

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

TÂNIA MARIA SMANIOTTO SILVEIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA PARA A COMPETITIVIDADE
SISTÊMICA NO SEGMENTO DE FRANGO DE CORTE: UM ESTUDO NA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA - COPACOL**

**PONTA GROSSA
2006**

TÂNIA MARIA SMANIOTTO SILVEIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA PARA A COMPETITIVIDADE
SISTÊMICA NO SEGMENTO DE FRANGO DE CORTE: UM ESTUDO NA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA - COPACOL**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre na Universidade Estadual de Ponta Grossa, no Mestrado Interdisciplinar em Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador: Prof. Dr. Hermes Yukio Higachi

**PONTA GROSSA
2006**

TÂNIA MARIA SMANIOTTO SILVEIRA

**A CONTRIBUIÇÃO DA GOVERNANÇA PARA A COMPETITIVIDADE
SISTÊMICA NO SEGMENTO DE FRANGO DE CORTE: UM ESTUDO NA
COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA – COPACOL**

Dissertação apresentada para obtenção do título de mestre na Universidade Estadual de Ponta Grossa, no Mestrado Interdisciplinar em Ciências Sociais Aplicadas.

Ponta Grossa, 01 de junho de 2006.

Prof. Dr. Hermes Yukio Higachi – Orientador
Doutor em Economia
Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR)

Prof. Dr. Luís Alberto Ferreira Garcia – Co-orientador
Doutor em Economia
Universidade Estadual do Oeste do Paraná (PR)

Dr. Luiz Alexandre Gonçalves Cunha
Doutor em Geografia
Universidade Estadual de Ponta Grossa (PR)

Aos meus queridos filhos, Juliano e Rafael, verdadeira razão da minha existência, por descobrir com eles o verdadeiro e mais puro amor. Ao meu querido esposo, Juliano, por ser o meu amor.

Aos meus pais, Irene e Armando, por terem me amado por primeiro. Ao meu irmão e irmãs, por saberem me amar.

Às minhas queridas sobrinhas, Alessandra, Luíze, Isabella e Camilla, que estão caminhando na construção do saber.

AGRADECIMENTOS

A Deus Pai, Todo Poderoso, que fez o céu e a terra, por ter me proporcionado, em todas as etapas deste Mestrado, a grande graça de cursá-lo em segurança e paz e por sempre poder sentir a Sua presença constante.

Aos meus queridos filhos, Juliano e Rafael, porque, mesmo sem compreenderem as razões, sofreram muitas de minhas ausências e, mesmo estando em casa, não tiveram a atenção necessária no momento oportuno, em virtude da elaboração deste trabalho. Obrigada meus meninos: Eu os amo muito!

Ao meu esposo Juliano, pela paciência e compreensão incomedidas neste período que exigiu dele mais do que poderia fazer, e fez tudo com e por amor. Obrigada pelas viagens, apoio, compreensão, leitura, elaboração das figuras, revisão dos percentuais, obrigada: Eu sempre o amarei!

Aos meus pais queridos, Armando e Irene, que deixaram tudo, casa, trabalho, passeios, lazer, para me auxiliarem com as crianças e os afazeres do dia a dia para que pudesse escrever este trabalho. Pai, mãe: Eu amo vocês.

Aos meus irmãos que fizeram tudo o que podiam, ou não, para me auxiliarem com as crianças, casa, compromissos! Obrigada, Telmo, Vera e Marines, Deus os colocou sabiamente em minha vida.

A minha querida madrinha por duas vezes, Senhora Maria Tereza Diefenthaeler, por sua inestimável dedicação e acompanhamento de todo o processo do Mestrado, desde a inscrição, seleção, os créditos e conclusão com este trabalho. Obrigada, Deus ouviu nossas preces.

Ao querido e genial professor Hermes Yukio Higachi, por sua grande e infinita paciência para comigo! Obrigada pelas leituras, sugestões, orientações, explicações, aulas, paciência, zelo, compreensão, exigência na qualidade do trabalho. Mas, acima de toda a sua genialidade, professor Hermes, sua modéstia e humildade, o engrandecem ainda mais! Deus o abençoe!

Ao professor Dr. Luís Alberto Ferreira Garcia, por suas importantes e preciosas contribuições, fundamentais para o êxito deste trabalho.

Ao professor Dr. Luiz Alexandre Gonçalves Cunha, por sua contribuição na avaliação deste trabalho.

Ao grande amigo professor Doutor Luiz Antônio Brandalize, que por primeiro acreditou no projeto para a seleção do Mestrado. Obrigada por seu apoio irrestrito, sua conduta, sua amizade, sua unidade.

À coordenadora do Mestrado, professora Lúcia Cortes por todo o incentivo e apoio, muito obrigada! À Maria José, secretária do Mestrado, por todo o auxílio prestado durante todo o processo! Agradeço à Carmem, secretária do Departamento do Curso de Economia da UEPG, por seu inestimável auxílio, por suas palavras de ânimo! À Ângela do BICEN, que através da busca do material bibliográfico ajudou desde as primeiras orientações, até à correção final da apresentação do trabalho, muito obrigada! Seu auxílio Ângela foi inestimável!

Aos meus colegas da Faculdade Assis Gurgacz, professores que de forma particular ajudaram para que tudo fosse possível: professor Ivo Oss Emer, por sua contribuição imprescindível, através de suas aulas de Filosofia para a preparação da seleção de Mestrado; Professor Laércio, pelo empréstimo das obras necessárias para o estudo do tema para seleção; Professora Doralice Diniz por todo o apoio e palavras de ânimo; Professora Rozane Destro, por não medir esforços e tornar possível a aplicação do questionário na data estipulada; Professora Ester de Souza de Oliveira, que, de forma incansável, auxiliou-me prontamente com a análise e apresentação dos dados dos questionários, obrigada por todo o auxílio, por toda a compreensão, por todo o carinho; Obrigada à professora Rosângela Assumpção, por se colocar prontamente à disposição para revisar e corrigir todos os dados estatísticos.

Às queridas professoras e amigas: Sílvia Mariani Oliveira Jorge, mais do que ter feito a correção ortográfica, você, Sílvia, sempre foi meu apoio de ânimo e compreensão, suas doces palavras em Jesus, tornaram possíveis as passagens dos momentos mais difíceis! A Marialice Silvério, responsável pelas normas da ABNT, que incansavelmente contribuiu para que este trabalho ficasse perfeito: Obrigada amiga!

Aos funcionários da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol: senhora Andréa, senhor Elias, senhor Milton Cestari, senhor Irineu: Agradeço pela atenção dispensada, pelo apoio e por aceitarem prontamente a pesquisa.

Agradeço a Faculdade de Cafelândia - ÚNICA, à Diretora Geral, senhora Nair Maria Jasper Kracieski, por ter permitido a aplicação dos questionários em sua Instituição de Ensino Superior. Agradeço especialmente à senhora Jaqueline Motter, vice-diretora, por todo o carinho dispensado no momento da aplicação dos questionários, sua solicitude não será jamais esquecida, muito obrigada!

Ao senhor Luiz Motter, pela disponibilidade em auxiliar-me na aplicação dos questionários e na devolução dos mesmos. Muito obrigada.

A todos os avicultores integrados da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol que preencheram os questionários e devolveram, obrigada por sua valiosíssima contribuição para que a pesquisa fosse realizada.

*“Louvai o Senhor, porque ele é bom,
Porque eterna é a sua misericórdia.”
(Sl, 106)*

RESUMO

O objetivo de estudo desse trabalho é analisar a contribuição da forma de governança adotada no Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial - Copacol para a manutenção da competitividade sistêmica, no período entre 1990 a 2004. Utiliza-se como referencial teórico os pressupostos da Economia Industrial, sob o enfoque da Economia dos Custos de Transação – ECT, originada em Coase (1937), e mais tarde enriquecida com as contribuições do professor Oliver Williamson (1989). O referencial teórico apresenta a distinção entre *agribusiness* e sistemas agroindustriais. Analisa a cadeia agroindustrial de frango de corte, desdobrando-se na explicação do sistema de integração, que é utilizada na região Sul do país. Apresenta a competitividade sistêmica nas abordagens estática, dinâmica e sistêmica. De forma breve, analisa-se o padrão de concorrência nos grupos industriais. O referencial teórico se encerra com as cooperativas, através de um breve histórico, de uma abordagem conceitual e de seus princípios norteadores, bem como de características organizacionais. A hipótese central do presente estudo considera que a competitividade do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol está baseada na capacidade de governança mediante formas híbridas, através da contratualização entre os agentes econômicos, que neste caso são considerados os agentes: agroindústria processadora e produtor integrado. Desta forma, a governança utilizada contribui para o enfrentamento do mercado competitivo em que se insere a Cooperativa, mantendo a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola, sem comprometer os princípios norteadores cooperativistas. A forma contratual híbrida utilizada é adotada em virtude da complexa e tecnicizada estrutura em que os processos produtivos do frango de corte estão envolvidos. Neste estudo, é relevante compreender que a organização produtiva é uma cooperativa, e, portanto as características organizacionais diferem de uma organização produtiva mercantil. O bem-estar dos associados e a manutenção dos princípios cooperativos estão acima do objetivo de lucro, como ocorre em uma sociedade mercantil capitalista. Capaz de competir no mercado, a Cooperativa permite o aproveitamento dos recursos autóctones, o comportamento democrático e o interesse pela coletividade. As cooperativas, inseridas em um mercado fortemente competitivo, apresentam ao mesmo tempo a dimensão econômica e de resultados, e a social, sendo a eficiência elemento essencial em seus empreendimentos. Através da pesquisa realizada, pode-se concluir que a competitividade do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol está baseada na capacidade de governança mediante formas híbridas de governança, através da contratualização entre os agentes avicultor integrado e agroindústria integradora, e que isto contribui para o enfrentamento do mercado competitivo em que se insere a Cooperativa, mantendo a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola, sem comprometer os princípios norteadores cooperativistas. Conclui-se que existe relação entre estruturas de governança e competitividade sistêmica, e que a forma de governança utilizada contribui para a competitividade sistêmica da atividade através da diminuição dos custos de transação.

Palavras-chave: Governança; Competitividade Sistêmica; Economia dos Custos de Transação; Cooperativas.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the contribution of the administration way adopted in the Integrated Complex Avicola of the Agroindustrial Cooperative – Copacol to the systemic competitiveness maintenance from 1990 to 2004. The Industrial Economy premises under the focus of Economy of the Costs of Transaction – ECT, originated in Coase (1937), and later extended with the Teacher Oliver Williamson (1989) contributions are used. The theorist referential presents the distinction between the agribusiness and agroindustrial systems. It analyzes the agroindustrial chain of broiler chicken expanding itself in the integration system explanation which is used in the South region of the country. It presents the systemic competitiveness in the static, dynamical and systemic approaches. In a short way, the competitiveness pattern in the industrial groups is analyzed. Through a short historic, a conceptual approach and its orientating principles the theorist referential is ended with the cooperatives as well as the organizational characteristics. The central hypothesis of this study considers that the competitiveness of Avicola Integrated Complex of the Agroindustrial Cooperative Consolata – Copacol is based in the administration capacity by means of hybrid ways through the contractualization of the agents: processing agroindustrial and integrated product. In this way, the administration used contributes to the confrontation of the competitive market in which one the Cooperative is inserted maintaining the systemic competitiveness of the Avicola Integrated Complex without compromising the orientating principles of the Cooperative. The contractual hybrid way used is adopted due to the complex and technical structure in which the productive processes of broiler chicken are involved. In this study is relevant to understand that the productive organization is a cooperative so the organizational characteristics differ from a marketing productive organization. The welfare of the associates and the maintenance of the cooperative principles are over the objective of the profit as occurs in a capitalist marketing society. The cooperative, being able to compete in the market, allows the autochthonous resources using, the democratic behavior and the interest by the collectivity. The cooperatives inserted in a strongly competitive market present in the same time the economical dimension and the results, and a social one being the efficiency an essential element in its enterprises. Through this research can be concluded that the competitiveness of the Integrated Complex Avicola of the Agro-industrial Cooperative Consolata – Copacol is based on the capacity of administration by means of hybrid forms of administration, through the contractualization among the integrator aviculture agents and agroindustrial integrator, and that this contributes for the confrontation of the competitive market where the Cooperative is inserted, keeping the systemic competitiveness of the Integrated Complex Avicola without compromising the orientating principles of the Cooperative. It is concluded that there is relation between administration structures and systemic competitiveness, and that the form of used administration contributes for the systemic competitiveness of the activity through the reduction of the transaction costs.

