características dos agentes que influenciam continuamente as relações contratuais (RIBEIRO, 2006).

O comportamento oportunista leva o indivíduo a fazer o que for preciso na busca de seus interesses. Para tanto, ele utiliza informações privilegiadas, rompe contratos e até mesmo fere os códigos de ética da sociedade em que se insere. O oportunismo não está presente em todos os agentes e os que são oportunistas não se comportam assim todo o tempo, entretanto não se pode ignorar esta característica que pode resultar em rompimento dos contratos a fim de se apropriar de quase rendas associadas à determinada transação (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Douglass North (1991) conceitua instituições:

“Instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade)”.

As instituições, como restrições formais, podem operar no ambiente macroinstitucional, como a constituição e as leis que regulam o país, ou no ambiente microinstitucional, como o regimento interno de uma empresa (AZEVEDO, 1996). Elas tendem a sofrer mudanças ao longo do tempo, tanto no âmbito dos costumes, código de conduta, como quanto ao aparato legal.

As organizações são criadas dentro do ambiente institucional e condicionadas pelas regras institucionais. Desta forma, as firmas, cooperativas, associações, partidos políticos, institutos de pesquisa e de extensão rural, nascem no sentido de otimizar a função objetivo dos agentes econômicos, mas dentro das regras impostas pelo ambiente institucional (RIBEIRO, 2006).

Ribeiro (2006) diz que no caso da ovinocultura de corte do Distrito Federal, cuja cadeia ainda se encontra bastante desestruturada, as transações entre produtores e frigoríficos são predominantemente coordenadas pelo mercado, alternativa essa que tem se demonstrado claramente ineficiente, fazendo inclusive com que os custos de transação se elevem a um patamar tão elevado, refletindo-se nos preços finais da carne ovina para o consumidor. Os poucos casos em que se observam experiências de governança contratual (contratos informais) não raro revelam situações de desconfianças mútuas ou de oportunismo velado.

Além disso, Ribeiro (2006) ainda ressalta que a conformação do ambiente institucional em que se insere a ovinocultura de corte no Distrito Federal também tem contribuído para a elevação dos custos de transação na atividade, com inadequações relacionadas à fiscalização sanitária, política tributária, política creditícia, etc.

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

4-CARACTERIZAÇÃO GERAL DA CADEIA PRODUTIVA DA OVINOCAPRINOCULTURA NO ÂMBITO DO AGRONEGÓCIO

4.1. Cenário mundial da ovinocaprinocultura.

A ovinocaprinocultura é uma atividade desenvolvida em boa parte do mundo e de tradição bastante antiga. A origem da domesticação desses animais ainda não foi totalmente estabelecida, porém acredita-se que essa prática data de, aproximadamente, 8.000 a.c, na região da Ásia Central. Não por acaso, o primeiro animal doméstico citado na Bíblia é o ovino, havendo centenas de referências bíblicas a carneiros e cordeiros (UNIOVINOS, 2007). Esse animal foi fundamental para as civilizações meso-orientais, por fornecer-lhes alimento, vestuário e material para construção de tendas.

Apesar dessa tradição e de ser atividade produtiva presente em todos os continentes, apenas em poucos países a ovinocaprinocultura possui alguma relevância econômica. Conforme dados da FAO a produção mundial de ovinos, que em 2003 era de aproximadamente 900 milhões de cabeças, concentra-se fortemente na China (30%). Observe-se, ainda, que China, Índia, Irã e Paquistão detêm cerca de 60% da produção mundial de carne de ovinos (ZANELLA, 2007).

A comercialização internacional de carne ovina e caprina, em 2005, consumiu pouco mais de um milhão de toneladas, sendo apenas 7,8% de toda a produção mundial, indicando que a quase totalidade da produção do sistema agroindustrial da ovinocaprinocultura destina-se ao mercado doméstico. Desse montante, 96% se referem ao comércio da carne de ovinos. Nesse mercado cabe à Oceania (Nova Zelândia e Austrália) a posição de destaque, com 65,7% do total exportado (ZANELLA, 2007). A União européia é o principal importador, com quase 50% do total.

Observe-se, porém, que o comércio internacional de carne ovina nunca foi a principal atividade da cadeia. Conforme Souza (2007), o mercado de carne desenvolveu-se a partir da crise do mercado de lã ovina, na década de 1990. Nessa mesma época teve início uma retração do rebanho mundial, que caiu de pouco mais de 1,07 bilhões, em 1995, para pouco mais de 1,02 bilhões, em 2005. É de se acreditar, portanto, que esse ainda é um mercado em fase de desenvolvimento, com perspectivas de crescimento.