Keywords: Administration; Systemic Competitiveness; Economy of the Costs of Transaction. Cooperatives.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1	- Diferentes estruturas de governança.....	46
FIGURA 2	- Visão tradicional do macro processo agroindustrial de abate de frango.....	51
FIGURA 3	- Dimensões das estratégias em cooperativas agropecuárias.....	72
FIGURA 4	- Efetivo dos rebanhos de galos, frangos, frangas e pintos por município em 1990: maiores estratos.....	99
FIGURA 5	- Efetivo dos rebanhos de galos, frangos, frangas e pintos por município em 2001: maiores estratos.....	100
FIGURA 6	- O complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copacol.....	125
QUADRO 1	- Fatores determinantes da competitividade sob perspectiva dinâmica.....	60

LISTA DE TABELAS

TABELA 1	- Atributos distintivos das estruturas de governança	47
TABELA 2	- Diferença entre uma empresa cooperativa e uma não cooperativa	67
TABELA 3	- Produção mundial de carne de frango (mil/toneladas - 1990/1994)	89
TABELA 4	- Produção mundial de carne de frango (1999/2004) (mil/ton)	89
TABELA 5	- Exportação de carne de frango: principais países exportadores (1990/2004) mil toneladas	90
TABELA 6	- Principais países importadores 1990/2004 mil toneladas.....	91
TABELA 7	- Distribuição dos abatedouros de frango controlados pelo sistema de inspeção federal (SIF), segundo os estados brasileiros - anterior e durante a década de 1970 e durante a década de 1980	93
TABELA 8	- Brasil: produção, consumo interno, consumo <i>per capita</i> e exportação (mil ton) 1990/2004	96
TABELA 9	- Exportação brasileira de carne de frango inteiro e em cortes (ton) 1990/2004	98
TABELA 10	- Exportações de carne de frango por destino e por produto (inteiro e em cortes no período 1999/2004) (kg líquido).....	98
TABELA 11	- Os maiores estados produtores (cabeças abatidas com SIF/milhões de cabeças e participação nacional (2003/2004).....	100
TABELA 12	- Os maiores estados exportadores e participação percentual nas exportações totais de carne de frango (ton) 2002/2004	101
TABELA 13	- Ranking das empresas associadas à ABEF – Cabeças abatidas/2000....	102
TABELA 14	- Participação das cinco maiores empresas brasileiras no mercado nacional e internacional (2000/2004)	103
TABELA 15	- Unidades de abate de frango no Paraná com SIF	104
TABELA 16	- Demonstrativo da capacidade de conversão dos insumos em produtos finais (2000/2004).....	130
TABELA 17	- Desempenho no mercado nacional e internacional (<i>market share</i>).....	131
TABELA 18	- Áreas atendidas pelo sistema apresentado e os resultados obtidos.....	135
TABELA 19	- Composição fundiária dos avicultores (2004).....	136
TABELA 20	- Perfil do Quadro de colaboradores administrativos (2004).....	137
TABELA 21	- Mercado Interno.....	138
TABELA 22	- Mercado Externo	138
TABELA 23	- Programas de qualidade adotados pela empresa especificamente no Complexo Integrado Avícola	139
TABELA 24	- Clientes no mercado interno	140
TABELA 25	- Freqüência de venda da empresa para clientes nacionais	140
TABELA 26	- Grau de incertezas do ambiente econômico	141
TABELA 27	- Grau de incerteza diante do ambiente econômico quanto à venda da carne.....	142
TABELA 28	- Entrega dos produtos	142
TABELA 29	- Grau de incerteza diante da alta especificidade do ativo.....	144

TABELA 30	- Controle e frequência da Cooperativa nos aviários nas atividades	144
TABELA 31	- Atributo do reconhecimento da marca	146
TABELA 32	- Incertezas quanto à compra de matéria-prima	147
TABELA 33	- Tempo de cooperado.....	149
TABELA 34	- Há quanto tempo trabalha com a atividade avícola.....	149
TABELA 35	- Era integrado com outra empresa.....	149
TABELA 36	- Porte dos avicultores (2004).....	150
TABELA 37	- Realidade das propriedades dos avicultores integrados.....	151
TABELA 38	- Princípios cooperativos.....	152
TABELA 39	- Contrato.....	153
TABELA 40	- Mão de obra.....	153
TABELA 41	- Pessoas contratadas foram capacitadas para trabalhar.....	154
TABELA 42	- Quem capacitou.....	154
TABELA 43	- Participou dos cursos de manejo.....	154
TABELA 44	- Treinamento pela Cooperativa ou outro.....	155
TABELA 45	- Tempo destinado ao treinamento (horas).....	155
TABELA 46	- Tempo destinado ao manejo.....	156
TABELA 47	- Atendimento das necessidades da atividade avícola.....	156
TABELA 48	- Custos (cobertura).....	156
TABELA 49	- Controle sobre custos.....	157
TABELA 50	- Pagamentos adequados.....	157
TABELA 51	- Pagamentos extras.....	158
TABELA 52	- Incentivos.....	158
TABELA 53	- Frente ao ambiente econômico – incertezas.....	159
TABELA 54	- Sistema Integrado.....	160

SUMÁRIO

Capítulo 1 – Introdução	15
1.1 Definição do problema de pesquisa.....	17
1.2 Justificativa.....	18
1.3 Objetivos.....	18
1.4 Hipótese.....	19
1.5 Procedimentos metodológicos.....	20
1.5.1 Classificação da pesquisa.....	20
1.5.2 Seleção da amostra.....	22
1.5.3 Coleta de dados.....	22
1.5.4 Instrumento de pesquisa – questionários.....	23
1.5.5 Análise e interpretação dos dados.....	24
1.6 Estrutura do trabalho.....	24
Capítulo 2 - Referencial Teórico Governança e Competitividade Sistêmica	26
2.1 Governança e competitividade.....	26
2.2 Análise estrutural dos mercados sob a ótica da economia industrial.....	27
2.3 Economia dos custos de transação (ECT).....	33
2.3.1 Natureza dos custos de transação.....	35
2.3.2 Fatores determinantes dos custos de transação.....	35
2.3.3 Contratos.....	39
2.3.3.1 Tipos de contratos.....	40
2.3.4 Forma de governança das transações.....	42
2.3.5 Estruturas alternativas de governança.....	44
2.4 <i>Agribusiness</i> e sistemas agroindustriais: uma distinção.....	47
2.4.1 A competitividade dos sistemas agroindustriais.....	49
2.4.2 A cadeia agroindustrial de frango de corte.....	51
2.4.2.1 Sistema de integração.....	52
2.5 Competitividade sistêmica.....	55
2.5.1 Abordagem estática.....	56
2.5.2 Abordagem dinâmica.....	57
2.6 Cooperativas: breve histórico.....	63
2.6.1 Cooperativas: abordagem conceitual e princípios norteadores.....	65
2.6.2 Cooperativa: características organizacionais.....	67
2.6.3 Cooperativa: competitividade do setor frente aos mercados e manutenção de seus princípios norteadores.....	68
2.6.4 Cooperativas e a ECT.....	73
2.6.4.1 Contratos.....	74
2.6.5 Cooperativas no Brasil e no Paraná.....	76
2.6.6 Cooperativas agropecuárias.....	77
2.7 Síntese conclusiva.....	79
Capítulo 3 - Desempenho da Avicultura Industrial no Mundo e no Brasil (1990/2004)	85
3.1 Avicultura industrial.....	85
3.2 Breve evolução histórica da avicultura industrial no mundo.....	87
3.3 Desempenho mundial (1990/2004).....	88
3.3.1 Produção, exportação e importação mundial.....	88
3.4 Desempenho brasileiro.....	91

3.4.1	Breve evolução histórica da avicultura industrial no Brasil (1860-1980).....	91
3.4.2	Desempenho brasileiro na avicultura industrial no período 1990-2004.....	95
3.4.3	Maiores estados produtores avícolas no Brasil no período 1990-2004.....	99
3.4.4	Participação das maiores empresas brasileiras.....	102
3.4.5	Fatores que favorecem a produção de frango de corte no Brasil.....	106
3.5	Síntese conclusiva.....	107
Capítulo 4 - Caracterização do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol.....		111
4.1	Cooperativa – contextualização geral.....	111
4.2	Identificação.....	112
4.3	Território, localização.....	114
4.4	Origem da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol e seu desenvolvimento até 2004.....	115
4.5	O Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol	122
4.5.1	Descrição do Complexo Integrado Avícola.....	123
4.5.2	Sistema de integração.....	126
4.5.3	Produtos oferecidos para o mercado nacional e internacional.....	127
4.6	Síntese conclusiva.....	128
Capítulo 5 – Resultados e Discussão		129
5.1	Considerações iniciais.....	129
5.2	Números da produção do complexo integrado avícola	129
5.2.1	Produção de ovos férteis, pintainhos, rações e concentrados e cabeças abatidas.....	129
5.2.3	Desempenho no mercado nacional e internacional (<i>market share</i>)	131
5.2.4	Tecnologia de informação	131
5.3	Análise interpretativa da pesquisa realizada junto à Cooperativa e aos avicultores integrados	135
5.3.1	Aspectos Gerais	136
5.3.2	Aspectos institucionais e organizacionais	138
5.3.3	Relacionamento com clientes e distribuidores	139
5.3.3.1	Relação com o cliente nacional	140
5.3.3.2	Relação com o cliente internacional	141
5.3.3.3	Relacionamento com o distribuidor	142
5.3.4	Características do contrato entre a Cooperativa e o avicultor.....	143
5.3.4.1	Quanto a responsabilidade das partes (cooperativa e avicultor)	143
5.3.4.2	Controle e incentivo da Cooperativa em relação ao avicultor	144
5.3.5	Informações sobre Abate, Processamento e Comercialização.....	146
5.3.6	Manutenção dos princípios cooperativos norteadores	147
5.4	Análise dos dados do questionário proposto para os avicultores integrados.....	148
5.4.1	Caracterização dos avicultores integrados: uma distinção entre pequenos, médios e grandes produtores	150
5.4.2	Princípios cooperativos	152
5.4.3	Atividade avícola	153
5.4.4	Custos/Incentivos	156
5.4.5	Incerteza	158
5.4.6	Síntese do sistema integrado	160
5.5	Síntese conclusiva	160
Capítulo 6 – Conclusão.....		164

Referências	174
OBRAS CONSULTADAS	180
Apêndice A - Questionário proposto para a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol - Agroindústria processadora.....	181
Apêndice B - Questionário para os avicultores integrados da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol.....	194
Anexo – Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971.....	198

CAPÍTULO 1

Introdução

Atualmente, a avicultura industrial é considerada como a atividade econômica mais dinâmica do setor de carnes. Tornou-se extremamente desenvolvida devido às novas difusões em tecnologia, aos investimentos em pesquisa e ao desenvolvimento em nutrição e genética, assim como aos novos processos em manejo e controle sanitário, que vêm impulsionando a produção de frango de corte nos últimos 30 anos.

A avicultura é uma atividade industrial dependente de insumos, de tecnologia e de processamento e é um produto diferenciado que oportuniza as estratégias empresariais em termos de custos e de marcas, possibilitando a diminuição de custos de produção e acesso a insumos específicos através do sistema de integração, favorecendo a P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) em novos processos, como também a diminuição de tempo e de custos através de logística, desde o abastecimento até os canais de distribuição. A literatura atual afirma que são necessárias amplas redes de comercialização e ainda formas estáveis de integração para a continuidade do desenvolvimento do setor.