4.2. A ovinocaprinocultura no Brasil

Conforme Moraes (2007) a produção de ovinos lanados no Brasil alcançou significativo grau de organização e coordenação, até meados da década de 1990, quando essa atividade entrou em crise. Já em 1942 funda-se a ARCO, Associação Riograndense de Criadores de Ovinos, posteriormente Associação Brasileira de Criadores de Ovinos. Os trabalhos realizados pela ARCO elevaram a produção média de lã dos ovinos no Brasil, de 1,5 kg nos anos 40, a 2,5 kg nos anos 70, e a 3.0 kg na década de 90.

Apesar disso, a ovinocaprinocultura em nosso país tem pouca expressão sócio-econômica. Dados da FAO, de 2005 apud Ribeiro (2007) dão conta que o rebanho brasileiro de ovinos totalizava 14,5 milhões de animais e o de caprinos 9,5 milhões (2 % do rebanho mundial), 71% desse rebanho estava na região Nordeste e destinava-se ao consumo local. A região Sul possuía 20% do rebanho nacional, seguida pela região Centro-Oeste, com menos de 4%. Em função disso, nossa produção de carne ovina montava a apenas 76 mil toneladas e nosso consumo médio não passava de 0,7



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



kg/hab/ano, contra um consumo total de carne do brasileiro da ordem de, aproximadamente, 65 kg/hab/ano.

Cabe observar que, assim como no resto do mundo, a produção do sistema agroindustrial da ovinocaprinocultura nacional destina-se, essencialmente, ao mercado doméstico, sendo nossa balança comercial deficitária nesse item.

Do ponto de vista institucional, as Leis 178/91 e 229/92 e a portaria 06/98 buscam regular o funcionamento do segmento no Brasil. Pelo lado organizacional, além dos Sindicatos e Associações de Produtores, que buscam organizar a atividade, encontra-se a atuação do Ministério da Agricultura e Pecuária, da Embrapa Caprinos e outros órgãos governamentais, além de instituições financeiras como o Banco do Brasil e, em Brasília, o BRB.

5- DESCRIÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA ANALISADA

Silva (2002) *apud* Costa (2007) observou que, particularmente no que se refere à cadeia da ovinocultura de corte, representada na Figura 1, quase não se verifica coordenação ou integração. Relativamente aos insumos destinados à alimentação dos animais, constata-se grande variação de região para região. Na região Nordeste é mais comum o pastoreio. Já nas regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste a complementação alimentar à base de rações e volumosos é comum. A produção pecuária é essencialmente de ovinos deslanados no Nordeste e lanados no Sul, sendo pouco conhecida a existência de produtores especializados apenas numa fase do processo produtivo.

Segundo o mesmo autor, o primeiro processamento está fortemente dominado pelo abate clandestino, mas existem grandes frigoríficos autorizados no Sul do país e pequenos frigoríficos no Nordeste, estes apenas com licença para o comércio local. Assim como o setor frigorífico, a indústria de peles sofre com a irregularidade de abastecimento e tem o problema adicional do baixo índice de aproveitamento da matéria prima, devido a deficiências técnicas no trato dos animais. O segundo processamento, onde haveria maior agregação ao produto, ainda é muito incipiente, sendo um problema a ser enfrentado. O desabastecimento também afeta esse segmento, que é frequentemente forçado a importar carcaças do Uruguai e outros países. A distribuição está segregada entre produtos fiscalizados, destinados a restaurantes, hotéis, casas especializadas e redes de supermercados e produtos de abate clandestino, comercializados em feiras livres e açougues populares.

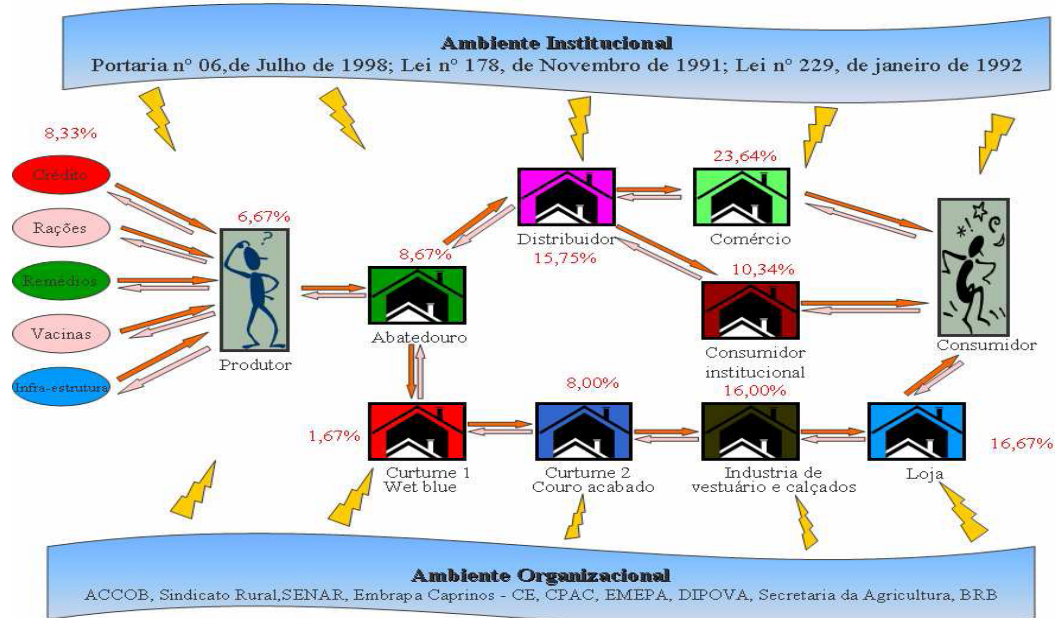


SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



FIGURA 01: A Cadeia Produtiva da Ovinocultura de Corte no Brasil



Fonte: Medeiros e Costa, 2005.

Confirmando a visão de Ribeiro (2007) a coordenação alcançada para a cadeia da lã antes dos anos de 1990 ainda não se verifica na produção de carne ovina. Em discussões realizadas na CAPRIOVINO (Associação Goiana de Criadores de Caprinos e Ovinos), em fins dos anos de 1990, era comum os donos de frigoríficos alegarem ociosidade de mais de 60%, enquanto os produtores desconheciam a existência ou a localização de tais frigoríficos. Por outro lado, os donos de curtumes afirmavam ter que importar peles da África por falta de matéria prima nacional, ao mesmo tempo em que frigoríficos e produtores que realizavam abate clandestino, afirmavam ter que jogar pele fora ou vende-la a preços aviltantes. Parece que essa situação ainda não se alterou muito como pôde ser observado nesse estudo.

6- IDENTIFICAÇÃO DO AGENTE ESTUDADO NO ÂMBITO DA CADEIA PRODUTIVA, ESTRUTURA E DIMENSÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA

O estudo feito por Ribeiro e Medeiros (2006) propôs um arranjo organizacional onde a coordenação seria baseada em *contrato de integração com o frigorífico*, sendo justificado por ter sido aquele arranjo que se mostrou ter maior coerência com a realidade da Associação. Isto porque esse arranjo é o que apresenta maior potencialidade para exercer uma coordenação mais eficiente tanto na dimensão econômica (aspectos comerciais e econômicos) quanto na dimensão técnica (aspectos técnicos e produtivos). A seguir será mostrada a figura com o arranjo proposto por essa autora.

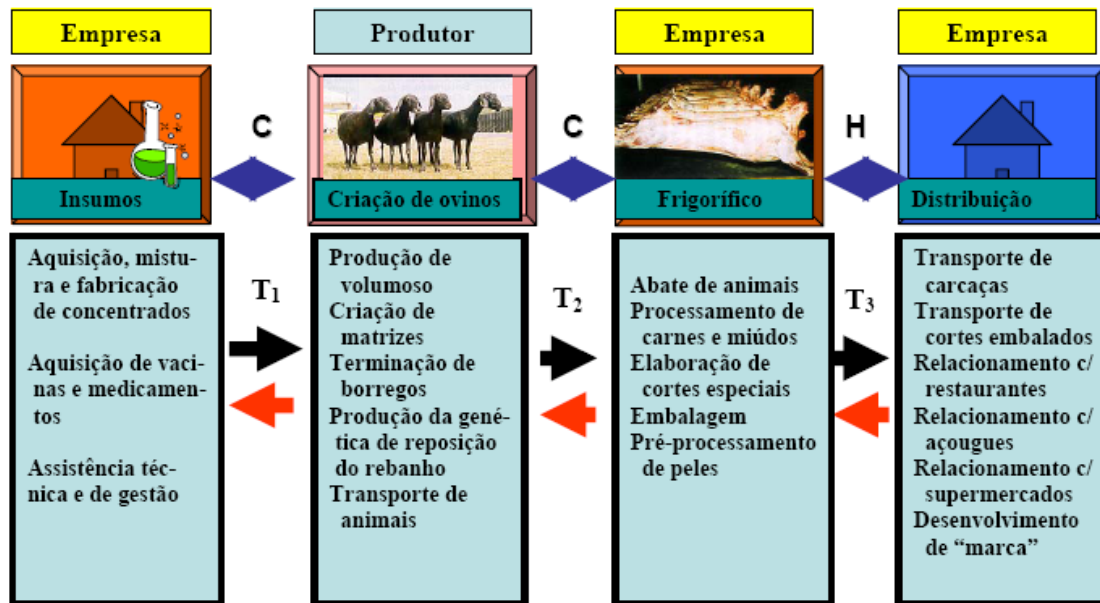


SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



FIGURA 02: Arranjo organizacional proposto por Ribeiro e Medeiros (2006) na cadeia da ovinocaprinocultura