No mundo todo, o consumo de carne de frango apresentou grande crescimento no período estudado, impulsionado por novos hábitos alimentares mais saudáveis, preço acessível e aceitação mundial por diferentes culturas e religiões (FERRAZ, 1997).

O sistema de integração surgiu no Brasil, especificamente na Região Sul, na década de 1960 e permanece até os dias de hoje. Este processo produtivo, baseado na integração, ocorreu de duas formas: através da verticalização das empresas e do relacionamento com o produtor agrícola integrado através do sistema da contratualização da produção. O abatedouro fornece os pintainhos, a ração, a assistência técnica e a veterinária, além de se responsabilizar pela busca, abate e comercialização. Os produtores rurais integrados investem na construção

dos aviários e nos cuidados com o lote de pintainhos (engorda e manejo) até o momento da entrega para o abate. Este sistema proporciona o acesso à matéria-prima (ave viva) mais barata. Compreende-se também que a integração vertical do setor no Brasil foi possível devido à expansão da cultura da soja; à instalação da indústria oleaginosa; à produção de milho; às políticas públicas de incentivos à implantação de indústrias. O país possui clima e meio ambiente, competitividade e agressividade no setor comercial, o menor custo de produção do mundo, o sistema integrado e a orientação das indústrias dada aos avicultores segundo a Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (ABEF, 2004).

Por apresentar necessidade de insumos específicos, isto é, a matéria-prima (frango vivo) deve possuir características específicas como peso, qualidade, sanidade e idade. Neste sentido, a teoria williamsoniana considera que as especificidades dos ativos são atributos dos mais importantes a serem considerados quando da definição das estruturas de governança, que é compreendida como a administração das relações contratuais, o incentivo e o monitoramento do comportamento que se espera do agente (FARINA, 1999). Nesta perspectiva, compreende-se que a governança pode contribuir para a competitividade sistêmica, que é a capacidade de sobreviver e, de preferência, crescer em mercados correntes ou novos mercados (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998, p. 10).

Torna-se relevante compreender que, neste estudo, a organização produtiva é uma cooperativa, e que, portanto, possui características organizacionais diferentes de uma organização produtiva mercantil. O objetivo central de uma cooperativa é o bem-estar de seus associados e a manutenção de seus princípios cooperativos, enquanto que em uma sociedade mercantil capitalista o objetivo central é o lucro. A cooperativa é uma sociedade de pessoas de natureza civil, é uma unidade produtiva capaz de competir no mercado e é o fator chave para o desenvolvimento local através da formação de um tecido empresarial fortemente alicerçado, agregados ao engajamento da população na implementação das diversas políticas necessárias.

O cooperativismo possibilita a organização da produção, a diversificação das atividades agrárias e a agregação de valor às *commodities* agrícolas. Elas permitem o aproveitamento dos recursos autóctones, o comportamento democrático e reforçam o interesse pela coletividade, ao mesmo tempo em que inseridas em um mercado fortemente competitivo, pois, estão no mesmo ambiente econômico que as sociedades mercantis. As cooperativas apresentam a dimensão econômica e de resultados e a social (BIALOSKORSKI, 2002). Quando as duas dimensões possuem coordenação eficiente, estabelecem “vantagem significativa da governança efetuada pelas sociedades cooperativas com os seus associados, fornecedores e consumidores, [...] constitui uma verdadeira vantagem das sociedades orientadas para o produtor rural” (SYKUTA; COOK, 2001 apud BIALOSKORSKI 2002, p. 1). Para que as cooperativas possam se estabelecer em ambientes competitivos, a eficiência é necessária em seus empreendimentos.

Inserida nesta realidade, a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol iniciou no ano de 1981 o Complexo Integrado Avícola com o objetivo de diversificar e auxiliar a renda familiar de seus cooperados. Com o passar do tempo, deixou de ser apenas um auxílio, para tornar-se importante fonte de renda familiar e investindo no segmento, em alta tecnologia e informação, mantendo-se competitivo e atuante no exigente mercado nacional e internacional.

1.1 Definição do problema de pesquisa

Nesse contexto, formulou-se o seguinte problema de pesquisa: A partir da identificação da forma de governança adotada no Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol, pergunta-se: Como a forma de governança adotada contribui para a manutenção da competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola?

Essa pesquisa visa desenvolver uma análise a partir dos pressupostos teóricos da Economia Industrial, sob o enfoque da Economia dos Custos de Transação – ETC. Pretende avaliar se a estrutura de governança utilizada foi eficiente em função dos resultados obtidos quanto à competitividade sistêmica.

1.2 Justificativa

O setor apresenta necessidade de ativos com alta especificidade e estrutura produtiva altamente tecnicizada para atender ao consumidor cada vez mais exigente. Assim, compreender e analisar qual a melhor estrutura de governança que deverá ser adotada para a coordenação das relações entre os agentes econômicos envolvidos, é de grande importância, pois, com a estrutura de governança eficiente, pode-se afirmar que há contribuição para a competitividade sistêmica do processo.

E ainda, considerando que a organização produtiva desta pesquisa é uma cooperativa, justifica-se o estudo, a fim de compreender as dimensões econômicas e sociais que estão presentes nesta realidade produtiva, orientada para o bem comum, mas que está inserida em um ambiente econômico competitivo. Desta maneira, propõem-se os objetivos descritos a seguir:

1.3 Objetivos

O objetivo geral do estudo é analisar a contribuição da forma de governança adotada no Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Copacol para a manutenção da competitividade sistêmica, no período entre 1990 a 2004.

Para que o objetivo geral fosse alcançado, os seguintes objetivos específicos foram desenvolvidos:

- a) caracterizar a estrutura de mercado e o padrão de concorrência do setor, através do levantamento da estrutura da oferta e padrão de concorrência no mundo e no Brasil no período 1990 -2004;
- b) caracterizar o Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol;
- c) identificar a estrutura de governança adotada pela Cooperativa Agroindustrial Copacol entre o avicultor integrado e a agroindústria processadora em seu Complexo Integrado Avícola;
- d) analisar se a estrutura de governança utilizada favoreceu a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola;
- e) analisar se houve a manutenção dos princípios norteadores cooperativistas frente à competição do mercado.

1.4 Hipótese

O presente estudo tem como hipótese que a competitividade do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol está baseada na capacidade de governança mediante formas híbridas, através da contratualização entre os agentes avicultores integradores e a agroindústria integradora e que contribui, desta forma, para o enfrentamento do mercado competitivo em que se insere a Cooperativa, mantendo a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola, sem comprometer os princípios norteadores cooperativistas. Portanto, neste estudo, compreende-se que existe relação entre estruturas de governança e competitividade sistêmica, em que a forma de governança utilizada contribui para a competitividade sistêmica da atividade na diminuição dos custos de transação.

1.5 Procedimentos metodológicos

Buscando compreender o que é pesquisa científica, Demo (1996, p. 34) explica que a pesquisa é um “questionamento sistemático crítico e criativo, mais a intervenção competente na realidade, ou o diálogo crítico permanente com a realidade em sentido teórico e prático”. Desta maneira, percebe-se que a ciência está em evolução contínua, pois, conforme a realidade, os acontecimentos podem alterá-la, logo, há que pesquisar e investigar suas novas preposições. A pesquisa científica para Gil (1999, p.42) possui um caráter pragmático, então ela é “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. Observa-se, então, que a pesquisa científica é um conjunto de procedimentos metodológicos que auxiliam na compreensão da resposta a um problema específico.

Para Cervo e Bervian (1983), a pesquisa é uma atividade voltada para solução de problemas, assim os processos científicos utilizados podem contribuir através de análises do modelo utilizado para medir o desempenho das atividades geradas.

1.5.1 Classificação da pesquisa

As pesquisas científicas podem ser quantitativas e qualitativas. Respectivamente, considera-se o que é quantificável, ou seja, traduzir em números as informações, a fim de compreendê-las através de análise. A segunda, pretende captar a relação entre o mundo e o sujeito, e, portanto, não possui quantificação matemática, sendo descritiva, interpretativa. Nessa pesquisa, foram utilizadas as abordagens quantitativas e qualitativas. Os aspectos quantitativos estabeleceram-se pelos levantamentos estatísticos quando da análise documental e quando da utilização das diversas ferramentas como a matriz de decisão e tabulação dos

questionários. Já a abordagem qualitativa foi utilizada, principalmente, nas análises parciais e finais dos dados no capítulo final, que se refere à análise e discussão dos resultados.

Quanto aos objetivos da pesquisa científica, Gil (1999) descreve a pesquisa exploratória, na qual é necessário o levantamento bibliográfico, a entrevista e a análise, assumindo a formatação de pesquisa bibliográfica e estudos de caso. Já na pesquisa descritiva, são estabelecidas relações entre variáveis, utilizando-se para isto, técnicas padronizadas na coleta de dados, questionários, tendo o caráter de levantamento.

Quanto aos procedimentos técnicos, Gil (1999) esclarece que podem ser: pesquisa bibliográfica, que se refere à consulta de material bibliográfico já disponível em publicação; levantamento, quando questiona os atores que busca compreender; estudo de caso, quando se pretende estudar um ou poucos objetos para compreendê-lo (s).

Desta maneira, os diversos procedimentos técnicos utilizados dependem dos métodos científicos, sendo que o método dedutivo tem o objetivo de analisar do geral para o particular para a compreensão de um problema e o método indutivo observa a realidade concreta, ou seja, do particular para o geral.

De acordo com o proposto para este presente estudo, conforme Gil (1999), a pesquisa é exploratória, pois compreende pesquisa bibliográfica, a qual se encontra no capítulo 2; entrevista semi-estruturada; questionário (Apêndice A e B); e estudo de caso, no capítulo 4, sobre a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol, utilizando os procedimentos técnicos segundo Gil (1999), para a realização da pesquisa. No capítulo 5, exploratório e empírico, descreve a coleta de dados, com análise interpretativa.

Foram utilizados os dados fornecidos pela ABEF para a investigação acerca da estrutura de mercado e padrão de concorrência no mundo e no Brasil, assim como também foram utilizados dados estatísticos de outras fontes, como a de estudiosos no assunto da avicultura industrial.

Para o levantamento dos dados específicos da Cooperativa estudada, foram feitos levantamentos através de fontes bibliográficas disponíveis e investigação junto à *homepage* da Cooperativa, que apresenta dados atualizados e revisados, assim como questionário específico para a agroindústria integradora (Cooperativa) e outro específico para os avicultores integrados. (Apêndice A e B).

1.5.2 Seleção da amostra

A população é constituída por 779 avicultores integrados. Utilizando-se uma margem de 10% de erro para a seleção da amostra, são necessários aproximadamente, 89 questionários. Desta forma, foram encaminhados 265 questionários e destes, retornaram preenchidos 96, e todos estes foram tabulados. Com margem de erro de 10%, critério fundamental para selecionar, com segurança, a população de avicultores integrados da Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol objetivou-se obter informação representativa do universo dos avicultores. Assim, cada elemento da população possui probabilidade igual de pertencer à amostra selecionada.

1.5.3 Coleta de dados

O período da aplicação dos questionários foi de 01 de março de 2006 até a segunda quinzena do mês de abril de 2006. Para a Cooperativa, o questionário foi entregue na sede, sendo que parte das respostas foi respondida em forma de entrevista e a outra parte, ficou à disposição para posterior preenchimento. Quanto aos avicultores, foi utilizado o pré-teste com os mesmos para análise da compreensão do questionário.

O instrumento de coleta de dados deve estar alinhado à finalidade do estudo, permitindo o desenvolvimento de uma análise coerente à realidade pesquisada.

1.5.4 Instrumento de pesquisa – questionários

Segundo Marconi e Lakatos (1996), a entrevista deve seguir um roteiro pré-estabelecido. Os questionários, instrumentos de pesquisa, foram elaborados contendo perguntas abertas e fechadas, utilizadas para capturarem essencialmente os pressupostos de frequência, incerteza e oportunismo, assim como os mecanismos de controle e incentivo e da manutenção dos princípios norteadores cooperativos, tanto no questionário para a Cooperativa, quanto para os avicultores.

Sobre a agroindústria processadora, ou seja, a Cooperativa, a entrevista procedeu com o responsável pelo Complexo Integrado Avícola na sede da Cooperativa, uma parte do questionário ficou à disposição para preenchimento em espaço de tempo maior. Para a avaliação dos mesmos aspectos, em relação aos avicultores, foi utilizado o pré-teste para análise da compreensão do questionário. Dos 265 questionários, foram aplicados pessoalmente 9 a avicultores integrados, sendo 3 de pequeno porte, 3 de médio porte e 3 de grande porte. Para facilitar e agilizar o processo, o restante foi aplicado através da Faculdade de Cafelândia – Única.

O questionário da Cooperativa (Apêndice A) apresentou a seguinte disposição: a primeira parte das perguntas refere-se aos aspectos gerais da Cooperativa, com o objetivo de pesquisar sobre os dados atualizados da composição fundiária dos associados, perfil dos colaboradores e mercado interno e externo (*market share*) no período 1990/1999, pois de 2000 a 2004, foram levantados os dados através dos relatórios anuais da ABEF. A segunda parte aborda as questões relacionadas com aspectos institucionais e organizacionais, pretendendo-se pesquisar a participação da Cooperativa nos diferentes programas ligados à avicultura. Pretende investigar também como a Cooperativa lida com a especificidade do ativo e como são suas estratégias, em relação à coordenação, à governança e ao contrato. Na terceira parte, pretende-se pesquisar o relacionamento da Cooperativa com os clientes e

distribuidores. Na quarta parte, pretende-se pesquisar as características do contrato entre a Cooperativa e o avicultor. Na quinta parte, pretende-se pesquisar a responsabilidade de cada parte (Cooperativa e avicultor). Na sexta parte, pretende-se investigar sobre as formas de controle e incentivo da Cooperativa em relação ao avicultor. A sétima parte pretende compreender os atributos pertencentes à Cooperativa. A oitava parte refere-se às informações gerais dos avicultores. A nona parte trata das informações sobre abate, processamento e comercialização e, a última parte pretende questionar sobre manutenção dos princípios norteadores cooperativistas. Conforme já explicado anteriormente, as perguntas formuladas foram abertas e fechadas.

O questionário para os avicultores é composto de perguntas, abertas e fechadas, organizadas de forma a simplificar a compreensão das perguntas, feitas de forma objetiva.

1.5.5 Análise e interpretação dos dados

Após a coleta dos dados, eles foram tabulados e dispostos em tabelas, possibilitando maior facilidade na verificação das inter-relações existentes entre eles. É parte de um processo técnico de análise estatística, permitindo a sistematização dos dados, assim como a representação gráfica, que quando utilizada, favorece a compreensão e a interpretação.

1.6 Estrutura do trabalho

Este trabalho está dividido em seis capítulos, a saber: o primeiro que se refere a esta introdução, expõe o problema de pesquisa, o objetivo, a hipótese em que se fundamenta o estudo e os procedimentos metodológicos utilizados. O segundo capítulo fundamenta teoricamente o estudo, realizado através de revisão bibliográfica, que inicia com o estudo das estruturas de mercado a partir da Teoria da Economia Industrial, seguindo com a análise da

Economia dos Custos de Transação (ECT), originada em Coase, apresentando-se a natureza dos contratos, a especificidade de ativos e as estruturas de governança. Faz-se uma distinção entre *agribusiness* e sistemas agroindustriais. A cadeia agroindustrial de frango de corte é apresentada, desdobrando-se na explicação do sistema de integração. Apresenta-se a competitividade sistêmica nas abordagens estática, dinâmica e sistêmica. Na seqüência, analisa-se brevemente o padrão de concorrência nos grupos industriais para alinhar a carne de frango quanto ao tipo de produto industrial a que pertence. Encerrando esta primeira parte, faz-se uma revisão bibliográfica sobre cooperativas, iniciando com um breve histórico, seguido da abordagem conceitual, de princípios norteadores e de características organizacionais. Há uma tentativa de análise entre cooperativas e ECT bem como da importância das cooperativas no Brasil e no Paraná.

O terceiro capítulo refere-se ao estudo da estrutura da oferta e padrão de concorrência no mundo e no Brasil no período de 1990 - 2004. O quarto capítulo caracteriza o Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol desde sua fundação até o ano de 2004.

O quinto capítulo trata da análise e discussões dos resultados, são apresentados os resultados da pesquisa realizada junto à Cooperativa e aos avicultores integrados, assim como a análise dos dados pesquisados. Logo em seguida, dá-se a conclusão seguida das referências bibliográficas utilizadas ao longo do estudo.

Capítulo 2

Referencial Teórico

Governança e Competitividade Sistêmica

2.1 Governança e competitividade

Este capítulo tem como objetivo o estudo do referencial teórico acerca do assunto a que este trabalho se propõe, a análise da forma de governança utilizada e a sua influência para a competitividade sistêmica dentro do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol.

A primeira parte inicia-se com o estudo das estruturas de mercado a partir da teoria da Economia Industrial, seguindo com a análise da Economia dos Custos de Transação (ECT), originada em Coase, apresentando a natureza dos contratos, a especificidade de ativos e as estruturas de governança.

Na segunda parte, faz-se uma distinção entre *agribusiness* e sistemas agroindustriais. A cadeia agroindustrial de frango de corte é apresentada, desdobrando-se na explicação do sistema de integração.

Na terceira parte, apresenta-se a competitividade sistêmica nas abordagens estática, dinâmica e sistêmica e, na seqüência, analisa-se, de forma breve, o padrão de concorrência nos grupos industriais para alinhar a carne de frango quanto ao tipo de produto industrial a que pertence.

Na quarta parte, faz-se uma revisão bibliográfica sobre cooperativas, iniciando com um breve histórico, seguido da abordagem conceitual e de princípios norteadores, bem como de características organizacionais. Há uma tentativa de análise entre cooperativas e ECT e

também uma análise da importância das cooperativas no Brasil e no Paraná. O presente capítulo encerra-se com uma síntese conclusiva.

2.2 Análise estrutural dos mercados sob a ótica da economia industrial

Sentindo a falta de explicação para as dinâmicas do mercado quanto ao comportamento das modernas corporações no mundo real, que a teoria microeconômica no modelo de competição perfeita não tratava, surgem na década de 1930, na Universidade de Harvard, os estudos da Economia Industrial¹. Seus precursores foram Coase (1937) e Mason (1939).

O arcabouço analítico da Economia Industrial estuda o mercado, suas falhas e maneiras de superá-las, para ajustá-lo próximo de um ideal, tratando a empresa de forma dinâmica, compreendendo as interações das organizações industriais² (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

A Economia Industrial realiza, caracteriza e analisa a estrutura dos mercados em quatro conceitos: concentração industrial, diferenciação de produtos, barreiras à entrada e inovação industrial, utilizando, para isto, a quantificação do componente estrutural, em termos de medidas sintéticas (BOFF; REZENDE, 2002):

- a) A concentração industrial é conceituada por Farina (1983, apud GARCIA, 2004, p. 26): “não se refere só ao número de participantes, mas ao controle de uma grande proporção de uma determinada atividade econômica por uma pequena proporção dos participantes nesta atividade.”

¹ Kupfer e Hasenclever (2002) explicam que o termo Economia Industrial origina-se da vertente língua francesa e Organização Industrial origina-se da vertente da língua inglesa. No Brasil, são utilizados sem distinção para denominar a matéria Economia Industrial.

² Muitas são as vertentes teóricas da Economia Industrial, neste estudo, no entanto, restringe-se esta abrangência, dadas as dimensões de sua análise.

As características da concentração de mercado são: a existência de economia de escala, de escopo, tanto na produção quanto na distribuição, assim como barreiras à entrada.

Na análise da concentração industrial dos mercados utilizam-se as medidas de concentração industrial³, como as medidas positivas e normativas. As medidas positivas de maior utilização na teoria econômica são: índice de Hirschman-Herfindahl⁴ (HH) e índice de entropia de Theil (ET). Conforme explicam Boff e Resende (2002, p. 74):

Índices de concentração pretendem fornecer um indicador sintético da concorrência existente em um determinado mercado. Quanto maior o valor da concentração, menor é o grau de concorrência entre as empresas, e mais concentrado (em uma ou poucas empresas) estará o poder de mercado virtual da indústria.

São utilizadas as medidas de concentração para que o indicador sintético encontrado possa indicar a concorrência em um determinado mercado. Quanto maior o valor da concentração, menor o grau de concorrência entre as empresas e mais concentrado (em uma ou poucas empresas) estará o poder de mercado. Bain (1950 citado por PINHO; VASCONCELLOS, 2003, p. 209) distingue a “concorrência efetiva (existente entre as firmas já estabelecidas no mercado) e a concorrência potencial (a derivada da ameaça da entrada de outras firmas)”. Quanto às medidas normativas, conforme Boff e Resende (2002, p. 76): “visam avaliar normativamente o desempenho industrial”.

Para captar o comportamento dominante em determinado mercado, as medidas de concentração industrial pretendem indicar quais os setores que possuem “poder de mercado”. Esta expressão é utilizada para explicar a capacidade de influenciar o preço de venda do produto e também, se for o caso, mantê-lo maior do que o nível da concorrência, sem que se retire do mercado. Para isto, a medida utilizada é a razão entre a oferta (ou venda) da firma e a oferta total da indústria (ou venda totais), o denominado *market share* da empresa.

Neste aspecto, compreende-se que o padrão concorrencial é o resultado da conduta dos produtores individuais e ocorre em função da escolha dos níveis de preço, das quantidades

³ Para aprofundar o assunto: Economia Industrial (KUPFER; HASENCLEVER, 2002, p. 76-90).

⁴ Sendo $1/n \leq HH \leq 1$. Quando: $HH = 1$ refere-se ao monopólio; $HH = 1/n$ a participação é igual; $HH = 0$ refere-se à concorrência perfeita.

ofertadas dadas as características dos produtos, da preferência do consumidor e ainda das condições de acesso, podendo ainda ser balizado por fatores de ordem institucional (fiscais).

Boff e Rezende (2002, p. 74, grifo dos autores) enfatizam:

O padrão concorrencial contribui para dar uma *estrutura* particular à indústria, como conseqüência do *desempenho* das empresas e dos *resultados* obtidos, vale dizer: dados os recursos empregados, como conseqüência da maior ou menor eficiência produtiva alcançada (maiores ou menores custos) e da maior ou menor eficiência gerencial obtida (maiores ou menores lucros). Os resultados obtidos pelas empresas lhes conferem, pelo seu lado, um determinado “poder de mercado”, individual no seio da indústria, que o índice de concentração tentará justamente capturar, de uma forma sintética.

Considerando-se, portanto, que quanto maior a concentração industrial, maior a desigualdade na repartição do mercado.

Quando existir facilidade de acesso ao mercado, ganhos de parcela através de custos reduzidos ou qualidade superior e, não existir substitutos próximos para o produto, observa-se, então, que a empresa não possui poder de mercado (BOFF; REZENDE, 2002);

- b) Na análise da diferenciação dos produtos, a teoria da Economia Industrial, considera que no mundo real, dificilmente os produtos são idênticos, devido a fatores como: local da oferta, qualidade, marca, *design*, entre outros. Como não há substitutibilidade perfeita, a heterogeneidade abre espaço para que a empresa possa fixar o preço acima do nível competitivo da concorrência e vender o produto (LOSEKANN; GUTIERREZ, 2002). Há forte influência na estrutura de mercado, pois, a empresa estabelecida controla preços. Quando em processo de instalação a empresa entrante não poderá ter os mesmos custos que a estabelecida, devendo, portanto, ter preços maiores para o seu produto. Mas, se a empresa entrante mantiver o mesmo nível de preço da estabelecida, deverá ter maiores custos em publicidade e propaganda para a divulgação do seu produto, o que elevaria seus custos. Segundo Kupfer (1996, p. 123), “a diferenciação de produto é a mais forte dentre as fontes de barreira à entrada na indústria.” Neste ponto, há unanimidade entre os economistas (KUPFER, 1996);

c) Quanto às barreiras à entrada, a Economia Industrial explica em primeiro lugar, o que compreende como entrada e saída. Conforme Bain (1950) citado por Pinho e Vasconcellos (2003, p. 210): “entrada é definida como um *novo* investimento feito por uma *nova* firma”, logo, percebe-se que a ampliação de uma nova firma, assim como a compra de uma firma já existente, isto é, que já possua capacidade instalada, não é uma entrada. Entrada é a instalação de uma nova empresa no mercado. Saída é o encerramento das atividades de uma empresa no mercado (KUPFER, 1996). As barreiras de acesso ao mercado são relevantes no arcabouço da análise da Economia Industrial, partindo da explicação de Kupfer (1996) de que é insuficiente analisar-se estruturalmente as indústrias baseando-se apenas no grau de participação das empresas e nas curvas de custo, sem considerar as outras indústrias de outros setores, de forma desarticulada. Para isto, considera Kupfer (1996, p. 110):

O principal fator na determinação dos preços e da lucratividade em uma indústria está relacionado à facilidade ou dificuldade que as empresas estabelecidas encontram para impedir a entrada de novas empresas, isto é, a existência ou não de barreiras à entrada na indústria.