Fonte: Ribeiro e Medeiros, 2006

Segundo essa autora, neste tipo de organização a empresa integradora tem domínio hierárquico da cadeia, é responsável pelo segmento de insumos, agroindústria (frigorífico) e distribuição/ comercialização do produto. A coordenação das transações entre a empresa integradora e o produtor é baseada em contratos. No segmento de insumos, a empresa, é responsável pela aquisição, mistura e fabricação de concentrados, aquisição de vacinas e medicamento, e assistência técnica. No segmento agroindústria frigorífico, a empresa faz o abate de animais, o processamento de carnes e miúdos, a elaboração de cortes especiais e o pré-processamento de peles. No segmento de distribuição e comercialização a empresa também é responsável pelo transporte de carcaças, transporte de cortes embalados, relacionamento com restaurantes, açougues e supermercados, e o desenvolvimento de marca. O produtor é responsável pela criação de ovinos, que inclui a produção de volumoso, a criação de matrizes, a terminação de borrego, a produção da genética de reposição do rebanho e transporte de animais.

A partir de então, analisou-se como está sendo realizada a coordenação dessa Associação, após a proposta feita por Ribeiro e Medeiros (2006).

Face às deficiências da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura no Distrito Federal, o grupo de dez produtores dentro da Associação estudada constituiu uma aliança estratégica horizontal visando:

- Enfrentar o comportamento oportunista da indústria frigorífica;
- Obter regularidade de abastecimento ao abate;
- Enfrentar as questões de genética e sanidade do rebanho;



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

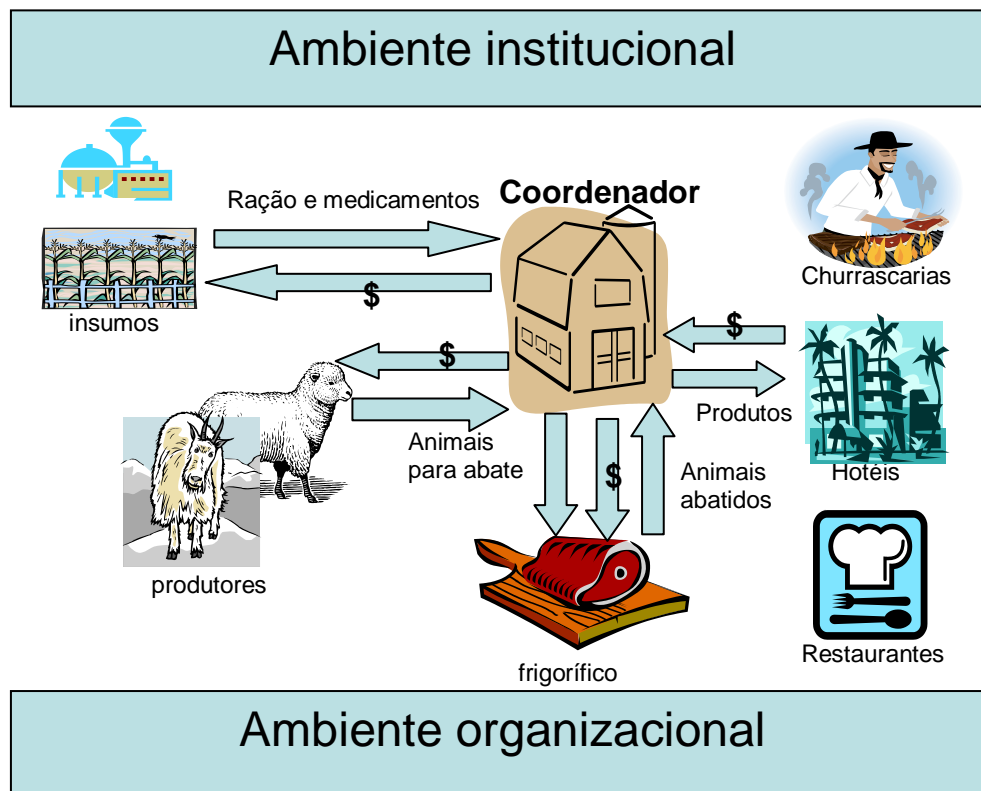


- Obter vantagens competitivas na comercialização dos derivados e na aquisição de insumos.

Para tanto, a Associação contratou um frigorífico, visando o abate dos animais fornecidos pelos criadores, e adquiriu uma câmara fria para armazenar as carcaças. A partir daí constituiu uma empresa destinada à aquisição de animais para abate, administração de contrato com frigorífico, comercialização da carne e derivados e aquisição de insumos, objetivando dar ganhos de escala aos produtores tornando-os mais competitivos nas negociações no mercado.

A Figura 03 ilustra o arranjo produtivo acima descrito.

Figura 03: Arranjo produtivo da aliança estratégica dos produtores da Associação dos Produtores de Caprinos e Ovinos de Brasília



Fonte: Elaborado pelos autores

Para melhor entendimento de como estão sendo realizadas as transações dentro dessa cadeia, será mostrado adiante todas as transações realizadas dentro e fora da Associação.

7- ANÁLISE DOS RESULTADOS

7.1. Identificação das transações internas (governadas hierarquicamente) e análise das motivações para domínio hierárquico

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

Transações internas

A primeira estratégia adotada pela Associação, tentando adaptar-se às recomendações do estudo proposto por Ribeiro e Medeiros (2006) foi abrir uma empresa de comercialização de carnes no Sudoeste – Brasília, visando hierarquizar essa etapa da cadeia e assim tentar diminuir o oportunismo do agente frigorífico. Entretanto, concluiu-se que essa estratégia não era a mais adequada, pois os custos fixos eram elevados e a oferta dos animais era muito irregular.

A partir daí, a Associação, que contava com dez produtores decidiu criar uma empresa integradora que teria as mesmas atribuições da empresa proposta no estudo. Ela seria o “braço direito” da comercialização dos animais. Segundo o agente entrevistado, seria uma solução ainda mais vantajosa, já que a integradora, criada pelos próprios produtores, faria a gestão da Associação. Essa solução aumentaria a coesão entre os produtores, fato apontado pelo entrevistado como um dos principais problemas do setor, e permitiria reduzir o oportunismo dos agentes.

A estratégia apontada como a melhor alternativa de governança, proposta por Ribeiro e Medeiros (2006), sofreu adaptações, onde o frigorífico, que seria da empresa integradora, passou a ser contratado, ou seja, o abate foi terceirizado.

As transações governadas hierarquicamente nessa Associação passaram a ser: a criação de matrizes, a terminação de borregos, a produção da genética de reposição do rebanho, transporte de animais até o frigorífico, a venda dos animais dos produtores da aliança estratégica para a empresa integradora, a comercialização e a distribuição de carcaças e cortes embalados ao consumidor final.

Conforme visto na literatura, as características das transações têm como pressupostos básicos a frequência, a especificidade dos ativos, a incerteza e a estrutura da informação. No presente estudo a incerteza elevada foi a principal característica que levou a Associação a hierarquizar essas transações, principalmente quanto a falta de produto para a venda. Semanalmente são terminados em torno de 150 animais provenientes dos 10 associados. A venda para a empresa integradora, formada pelos próprios membros da associação foi a solução criada para a diminuição da incerteza de preço e de venda desse produto, já que a assimetria da informação é muito alta. A especificidade dos ativos é relativamente alta para as transações internas citadas, destacando-se os ativos carcaça e cortes, de especificidade elevada, o que justifica a distribuição e o relacionamento com os compradores serem feitos pela própria associação através da empresa criada.

Quanto à estrutura de informação, constatou-se que não há um canal eficiente de informação sobre preços e demanda nessa cadeia. Além disso, ainda não há padronização de carcaças e do processo de produção, o que dificulta a formação desses preços abrindo espaço para o domínio oportunista de alguns frigoríficos dada a assimetria de informações. Agrava esse problema informacional a inexistência de mercados de futuros que balizem os agentes.

A integração permitiu diminuir o oportunismo característico do agente frigorífico, que comprava os animais pelo peso vivo a um preço menor que o da empresa integradora consegue vendê-los atualmente. Essa estratégia também visou



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



umentar o ganho de escala, padronizando e melhorando a qualidade do produto oferecido pelos associados da ACOOB.

Pela racionalidade limitada dos agentes, pode ocorrer de não preverem problemas futuros nos contratos e a alta incerteza que essa cadeia oferece. O fato de os agentes que estão na ponta da cadeia ter mais informações que os produtores também foi um fator que estimulou a integração, uma vez que essa integradora traria mais informações para dentro da cadeia, diminuindo a assimetria da informação e tornando a cadeia mais competitiva.

Na cadeia da ovinocaprinocultura percebe-se que a especificidade dos ativos é relativamente alta devido a especificidade locacional ser elevada, uma vez que os animais estão muito dispersos em várias regiões, sendo muito difícil reuni-los para venda em escala, mesmo porque não há muitos animais para abate no Brasil e não há frequência de leilões desses animais que poderia reduzir a assimetria quanto ao preço do produto; a especificidade de ativos humanos é alta, já que o agente entrevistado disse que um dos maiores problemas nessa cadeia é a falta de mão-de-obra capacitada. A especificidade de ativos dedicados também é relativamente alta, já que é preciso ter um frigorífico para o abate bem como câmaras frias para o armazenamento da produção. Apesar disso a especificidade de ativos físicos é relativamente baixa bem como a especificidade da marca e da especificidade temporal.

Transações externas

As transações governadas contratualmente ou via mercado constatadas nesse estudo foram: o contrato com o frigorífico para o abate dos animais, as compras de insumos em geral, a compra de matrizes pelos produtores, e a compra de animais no mercado pela integradora quando não há oferta de animais dos associados suficiente para suprir a demanda de abate do frigorífico e do mercado. A venda das carcaças e de peles também é feita via mercado, não havendo nenhum contrato de fornecimento regular aos compradores.