Podem ser consideradas barreiras à entrada: economias de escala; de custo absoluto à entrada; diferenciação de produto; controle sobre a oferta de insumos; capital e fatores tecnológicos (GARCIA, 2004). Existem duas fontes de economias de escala: reais e pecuniárias. As reais são explicadas através da redução na quantidade de fatores produtivos utilizados quando há um aumento de produção. Embora a produção esteja crescendo, a quantidade de insumos utilizados não cresce na mesma proporção, mas, sim, em uma proporção inferior. Já as pecuniárias são explicadas através da redução no preço pago pelo insumo. Neste caso, os custos da empresa se reduzem, mas não em resposta às mudanças reais no método de produção. Enfatiza-se que a redução de preços do insumo e a obtenção de ganhos de economias de escala pecuniárias por parte da empresa, refletem ganhos de

economias de escala reais por parte do fornecedor. As economias de escala pressupõem a ampla extensão do mercado para que se tenha o devido aproveitamento de seu retorno. Quando o mesmo ativo possui um grande número de demandantes, ganha em escala o produtor, pois os custos seriam menores, caso o demandante produzisse para si ao invés de adquirir.

Quanto à barreira de custo absoluto à entrada, compreende-se que empresas já estabelecidas possuem algumas vantagens de custos em relação às que irão se estabelecer em qualquer nível de produção. As barreiras, neste caso, poderiam ser em relação ao acesso aos fatores produtivos, como tecnologia, mão-de-obra, matérias-primas, pois as empresas que já estariam em funcionamento podem possuir patentes, aprendizado acumulado, acesso às matérias-primas com custos menores ou ainda de maior qualidade, assim como acesso à mão-de-obra qualificada, pois esta sendo escassa, já estaria contratada pelas empresas estabelecidas (KUPFER, 1996).

O controle sobre a oferta de insumos também é considerado favorável para empresas estabelecidas por “explorarem as reservas de melhor relação custo-qualidade, deixando para as empresas entrantes fontes de matérias-primas com custos maiores de exploração ou transporte ou ainda de menor qualidade” (KUPFER, 1996, p. 117).

O requerimento inicial de capital é tema de controvérsia entre os estudiosos no assunto, mas compreende-se que quando há necessidade de grandes investimentos, há dificuldade em financiar grandes volumes de capital, o que é uma barreira à entrada de novas empresas no mercado (KUPFER, 1996).

Por fim, a tecnologia é considerada como “uma das principais fontes de diferenciais absolutas de custos” (KUPFER, 1996, p. 117). As empresas estabelecidas podem deter patentes, aprendizado acumulado, dificultando o acesso à entrada de novas empresas. A obra schumpeteriana, Teoria do Desenvolvimento Econômico, publicada em 1912, apresentou a

importância da introdução das inovações tecnológicas e organizacionais nas empresas tanto para o acúmulo de riquezas, quanto para o enfrentamento da concorrência. A inovação é concebida como o resultado de um processo em Pesquisa & Desenvolvimento. Também são consideradas as atividades de aprendizado, que ocorrem no interior das empresas, além do entorno institucional em que se insere a empresa, e que pode, de alguma forma, contribuir para a inovação (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Quanto à estrutura de mercado e inovação, compreendem os esforços e investimentos da empresa em pesquisa e desenvolvimento (P&D). O resultado desta ação é denominado de inovação, pois, incorporam-se novos produtos, processos e novas formas de compreender a organização (KUPFER; HASENCLEVER, 2002).

Para Kupfer (1996), as análises da Economia Industrial possuem uma limitação principal: seu caráter estático, ou seja, partem de suposto que a decisão de entrada depende de lucros imediatos à implantação; que a demanda é dada e que há deficiências nas análises das barreiras à saída. Devido a estas limitações, explica que as barreiras à entrada, em parte, são estruturais: “em parte é também endógeno, isto é, decorrente de estratégias competitivas das empresas” (KUPFER, 2002, p. 127).

Portanto, percebe-se que na análise estrutural dos mercados na teoria da Economia Industrial há a utilização de novos conceitos e abordagens em relação à teoria microeconômica. O referencial analítico, acerca das diferentes estruturas de mercado, através da proposição das características apresentadas, demonstra a maior interação com o dinamismo existente no mundo real, no qual as empresas se encontram inseridas.

A Economia Industrial entende que existe interação entre a estrutura de mercado, a conduta das empresas e o desempenho com que exercem a atividade econômica. Sendo que as características do mercado, afetam a conduta e o desempenho das empresas (GARCIA, 2004).

2.3 Economia dos Custos de Transação (ECT)

O artigo *The Nature of the Firm (A Natureza da Firma)*, publicado em 1937 por Ronald Coase, inicia os estudos da Economia dos Custos de Transação (ECT) que está inserido nos pressupostos teóricos da Economia Industrial. A ECT expande-se “a visão neoclássica dos custos de produção” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 7), pois Coase estava insatisfeito com o tratamento dado à firma, que era vista apenas sob a ótica dos custos de produção, e, então, passa a considerar nas firmas, “não apenas o ato de produzir, mas também, o ato de comprar e vender” (FIANI, 2002, p. 267), pois, estes apresentam custos, denominados de Custos de Transação. A orientação da teoria coasiana é micro-analítica, buscando nas empresas sua aplicação (ZYLBERSZTAJN, 1995). A firma na “teoria neoclássica ocorre em um ambiente estéril, pois desconsidera os custos associados ao funcionamento da economia” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 14), o autor ainda considera que a teoria neoclássica afastou-se da realidade empírica.

Quando Coase indagou sobre a existência das empresas, foi o pioneiro em buscar compreender como as organizações dirigem o processo produtivo, quais seriam as relações hierárquicas, o que poderia levar à integração vertical nas diferentes etapas do processo produtivo. Compreendeu que as empresas organizam a produção e possuem diferentes etapas no processo produtivo, pois, a produção não poderia ocorrer através de “uma série de agentes individuais, formando uma cadeia” (FIANI, 2002, p. 268), em que cada um, individualmente, poderia recorrer às diferentes etapas do processo produtivo para comprar e vender insumos ou produtos, acarretando custos no produto final devido ao elevado custo das transações. Conforme Coase (1991 citado por ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 7) explicou: “o que eu fiz foi mostrar a importância da estrutura institucional para o funcionamento do sistema econômico”.

Desta maneira, conforme Fiani (2002, p. 268) enfatiza:

Empresas, isto é, organizações que decidem hierarquicamente a alocação dos fatores de produção no seu interior, substituindo o mecanismo de mercado, existem porque os custos de transação, ou seja, os custos de recorrer ao mercado, são significativos entre as etapas do seu processo de produção.

Logo, Coase identifica que as empresas substituem o mecanismo do mercado, para alocar fatores de produção em seu processo produtivo, porque entre as etapas do processo os custos encareceriam o produto final (FIANI, 2002).

O objeto de estudo da ECT pode ser compreendido como uma combinação entre a análise e as conseqüências “das condições sob as quais os custos de transação deixam de ser desprezíveis” (FIANI, 2002, p. 268) e passam a configurar com grande importância na tomada de decisão dos agentes. Segundo Zylbersztajn (1995, p. 15), o objetivo central é estudar o custo das transações que serve de “indutor dos modos alternativos de organização da produção (governança), dentro de um arcabouço analítico institucional. Assim a unidade de análise fundamental passa a ser a transação”. Observando desta maneira, compreende-se que as empresas organizam a produção de forma a maximizar a alocação dos recursos e, quando empregados de maneira correta, transformam a matéria-prima nas maiores quantidades possíveis de produtos finais.

As contribuições do professor Oliver Williamson da Universidade da Califórnia-Berkeley, incorporam aos estudos de Coase novas abordagens, que de forma consistente, contribuem “para a solidificação da nova economia institucional” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 7). Podem ser citadas, algumas de suas importantes contribuições como: o aspecto intertemporal da coordenação (PONDE, 1994), compreendendo neste aspecto que, as empresas com o passar do tempo competem, isto é, investem para financiar as estratégias competitivas que pretendem adotar. Compreende que a eficiência de uma firma está inserida em um processo contínuo, integrado, inerente à própria história da empresa. Sendo assim, pode se compreender que o processo adotado, ou seja, “o grau de eficiência de uma firma em um dado momento está determinado pelas estratégias competitivas adotadas pela firma em um

tempo anterior” (KUPFER, 1996, p. 3-4); o alinhamento dos atributos das transações entre as etapas do processo produtivo, com as estruturas de governança adotadas; a crítica ao institucionalismo tradicional, que considera descritivo; os custos *ex ante* e *ex post*; unidade de análise é a transação; especificidade de ativos (ZYLBERSZTAJN, 1995).

2.3.1 Natureza dos custos de transação

Quanto à natureza dos custos de transação, são os que, quando dentro do processo de produção, a empresa tem de recorrer ao mercado, em suas diferentes etapas produtivas. Formalmente, “custos de transação são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato, assim como, mais tarde, quando for necessário garantir sua execução” [...], a “unidade básica de análise” passa a ser o contrato (FIANI, 2002, p. 269).

Os contratos acarretam custos, pois a ECT considera que existe assimetria nas informações⁵ e elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos das transações mais significativos: a racionalidade limitada, a complexidade e a incerteza, o oportunismo e a especificidade de ativos. Essas hipóteses são os fatores determinantes da existência de custos de transação.

2.3.2 Fatores determinantes dos custos de transação

A ECT possui como fatores determinantes de custos de transação, os seguintes aspectos comportamentais (*contractual man*):

- a) racionalidade limitada, complexidade e incerteza: a racionalidade limitada (*bounded rationality*), explica que os agentes têm intenção racional, pois agem de forma limitada e possuem capacidade cognitiva limitada. Desta forma,

⁵ Significa que: tanto comprador como vendedor não conhecem todas as características relevantes do objeto da troca.

compreende-se que “os indivíduos agem racionalmente, mas de forma limitada. A obtenção de informações bem como a capacidade de processamento dessas informações são limitadas, o que torna os contratos incompletos, levando-os a incluir salvaguardas contratuais” (WILLIAMSON, 1989, citado por QUEIROZ; SENJU, 2000, p. 7). As limitações não são previsíveis de acordo com os comportamentos futuros do ser humano, o que leva às condições de incerteza quanto às ações tomadas pelo agente econômico envolvido. Conforme Fiani (2002, p. 270, grifo do autor):

a existência de incerteza, por outro lado, *mesmo que seja no sentido convencional de risco*⁶, combinada com racionalidade limitada, dificulta definir e distinguir as probabilidades associadas aos diferentes estados da natureza que podem afetar a transação.

Isto leva às assimetrias de informação, ou seja, diferenças nas informações entre os agentes envolvidos na transação. Pondé (1994, p. 3) explica que há consenso entre diferentes autores quanto à:

hipótese da ‘racionalidade’ dos agentes, entendida como a maximização de uma função-objetivo conhecida de maneira plena e estocástica, constitui um suposto irreal e incapaz de modelar sem distorções o comportamento econômico, na medida em que os resultados das ações e decisões dependem de eventos futuros que não podem ser antecipados de maneira probabilística.