Para solucionar o problema do oportunismo do agente frigorífico, ponderada a elevada especificidade desse ativo e a incerteza gerada pelo comportamento oportunista, expresso na manipulação de preços, cláusulas contratuais onerosas e falhas nos pagamentos aos produtores, porém dada a frequência de abate relativamente baixa, fato que impedia a integração hierárquica do agente, a Associação, através da integradora, estabeleceu um contrato de terceirização do abate.

As compras dos componentes para a ração dos animais são feitas pela associação através da empresa integradora. Por esses produtos serem *commodities* e apresentarem certa disponibilidade no mercado as compras são feitas no mercado, uma vez que fazer internamente ou contratar teria custos muito elevados, segundo o agente entrevistado. Entretanto, ele se queixou da incerteza dessa transação, principalmente quando há problema de desabastecimento do mercado, fazendo com que o preço dos insumos possa aumentar significativamente.

Quando a oferta dos animais pelos 10 associados não é suficiente, há compra de borregos no mercado para suprir a demanda desses animais. Essa compra é uma transação com alto índice de incerteza, já que pode não haver animais de boa qualidade a disposição na época em que é preciso comprá-lo. Apesar da frequência das compras



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



serem relativamente baixa, a especificidade dos ativos é elevada devido à dispersão dos produtores. Isso justificaria que a empresa integradora só comprasse o produto de seus próprios integrados, mas, devido a falta de escala da produção, a integradora busca esses animais no mercado.

Outro problema enfrentado pela Associação estudada é a falta de controle do rebanho pelos produtores. Isso é um grande entrave já que não se sabe precisamente qual a oferta do produto, e para isso, segundo o agente entrevistado, já está havendo um trabalho para suprir essa deficiência.

As peles dos animais são vendidas a uma empresa que as buscam na Associação. Não há um contrato de compra e venda, essa transação é realizada informalmente entre a integradora e essa empresa. Segundo o entrevistado, o mercado considera a pele uma mercadoria de baixo valor agregado por apresentar características que não atendam a demanda dos consumidores, como a falta de padronização das peles, pecando na falta de qualidade necessária para que se possa pagar melhor por elas. Foi ressaltado pelo entrevistado que há apenas uma empresa na região que faz a compra desse produto, fazendo com que esse agente possa agir oportunisticamente perante a Associação.

Disse também que seria interessante haver contratos com essa empresa, mas a falta de padronização das peles e a baixa frequência de oferta desse produto fazem com que a Associação não consiga manter contratos formais.

Quanto à venda das carcaças, esta é feita no mercado. Há demanda para toda a produção, o que caracteriza essa transação como de baixa incerteza. A frequência de venda é relativamente baixa, o que justificaria a venda desse produto via mercado. Segundo o agente entrevistado, o grande motivo de não haver contratos de venda é a irregularidade da oferta. Sendo assim, a associação optou pela venda em restaurantes, lojas especializadas e churrascarias, sem contrato formal.

7.2. Análise do ambiente institucional da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura

Os agentes que compõem o Sistema Agroindustrial de uma cadeia produtiva estão submetidos a dois ambientes: o institucional e o organizacional. No ambiente institucional encontram-se as leis, normas, tradições, e outros. Já no ambiente organizacional estão às instituições de governo, de crédito e etc. Esses ambientes exercem forte influência sobre os agentes. Compreendê-los é muito importante para que os Sistemas Agroindustriais funcionem mais eficientemente, tanto para a definição de estratégias como para o estabelecimento de políticas públicas (COSTA, 2007).

De acordo com Williamson (1991) é possível prever qual a melhor estrutura de governança a ser utilizada levando em consideração apenas os atributos das transações, como incerteza, frequência e especificidade dos ativos; e dos agentes como o oportunismo e a racionalidade limitada. A análise nesse caso será apenas microanalítica, uma vez que será baseada em aspectos relacionados apenas com as variáveis consideradas pelos agentes econômicos. No caso particular da ovinocaprinocultura de corte há outras variáveis do ambiente institucional que carecem de uma análise mais detalhada. Esse ambiente é onde são estabelecidas as “regras do jogo”.

Do ponto de vista institucional, as Leis 178/91 e 229/92 e a portaria 06/98 buscam regular o funcionamento do segmento da ovinocaprinocultura no Brasil. Estas



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



influenciam diretamente a forma de se coordenar a cadeia de ovinos, já que essa cadeia está sujeita a punição caso não às cumpram.

Na entrevista com a Associação pôde ser percebido que há varias situações em que o ambiente institucional e organizacional impacta diretamente nessa cadeia, como: a falta de fiscalização sanitária na comercialização; falta de fiscalização no abate clandestino; falta de barreiras sanitárias para animais vivos e seus produtos; falta de mão-de-obra capacitada; falta de assistência técnica e acompanhamento técnico do sistema de produção; falta de linha de crédito viável para o produtor; indisponibilidade de capital de giro para a atividade; falta de um programa do governo adequado para o desenvolvimento da ovinocaprinocultura; regime tributário inadequado; ausência de uma ação conjunta entre os produtores; e a falta de uma integração institucional.

Outro fato ligado ao ambiente institucional é que há compra desses animais vivos para exportação, pois existem países com interesse em fazer o abate de acordo com suas crenças. Os agentes devem ficar atentos a essas demandas.

7.3. Análise do ambiente organizacional da cadeia produtiva da ovinocaprinocultura

As organizações são criadas dentro do ambiente institucional e condicionadas pelas regras institucionais. Desta forma, as firmas, cooperativas, associações, partidos políticos, institutos de pesquisa e de extensão rural, nascem no sentido de otimizar a função objetivo dos agentes econômicos, mas dentro das regras impostas pelo ambiente institucional (RIBEIRO, 2006).

Como dito anteriormente o ambiente organizacional é formado pelas instituições de governo, de crédito, universidades, centros de pesquisa e desenvolvimento etc. São elas que, de alguma maneira, podem dar apoio para o setor.

Essas organizações são de fundamental importância na geração de novos conhecimentos, novas tecnologias, novos produtos, disponibilização de crédito e serviços técnicos especializados, assim como o fomento da atividade em geral.

A disseminação de conhecimentos e o levantamento de necessidades de desenvolvimento para regiões específicas são funções a serem desempenhadas pelo ambiente organizacional, composto pelas diversas organizações de apoio (COSTA, 2007).

Alguns representantes do ambiente organizacional da cadeia da ovinocaprinocultura são a própria ACCOB e o SINCCO-DF da qual o Sr. Carlos Alberto (agente entrevistado) é presidente, Sindicato Rural, SENAR, Embrapa Caprinos, CE, CPAC, EMEPA, DIPOVA, Secretaria de Crédito da Agricultura, bancos e instituições financeiras que possam oferecer linhas de crédito, além das universidades que possam oferecer novas tecnologias e conhecimento para essa cadeia.

As organizações que inspecionam os abates clandestinos fazem parte do ambiente organizacional. Essas deveriam funcionar adequadamente para que não houvesse essa prática. O agente entrevistado disse não haver comprometimento por parte do governo em fiscalizar esse tipo de abate, prejudicando enormemente a cadeia, uma vez que nos abates clandestinos não há pagamento de nenhum encargo social, no qual aqueles que utilizam essa prática conseguem colocar seu produto no mercado com

**SOBER**XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural

preços mais barato, além de que essa carne está mais vulnerável a doenças, podendo prejudicar toda a cadeia.

Pode ser observado, diante da entrevista feita com o agente dessa cadeia, que há certo apoio por parte das universidades e centros de pesquisas para seu desenvolvimento. Já as instituições de crédito até disponibilizam capital, mas com juros acima do que o produtor pode pagar.

O agente disse que é de fundamental importância a criação de suporte técnico para a cadeia de ovinos em nível nacional, nas mais diversas regiões onde são criados ovinos e caprinos para o melhor desenvolvimento dessa cadeia.

Um grande problema citado por ele é que não há padronização da qualidade das carcaças, impactando fortemente a cadeia, uma vez que o fornecimento ao varejo exige padronização, porque o consumidor não está disposto a pagar um preço por um tipo de carne oferecida em determinado dia e o mesmo preço em uma carne com qualidade inferior no dia posterior. Assim sendo poderia haver uma entidade governamental que ajudasse nessa padronização.

8- CONCLUSÕES

A NEI/ECT dá suporte bastante pragmático para analisar as formas de governança que dominam as transações entre os agentes da cadeia produtiva estudada. No caso da ovinocaprinocultura constatou-se que as transações da associação entrevistada assumem uma forma mista de governança, sendo realizadas via mercado, via contratual e via hierarquia.

A nova forma de governança adotada pela aliança estratégica horizontal estudada não impede novos episódios de oportunismo, mas espera-se que esses diminuam, principalmente se mais produtores associarem-se para entrega de animais com qualidade para a integradora. Destaque-se que os grandes problemas a serem resolvidos são a falta de um fluxo regular de fornecimento de animais para abate, e a ausência de padronização das carcaças, com reflexos sobre a qualidade do produto e a impossibilidade de governança contratual da distribuição.

A atual falta de organização entre os produtores e a adequação da aliança estratégica horizontal estudada para a governança das transações, sugerem que essa forma ou formas similares possam representar o futuro do setor, contribuindo para que a assimetria de informação e o oportunismo diminuam.