Desta maneira, não se compreende “que condutas sejam irracionais, mas que, em um contexto de incerteza, as respostas racionais aos desafios de um futuro desconhecido envolvem ‘procedimentos coletivos, defensivos e/ou institucionais’” (POSSAS, 1990, p. 10, citado por PONDE, 1994, p. 3). Tenta-se então, “formular explicações da dinâmica capitalista que incorporem a atuação daquelas instituições concretas responsáveis pelos modos como os diferentes agentes formam expectativas, percebem oportunidades, processam informações, tomam decisões, aprendem e atuam no ambiente competitivo (FIANI, 2002, p.3)”.

⁶ Fiani (2002) considera incerteza e risco como sinônimos. Explica que para alguns autores eles são diferentes. Quando se define incerteza da mesma forma que risco, há a suposição de antecipar e identificar os prováveis acontecimentos.

b) oportunismo e especificidade de ativos: Quando as transações envolvem os agentes: I) produtores, que são capazes de ofertar os insumos e II) demandantes, que têm interesse em adquiri-los; há o envolvimento de ativos específicos. Neste caso, nota-se que quando uma empresa adquire insumos de um produtor que os produz seguindo as especificidades particulares determinadas por aquela empresa, considera-se que tanto o fornecedor, quanto o produtor possuem vínculo. A condição necessária para que ocorram os riscos associados às atitudes oportunistas é a existência das especificidades de ativos. Considera-se, também, a situação em que existam muitos ofertantes de insumos habilitados (*large numbers*), e que pudesse se converter, com o passar do tempo em poucos ofertantes de insumos habilitados (*small numbers*). Neste caso, a ECT convencionou a chamar de transformação fundamental, em que as vantagens estariam naquela “primeira empresa a se mover” (FIANI, 2002, p. 272).

O oportunismo para a ECT é considerado como o aproveitamento das assimetrias de informação entre os agentes, visando lucro. Define-se, comumente, neste caso, como “a habilidade por parte de um agente de identificar e explorar as possibilidades de ganho oferecidas pelo ambiente⁷” (FIANI, 2002, p. 270). Estabelece o auto-interesse como guia das ações, compreende que os agentes possuem ações de acordo com suas intenções e interesses particulares. Na busca do interesse próprio, podem ocorrer, o oportunismo *ex ante*: quando antes de se efetivar a transação alguma parte possui uma atitude aética e, *ex post*: quando, durante a vigência do contrato, alguma parte possui uma atitude aética (WILLIAMSON, 1989 citado por QUEIROZ; SENJU, 2000).

São consideradas como as principais fontes de especificidade de ativos segundo Zylbersztajn e Mizumoto (2003):

⁷ A literatura sobre o assunto explica que são consideradas duas formas de oportunismo: *ex-ante*, antes da transação ocorrer e, oportunismo *ex-post*, depois de realizada a transação (FIANI, 2002).

- b.1) especificidade espacial: também denominada especificidade geográfica ou de localização, explica a importância da proximidade territorial entre os estágios sucessivos da transação;
- b.2) especificidade dos ativos físicos: especificidade física, em que explica a importância do *design* máquinas e moldes (sob encomenda);
- b.3) especificidade dos ativos humanos: também conhecida como especificidade de capital humano, obtida, especialmente, pelo aprender fazendo (*learning by doing*);
- b.4) especificidade da marca: também considerados de ativos de qualidade superior;
- b.5) ativos dedicados : quando o ativo é produzido sob encomenda, em vista da necessidade específica de um demandante, aumentam os problemas com a negociação e a implementação do contrato, considerando que, conforme Fiani (2002, p. 280):

passa a ser mais barato para o demandante produzir ele mesmo o ativo em questão do que recorrer a uma transação via mercado em termos de custo final. Isto porque, produzindo ele mesmo, não há perda de escala significativa, uma vez que sendo o insumo específico seu mercado é muito limitado.

- b.6) especificidade temporal: relacionada ao tempo de processamento.

Assim, observa-se que a especificidade de ativos possui influência na decisão quanto a sua aquisição, se a melhor decisão será via mercado, por hierarquia ou ainda à forma híbrida.

Tanto o oportunismo quanto a racionalidade limitada estão relacionados à característica de incompletude dos contratos, sendo esta condição necessária para a existência de custos de transação.

- c) frequência de transações: Segundo Neves e Zylbersztjan (2000), quanto mais freqüente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter. As estruturas produtivas se organizam em função da freqüência das transações.

Considera-se também que, com o passar do tempo, há redução de incertezas em relação ao comportamento dos agentes envolvidos em virtude da aquisição de conhecimento de ambas as partes.

2.3.3 Contratos

Os contratos efetuados entre as partes formalizam as ações e permitem o controle e monitoramento do comportamento dos agentes envolvidos, “o propósito dos contratos é de viabilizar a produção ao longo de sistemas produtivos” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 49).

Se os contratos fossem completos, não necessitariam existir as teorias sobre contratos que, pressupõem a existência de incompletude quanto à existência da racionalidade limitada. As razões para tal comportamento/atitude advêm de vários motivos, mas de forma geral, são as que estão relacionadas “às condições do ambiente que não podem ser antecipadas *ex-ante*” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 47). A incerteza diante dos acontecimentos futuros faz com que os agentes levem “em conta as dificuldades derivadas da compatibilização das suas condutas futuras dentro da continuidade da sua interação” (PONDÉ, 1994, p. 17). Podem ser citadas também, as situações quando um aspecto é desconsiderado por ambas as partes, ou a reconhecem, mas devido ao alto custo, a ignoram, ou a “existência de informação assimétrica [...] verificabilidade e observabilidade de uma condição contratual” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 49).

Desta maneira, compreendem-se: “os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato, [...] os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias” (PONDÉ, 1994, p. 17, grifo do autor). Ainda em relação aos custos, Zylbersztajn (1995, p. 46) explica:

os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento, e muito especialmente, custos associados à solução das disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas.

Quando a especificidade dos ativos é alta, há a necessidade de que o contrato seja de longo prazo. O controle dos contratos geralmente ocorre no interior das firmas, que criam uma estrutura para isto, Zylbersztajn (1995, p. 51) argumenta:

se por um lado os contratos realizados internamente à firma representam um abaixamento dos custos de transação, por outro, introduzem um efeito sobre os incentivos dos agentes. Tal forma de organização contratual perde o forte poder de incentivo proporcionado pelo mercado, tendo de ser substituído por outras formas de incentivo e controle, com vistas a permitir a produção.

Entendendo-se desta maneira, que o incentivo e o controle são utilizados para incentivarem e monitorarem o comportamento desejado (FARINA, 1999).

2.3.3.1 Tipos de contratos

Existem diferentes tipos de contratos, o que torna necessário analisar o tipo que melhor se ajusta dentro de uma contratação de transação. A nomenclatura utilizada para tanto, não está ligada à teoria econômica, mas são advindos da teoria do Direito. Sendo uma classificação explorada por Williamson (1985, citado por ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 55), para estabelecer correlação teórica entre esta classificação e a teoria dos custos de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995). A classificação segundo Zylbersztajn (1995) é:

- a) **contratos clássicos:** contrato completo, detalhado, sem relevância nas partes intervenientes. Referem-se às transações que são isoladas, sem efeito em relação ao período de tempo, ou seja, ocorrem independente das ações passadas ou expectativas futuras, caracterizadas pela “contemporaneidade”. São transações discretas, descontínuas. Correspondem ao mesmo estado teórico do modelo de mercado de competição perfeita, tratada pela teoria neoclássica. Não há condições de planejamento em longo prazo, logo, os ajustes se dão através do mercado. Para que possa ocorrer, as condições necessárias são: I) a identidade dos agentes é irrelevante; II) são definidas a natureza e as dimensões do contrato; III)

se o contrato não se realizar, não há flexibilidade quanto à correção; IV) fica claramente definido fazer ou não parte da transação. Disto decorre sua incoerência com a realidade, passando a ser tratado, apenas, como uma referência teórica.

- b) **contrato neoclássico:** contrato para longo prazo, ocorre em transações em que a incerteza é considerada como relevante. Williamson (1985, citado por ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 55) explica que este tipo de contrato “caracteriza-se pelo manifesto desejo de manutenção da relação contratual. O problema fundamental ocorre em consequência do fato de existirem ajustamentos redistributivos em face das mudanças nas condições do ambiente.” Desta forma, o oportunismo é relevante, compreendendo uma adição nos custos de renegociação, existindo “uma característica fundamental do contrato neoclássico, a manutenção do contrato original como a referência para negociação, o que o distinguirá do chamado contrato relacional” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 55)⁸.
- c) **contrato relacional:** são os contratos utilizados em transações em que tanto a duração quanto a complexidade são elevadas. Neste tipo de contrato, a hierarquia da empresa é a forma utilizada. São contratos flexíveis e passíveis de renegociação. O contrato original não servirá mais de “base para a negociação, sendo considerado a cada negociação, todo o conjunto de fatores para a reconstrução do contrato” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 57). Trata-se de definir e especificar as regras e normas especificamente para aquela relação contratual. Não é a continuidade o que importa, mas, a revisão contratual se dará a cada mudança de variável (ZYLBERSZTAJN, 1995).

⁸Zylbersztajn (1995, p. 56) esclarece: “No caso dos custos de negociação serem muito elevados em face aos retornos esperados, pode emergir uma solução de terminação contratual. Tal solução pode estar prevista no contrato original, uma vez que pode demandar a alocação de perdas entre as partes, referentes a investimentos em ativos não reutilizáveis.”

d) os contratos relacionam-se com a flexibilidade e os custos a ele associados, conforme Klein (1992), citado por Zylbersztajn (1995, p. 57), explica:

os contratos são muito mais do que uma forma de alocar risco de acordo com as preferências, sendo também arranjos que permitem que as partes se organizem em esforços comuns de produção.

Assim, percebe-se que, conforme Pondé (1994, p. 16):

o sistema produtivo não pode ser concebido apenas como um conjunto de procedimentos pelos quais o homem transforma a matéria bruta em objetos de consumo, pois é composto também de um tecido de arranjos contratuais que regulam as interações entre os agentes econômicos.

Os Custos de Transação (ECT) podem ser classificados de acordo com os contratos, como os custos *ex-ant* e os *ex-post*. *Ex ant*, são os “custos de selecionar, negociar e salvaguardar o acordo [...] nesta fase são definidos os preços, as quantidades e a duração do contrato” Pondé (1994, p. 113). *Ex post*, refere-se quando se dá a implantação do contrato, e seu monitoramento” (SIFERT FILHO; FAVERET FILHO 1998). Trata das diferentes dimensões das transações que devem ser alinhadas para identificar estruturas de governança eficientes. Os custos dos contratos *ex ant* e *ex post* não são dependentes. Isto significa que são difíceis de mensuração, mas são, conforme Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p.114), “passíveis de uma comparação institucional, na qual um modo de contrato é comparado com outro.”

2.3.4 Forma de governança das transações

A governança⁹ é compreendida como a administração das relações contratuais, ou seja, a forma em que ocorrem as transações. É um termo utilizado nos estudos que se referem aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento. Por estrutura de governança, Fiani (2002, p. 277)

⁹ Zylbersztajn (1995) explica que o termo “governança” traduz o termo “governance” utilizado por Williamson para designar a matriz institucional onde a transação é definida.

compreende: “o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução”. Considera-se que as relações entre os agentes possuem influência nas organizações e no seu desempenho.

Para Farina e Zylbersztajn (1998, p. 12), “governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo.” Isto pode ser obtido através:

- a) do sistema de preços, através do mercado, em que existem vários produtores ofertando o mesmo produto, apresentando baixa especificidade;
- b) por meio de contratos, em que já estão pré-definidos os instrumentos de incentivo e controle.

Se existir baixa especificidade, e o produto for ofertado por vários produtores, o sistema mais adequado é a governança pelo sistema de preços; no caso em que existir alta especificidade do ativo, e maior dificuldade no fornecimento, a governança se dará por meio de contratos.