Ressalte-se que as formas de coordenação governadas mais eficientemente assumirão papel primordial para que essa cadeia possa melhor estruturar-se, tornando-a mais competitiva frente às demais cadeias de corte.

Novos estudos poderão ser realizados com o intuito de melhor conhecer as transações praticadas nessa cadeia, uma vez que essa ainda é considerada uma cadeia muito desorganizada em comparação a outras cadeias concorrentes, como a de frango e de suínos, por exemplo. Tais estudos deverão ter como principal objetivo o fornecimento de informações que possam ser colocadas em prática para melhor desenvolvimento da ovinocaprinocultura brasileira.

Como principais planos a ser desenvolvido pelo governo e pela própria associação, o agente entrevistado ressaltou ainda ser de suma importância: priorizar as ações para conclusão e implementação do Programa Nacional de Sanidade dos Caprinos



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



e Ovinos; implantação do Programa Nacional de Melhoramento Genético e de ações de pesquisa e desenvolvimento visando tecnologias para produção de carne, leite pele e lã de qualidade; desenvolver estudo do complexo do agronegócio da ovinocaprinocultura no país; fazer adequações e equalizações dos impostos estaduais e federais no âmbito do Mercosul, de modo a tornar o setor mais competitivo; criar um programa nacional de capacitação contínua para técnicos, produtores e trabalhadores rurais em caprinovinocultura.

9- REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. F. de. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura.** Agricultura São Paulo. IEA, São Paulo:, 2000.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Integração vertical e barganha.** São Paulo: Departamento de Economia da FEA/USP, 1996. (Tese de Doutorado).

COSTA, N.G. da. **A cadeia produtiva de carne ovina no Brasil rumo às novas formas de organização da produção.** Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2007, 182p. Dissertação de Mestrado.

FARINA, E. M. M. Q; AZEVEDO, P. F; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações.** São Paulo: Singular, 1997.

MEDEIROS, J.X. DE.; COSTA; N.G. da. O Agronegócio da ovinocultura de corte no Brasil. In: Palestra apresentada na 42ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira de Zootecnia, realizada de 25 a 28 de julho de 2005 em Goiânia - Goiás, Brasil, 2005. Goiânia/GO. **Anais...** Goiânia, GO, CD-ROM.

MORAIS, O. **O melhoramento genético dos ovinos no Brasil: situação atual e perspectivas para o futuro.** Disponível em:
<<http://www.ovinocultura.com.br/artigo3.htm>> Acesso em: 18 nov. 2007.

NORTH, D.C. Institutions. In: **Journal of Economic Perspectives.** 5 , Winter, 1991, pp. 97-112.

RIBEIRO, J.G.B.L. **Arranjos organizacionais na cadeia produtiva da carne ovina: um estudo de caso no Distrito Federal.** Brasília: Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária, Universidade de Brasília, 2006, 56p. Monografia de Graduação.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



RIBEIRO, J.F.B.L.; MEDEIROS, J.X. Arranjos organizacionais na cadeia produtiva da carne ovina: um estudo de caso no Distrito Federal. In: Cadernos do Ceam. **Complexo Agroindustrial e outros estudos**. Flávio Borges Botelho Filho (Org.). Brasília: Universidade de Brasília, Núcleo de Estudos Rurais. V.6.n.26, 2006.

RIBEIRO, S. D. A. **O agronegócio da caprinocultura e da ovinocultura**. Disponível em:
<<http://www.agrocentro.com.br/feinco/2006/admin/edicoes/2006/pt/congresso/download/20060814084504.pdf>> Acesso em 22 nov. 2007.

SOUZA, D. A. **Mercado e cadeia produtiva da carne ovina**. Disponível em:
<http://www.agripoint.com.br/producao_cordeiro/texto.pdf> Acesso em: 22 nov. 2007.

UNIOVINOS. **Grupo de trabalho, estudo e pesquisa em ovinos da Universidade Federal do Pampa. Site institucional com artigos, estudos e outras informações sobre ovinocultura**. Disponível em: <<http://www.uniovinos.unipampa.edu.br>>. Acesso em: 15 nov. 2007.

WILLIAMSON. O.E. **Mercados e jerarquias: su análisis y sus implicaciones antitrust**. México: Fondo de Cultura Económica, 1991.

_____. WINTER, Sidney . **The Nature of the Firm. Origins, Evolution and Development**. Nova York: Oxford University Press, 1993.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: Free Press, 1985.

ZANELLA, M. A. **Mercado mundial de carne ovina e caprina**. Disponível em:
<<http://www.cna.org.br/site/noticia.php?ag=0&n=17991>>. Acesso em: 20 nov. 2007.

ZILBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: USP/ FEA/ Departamento de Administração, 1995.



SOBER

XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia,
Administração e Sociologia Rural



_____. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial.
In: ZYLBERSZTAJN, Decio & NEVES, Marcos Fava (Orgs). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. 428p.