Desta maneira, as “estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas” (FARINA; ZYLBERSZTAJN 1998, p. 12). Governar a transação vertical viabiliza a estratégia de concorrência horizontal (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998), isto significa que quando há alta especificidade do ativo, a empresa deve produzi-la através da “integração vertical a montante”, quando o mercado fornecedor não possui esta capacidade. O fluxo de informação deve ser sintonizado, pois em um segmento da cadeia produtiva, um elo depende dos outros. Logo, a capacidade de coordenação vertical “permite à empresa receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas, reagir a mudanças no meio ambiente ou aproveitar oportunidades de lucro” (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998, p. 12).

Portanto, observa-se que a governança se dá entre os agentes envolvidos para a consecução das atividades econômicas. Os diferentes modos de coordenação referem-se aos diferentes tipos de contratos que envolvem os procedimentos hierárquicos, desde o início do processo produtivo até a distribuição de bens e serviços. Quanto ao uso de conhecimentos e inovações, cabe às diversas formas de governança para que o processo seja mais ou menos hierárquico.

Para Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4):

sistemas de governança nada mais são do que mecanismos de coordenação que permitem lidar com uma dimensão fundamental do *agribusiness*, ou seja, a dimensão temporal, associada à perecibilidade dos produtos e à sincronicidade da produção, envolvendo vários agentes.

Ao longo dos segmentos da etapa produtiva, a coordenação mais eficiente é aquela que viabiliza adequadamente a transmissão de informações, estímulos e controle. Fiani (2002) explica que uma vez compreendidas as características das transações, deve-se observar como implementá-las, para tanto se deve considerar as estruturas de governança.

Quando existir economia de escala, esta ficará condicionada à extensão do mercado, isto é, um ativo que apresentar baixa especificidade, levará a um grande número de transações, não envolvendo complexidade, incerteza e oportunismo. Assim sendo, o empresário poderia comparar os custos em produzir ele mesmo o insumo (encarecendo-o), ou adquiri-lo no mercado (o que poderia apresentar custos significativos entre as etapas).

2.3.5 Estruturas alternativas de governança

Zylbersztajn e Mizumoto (2003) explicam que a teoria williamsoniana define três estruturas alternativas de governança para a coordenação vertical das transações entre as firmas, que se alinham em função das características das transações e que apresentam diferentes custos. São consideradas as seguintes estruturas de governança:

- a) **mercado:** considerada a mais eficiente estrutura produtiva. Os ativos específicos não estão presentes. Não há dependência entre os agentes. Os insumos e o produto são transacionados diretamente no mercado. Segundo Zylbersztajn e Mizumoto (2003, p. 5) “apresenta maiores incentivos e menores controles do que a governança de hierarquia”. Existência de alto incentivo do produtor, mas, neste caso, há perda do controle. Podem ser encontrados oportunismo e racionalidade limitada;
- b) **hierarquia** (verticalizada): ativos altamente específicos. Compreende-se que há perda de eficiência quando a coordenação se dá pelo mercado e surge a necessidade de um mecanismo de coordenação mais cooperativo, que contemple um processo de negociação mais efetivo. Aqui, os contratos podem atenuar os comportamentos oportunistas através dos mecanismos de controle e incentivos. A firma se encarrega de toda a produção e/ou comercialização de seus produtos. Existe autocontrole e não existem incentivos;
- c) **estruturas híbridas:** intermediária entre mercado e hierarquia. Os contratos são mais flexíveis e informais, as partes da transação mantêm autonomia, mas se posicionam em situação de dependência bilateral em função de ativos específicos acentuados (HIRATUKA, 1997, citado por QUEIROZ; SENJU, 2000, p. 9). A firma adota contratos para se relacionar com outros agentes na transação. Encontra-se incentivo e controle. A Figura 1 explica as diferentes estruturas de governança:

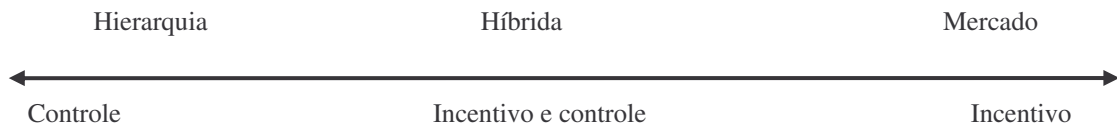


FIGURA 1 - Diferentes estruturas de governança

Fonte: A autora

Percebe-se, nesta figura, que a estrutura de governança através de hierarquia é o extremo oposto da estrutura através do mercado. Isto significa que na hierarquia, a empresa assume o controle de todo o processo produtivo, e que, desta forma, apresenta as características de autocontrole sobre as etapas produtivas, mas não se encontram, neste caso, incentivos. Desta forma, a especificidade de ativos é alta e exige que haja transações freqüentes. Quanto ao oportunismo, (HIRATUKA, 1997, citado por QUEIROZ; SENJU, 2000, p. 9) explica que a estrutura de autoridade interna proporciona a resolução mais rápida de conflitos contratuais de fora, estabelecendo uma conduta unificada entre os agentes participantes, o que reduz oportunismos através de mecanismos de controle.

Já, ao contrário, na estrutura através do mercado, não há forma de controle, mas encontra-se auto-incentivo para o produtor. Assim, a especificidade de ativos não pode ser alta, devido a esta estrutura de governança não permitir alguma forma de controle, apenas incentivos. As transações não apresentam alta intensidade nas freqüências.

Assim, percebe-se a estrutura de governança híbrida, que está exatamente ao meio termo da estrutura hierárquica e de mercado. Desta maneira, compreende-se a combinação dos elementos anteriormente apresentados. Isto é, há forte incentivo e controle sobre as etapas produtivas. A especificidade de ativos é alta, e por isto, existem contratos entre as partes para evitar comportamentos oportunistas, além da exigência de grande freqüência das transações.

Neste aspecto, a Tabela 1, apresenta os atributos distintivos das estruturas de governança:

TABELA 1 - Atributos distintivos das estruturas de governança

Atributos	Estrutura de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
Instrumentos			
Intensidade dos incentivos	++	+	0
Controles administrativos	0	+	++

Fonte: A autora

2.4 *Agribusiness* e sistemas agroindustriais: uma distinção

Na análise teórica, histórica e evolutiva do *agribusiness*, os trabalhos de Davis (1957) e Goldenberg (1968), professores de Harvard, citados por Zylbersztajn (2000), iniciam os estudos acerca do assunto e influenciam de forma definitiva a trajetória de lideranças mundiais tanto na área privada quanto na acadêmica.

Antes das abordagens conceituais, faz-se necessário esclarecer que os termos *agribusiness*, sistemas, cadeias, *filières* e complexos são utilizados sem uma clara distinção na literatura brasileira (NEVES, 1995). Desta maneira, utilizar-se-ão neste estudo, os conceitos utilizados por Davis e Goldenberg¹⁰ (1968), presentes nos estudos de Neves (2000) e ZYLBERSZTAJN (2000). Portanto, o conceito de *agribusiness*, conforme Goldenberg (1968) citado por Zylbersztajn, (2000, p. 5, grifo do autor) é:

um sistema de *commodities* engloba todos os atores envolvidos com a produção, processamento e distribuição de um produto. Tal sistema inclui o mercado de insumos agrícolas, a produção agrícola, operações de estocagem, processamento, atacado, varejo, demarcando um fluxo que vai dos insumos até o consumidor final. O conceito engloba todas as instituições que afetam a coordenação dos estágios sucessivos do fluxo de produtos, tais como as instituições governamentais, mercados futuros e associações de comércio.

¹⁰ Zylbersztajn (1995) deixa claro que Davis e Goldenberg em 1957 definiam *agribusiness* de forma agregada. Já em 1968, mudam o foco de análise para estudar de forma mais específica, definindo assim de forma diferente o termo *agribusiness* em três aspectos citados: define o Sistema de *Agribusiness* de *Commodities* (*Agribusiness Commodity System*), ainda a base das análises desenvolvidas em Harvard, utiliza os termos: complexo, sistema e indústria de maneira indiscriminada. Assim, denomina complexo: trigo, sistema soja e indústria cítrica, uma indefinição que ainda persiste nos anos 80 e 90 e, discute o conceito de coordenação do sistema de *agribusiness*. Para fazê-lo, Goldberg estuda as relações contratuais, as instituições de coordenação e aquilo que ele definiu como sendo integração vertical e contratual nos três sistemas estudados.

Compreendido desta maneira, o *agribusiness*¹¹ passa a ser visto de uma forma ampla, em uma visão macroeconômica. Especificamente, os sistemas agroindustriais dentro do *agribusiness*, possuem uma distinção, adequada para cada setor produtivo, conforme Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4): “principais cadeias agroindustriais: grãos (milho, soja, arroz etc.); carnes, compreendendo aves, suínos e bovinos; frutas, incluindo a subcadeia da citricultura; fumo, que também adota o sistema de integração; produtos lácteos; açúcar; e café”, envolvendo os processos iniciais em pesquisa, insumos, até o consumidor final (NEVES, 1995).

Distingue-se, então, o conceito de sistemas agroindustriais a um conceito mais restrito, mais específico Goldenberg (1968) citado por Zylbersztajn (2000, p. 9):

é uma seqüência de operações que conduzem à produção de bens. Sua articulação é amplamente influenciada pela fronteira de possibilidades ditadas pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros. As relações entre os agentes são de interdependência ou complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas. Em diferentes níveis de análise a cadeia é um sistema, mais ou menos capaz de assegurar sua própria transformação.

Faz-se importante distinguir que se referem à três subsistemas que predominam no conceito de sistemas agroindustriais: I) produção: estuda a indústria de insumos e produção agropastoris; II) transferência: focaliza a transformação industrial, estocagem e transporte e III) consumo: focaliza o estudo das forças de mercado, que, no sistema de *commodities* é considerado como força primordial no sistema de *agribusiness*.

Dentro dos sistemas agroindustriais, o segmento da indústria de processamento exerce função estratégica, pois, induz às mudanças tecnológicas na agropecuária e, muitas vezes, também na estrutura de distribuição; é responsável pela dinamização dos mercados consumidores e, portanto, do alargamento das possibilidades de colocação do produto primário. Os sistemas são formados por segmentos que podem exibir diferentes graus de dependência mútuos, determinados pelos atributos das transações intersegmentos, em especial

¹¹ Neves (1995) afirma que não há tradução adequada para o português e a massificação do termo no Brasil se deu através do livro "Complexo Agroindustrial: O Agribusiness Brasileiro" dos autores Ney Bittencourt Araújo, Ivan Wedekin e Luiz Antônio Pinazza (1990).

pela especificidade dos ativos envolvidos nas transações (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998). Resultantes da divisão do trabalho e da interdependência dos agentes econômicos, as cadeias produtivas que compõem os sistemas agroindustriais são consideradas “um conjunto de etapas consecutivas pelas quais passam e vão sendo transformados e transferidos os diversos insumos” (DANTAS; KERTSNETZKY; PROCHINIK, 2002, p. 37).

Segundo Dantas; Kertsnetzky e Prochinik (2002, p. 37), estas etapas produtivas dentro das cadeias são criadas, de um lado, através do:

processo de desintegração vertical, especialização técnica e social. Por outro lado, as pressões competitivas por maior integração e coordenação entre as atividades, [...] ampliam a articulação entre os agentes.

Atribuindo grande importância para o grau de interação entre os agentes, toda a cadeia produtiva deve ser coesa para que o processo, desde a produção até a entrega do produto final ao mercado esteja conectada, isto é, as partes envolvidas no processo devem possuir alto grau de interação para que o sucesso possa ser atingido.

Desta maneira, a idéia básica da visão sistêmica, segundo Neves (1995, p. 7-8),

é que o todo é maior que a soma das partes individualizadas. Não adianta ser extremamente eficiente em sua atividade dentro do sistema se o sistema todo não está sendo eficiente e está perdendo espaço para outros sistemas do mesmo produto localizados em outras regiões ou para sistemas de outros produtos.

Para que haja eficiência no sistema agroindustrial, todas as partes deverão igualmente ser eficientes, pois uma ineficiência em um elo comprometeria o todo. A importância da visão sistêmica da atividade agropecuária está em permitir a melhor compreensão do seu funcionamento (NEVES, 1995).

2.4.1 A competitividade dos sistemas agroindustriais

Farina e Zylbersztajn (1998) declaram que quando se aborda sobre a competitividade dos sistemas agroindustriais, não se trata apenas da competitividade de uma firma individual, mas do desempenho de um sistema.

Este tipo de estudo é possível devido à agregação do foco de análise de um sistema agroindustrial específico ao reconhecimento da existência de elementos comuns às empresas que formam um sistema (FARINA; ZYLBERSZTAJN, 1998).

Sendo assim, a competitividade dos sistemas agroindustriais não se encontra em cada segmento de forma distinta, mas, é compreendida como a competitividade de todas as partes, indistintamente, conforme citado anteriormente, dentro da visão sistêmica, para que haja eficiência no sistema agroindustrial, todas as partes deverão igualmente ser eficientes, unindo-se aos pressupostos de que a coordenação eficiente diminui os Custos de Transação, conforme Williamson (1989 citado por FARINA; ZYLBERSZTAJN 1998, p. 26) aponta:

Quanto mais apropriada for a coordenação entre os componentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será a adaptação às modificações de ambiente e menos custosos serão os conflitos inerentes às relações de cliente e fornecedor. A coordenação não é uma característica intrínseca dos sistemas produtivos, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos. Com a finalidade de reduzir custos de transação, os agentes fazem uso de mecanismos apropriados para regular uma determinada transação, denominados estruturas de governança.

Compreendida desta maneira, a agroindústria, quando adota um sistema de coordenação apropriado, viabiliza a diminuição dos custos de produção, para poder competir adequadamente no mercado em que está inserido. Assim, os custos de transação são compreendidos como os custos envolvidos no monitoramento do comportamento dos agentes envolvidos no processo produtivo, percebendo que são as empresas agroindustriais que fazem o papel de coordenadores da cadeia produtiva. Cada cadeia produtiva correspondente a um produto específico, há, então, a necessidade de se reconhecer quais deverão ser os atributos corretos das transações como o critério que baliza a escolha das estruturas de governança mais adequadas. Para tanto devem ser considerados: I) o grau de especificidade dos ativos requeridos; II) a frequência das transações e III) o grau de incerteza, a fim de serem examinadas as estruturas de governança apropriadas para coordenar eficientemente as transações ao longo das cadeias de produção (SIFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1998).

2.4.2 A cadeia agroindustrial de frango de corte

Visão tradicional do macro processo agroindustrial de frango de corte, apresentada na Figura 2:

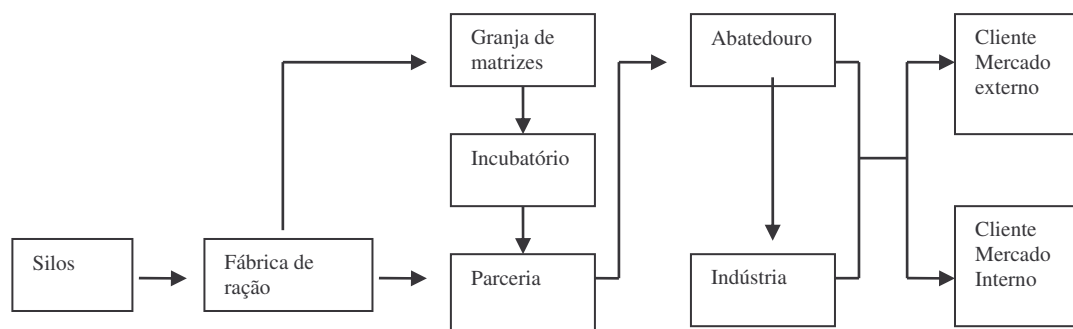


Figura 2 – Visão tradicional do macro processo agroindustrial de abate de frango
Fonte: Sakamoto e Bornia (2005, p. 447)

O silo é o local onde são entregues o milho, a soja, o triticale e o sorgo, para estocagem, que serão processados para a fabricação da ração na fábrica de rações. Ela seguirá para os matrizeiros e os aviários dos produtores. Dos matrizeiros seguem os ovos para os incubatórios onde serão selecionados e incubados no sistema conhecido como “chocadeiras elétricas”. Logo depois, dos ovos férteis nascem os pintainhos. Os pintainhos são entregues para os avicultores que ficam responsáveis pelos cuidados e engorda do animal, até a data da entrega para o abate. A agroindústria, então, busca os frangos que são levados até o abatedouro, processa o abate, a limpeza, os cortes, o congelamento e/ou resfriamento, embala e distribui para a entrega até os consumidores nacional e internacional.

A agroindústria processadora de carne de frango depende da compra de equipamentos, máquinas e agroquímicos, assim como da importação das aves avós, pois o Brasil possui (ao menos por enquanto) dependência genética. Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4) explicitam que “as grandes empresas presentes no *agribusiness* exercem, na maioria dos casos, o papel de agentes coordenadoras da cadeia produtiva”, cabendo a elas a

escolha do quanto, como e para quem produzir, dentro de suas fronteiras de possibilidade de produção.

A agroindústria é responsável pelo fornecimento dos pintainhos, ração, vacinas, entrega e busca do animal para o abate, assim como toda a assistência técnica (manejo e controle sanitário) e veterinária, abate, embalagem do produto e distribuição para o mercado consumidor. Aos produtores ficam as responsabilidades de investir na construção dos aviários, cuidados com a engorda do animal, manejo e controle sanitário até a entrega do lote para o abate.

Cada elo da cadeia possui um dispêndio, ou seja, são os gastos relacionados em cada operação para cada atividade. Os gastos vão desde a produção de ração, distribuição da ração, incubar ovos, criar matrizes e frangos de corte, abater, armazenar, distribuir os produtos, levando-se em consideração o transporte existente entre cada etapa. Os produtores rurais que queiram fazer parte do sistema necessitam estar atentos ao mercado em relação às oscilações de preços, devido aos gastos com a manutenção e investimentos com a construção dos aviários.

2.4.2.1 Sistema de integração

O sistema de integração foi implantado no Brasil, no estado de Santa Catarina, na década de 1960, posteriormente, espalhou-se para outros estados brasileiros.

Inicialmente, o sistema era efetuado por acordos informais entre os agentes envolvidos, perdurando esta situação por alguns anos. Foi com o passar dos anos que os mecanismos se desenvolveram através de contratos, de maneira formal, segundo a União Brasileira de Avicultura (UBA, 2005).

Outras atividades econômicas trabalham no sistema de integração: suinocultura, fumo, frutas, tomates, seda, sementes e material genético (reprodutores suínos), às vezes também em laticínios (UBA, 2005).

A idéia central do Sistema de Integração está na complementação da produção rural, com a atividade industrial, referindo-se quanto ao fornecimento de matéria-prima. Assim a UBA (2005) esclarece:

em termos de avicultura, existe no Brasil praticamente um modelo único de 'parceria avícola'. As indústrias de forma geral possuem ou detêm a capacidade de produção de pintinhos, por ser uma estrutura complexa e que requer elevada técnica e controles técnicos, principalmente sanitários. Os pintinhos são transferidos à propriedade do integrado, sem ônus para este, assim como toda a ração consumida no processo, até a entrega para o abate à agroindústria.

A remuneração dos produtores integrados se dá em função de aspectos vinculados à produtividade e eficiência, uma vez que o integrado é responsável pelo correto gerenciamento dos recursos a ele disponibilizados.

Quanto ao fornecimento de insumos por parte da empresa, obedece a aspectos qualitativos e tecnológicos, o que maximiza a rentabilidade do produtor.

Os produtores rurais integrados são livres para transferir-se de uma integração para outra. 'Desta maneira, Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4) expressam que:

o sistema de integração (forma contratual híbrida), os produtores rurais reduzem o nível de incerteza, uma vez que deixam de ter nos preços oscilantes do mercado as referências de produção/comercialização.

É o sistema de integração que permite aos produtores rurais a possibilidade de diminuir os graus de incerteza que ocorrem no mercado. Assim como, para as agroindústrias processadoras, o atendimento às aves no período de engorda, com os cuidados de manejo adequados; os investimentos de alojamento ao encargo do avicultor, viabilizam suas estratégias produtivas, diminuindo os custos na cadeia produtiva. Portanto, considera-se que neste sistema de integração existem vantagens, conforme Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 4):

através da integração, foram estabelecidas as bases para a constituição de empresas competitivas, uma vez que, além de se alcançarem níveis elevados de eficiência sob o ponto de vista da técnica produtiva, assegurou-se a minimização dos custos de transação.

Segundo a UBA (2005), “existe uma clara preferência dos produtores pela integração, quando se compara com a produção independente.” Em algumas regiões brasileiras, este sistema demonstra-se eficiente, já que perdura à quase 50 anos.

O produtor rural geralmente produz de forma diversificada: plantam grãos e/ou cereais, produzem leite, frutas, entre outros. “A integração não é um sistema exclusivo de outras atividades, ele é complementar” (UBA, 2005). A integração vertical, também denominada de “quase-integração”, é o processo de internalização da firma, dada pela mesma cadeia de produção ou serviço. Queiroz e Senju (2000, p.2) enfatizam:

pode ser interpretada como um instrumento de garantia da oferta de insumos e/ou da demanda por produtos, na medida em que há redução do custo de produção interna e dos custos de transação. Assim, esse sistema possibilita a redução da dependência no que diz respeito à necessidade de requerer menor informação com o mercado (*uncertainly of environment*).

Na integração vertical: “a empresa assume o controle sobre diferentes estágios (ou etapas) associados à progressiva transformação de insumos em produtos finais” (BRITTO, 2002, p. 313).

Queiroz e Senju (2000) afirmam que “para entender a integração vertical pela ECT, seria necessário primeiro conhecer as relações contratuais”. No caso da atividade avícola, as indústrias integradoras possuem o domínio sobre os produtores integrados” (QUEIROZ; SENJU, 2000, p .2). Willianson (1989) citado por Queiroz e Senju (2000) declara que raramente se justifica a integração devido à tecnologia, mas, sim, por ser fonte de Economia nos Custos de Transação. A integração vertical tenta atenuar as imperfeições do mercado e da informação, uma vez que o processo possui descontinuidades e assimetrias. Com a integração, a demanda por informações torna-se menor do que com o mercado, na medida em que há uma gradativa substituição de relações externas pelas trocas internas. Compreende-se que a

integração vertical se relaciona com os aspectos físicos ou técnicos, mais do que com o mercado (SIFFERT FILHO, 1995).

Consideram-se dois tipos de integração vertical, segundo Britto (2002, p. 312): i) a integração para trás (*upstream*), que corresponde à entrada em estágios anteriores do processo de produção, neste processo ocorre elevação do valor agregado do produto; ii) e a integração para frente (*downstream*) que, ao contrário, envolve a entrada em estágios posteriores. Ela pode envolver atividades de distribuição – comercialização até o pós-venda, neste caso, tanto o valor agregado como o preço e a receita obtidos são modificados. São identificados três condicionantes que atuam no processo de integração vertical: i) ordem técnica; ii) eficiência econômica; iii) processo competitivo nas indústrias em que a empresa atua. Nas estratégias empresariais a integração vertical ocorre em um processo de longo prazo.

As economias de escala ficam condicionadas à extensão do mercado, isto é, uma especificidade baixa do ativo leva a um grande número de transações, não envolvendo complexidade, incerteza e oportunismo. Desta maneira, o empresário poderia comparar os custos em:

- a) Produzir ele mesmo o insumo e com isso integrar-se verticalmente (neste caso a perda de escala, pode tornar o insumo mais caro);
- b) Adquirir o insumo no mercado: apresentando custos significativos entre as etapas.

2.5 Competitividade sistêmica

Ferraz; Haguenaer e Kupfer (1997) admitem a existência de duas famílias de conceitos de competitividade: as características de desempenho ou da eficiência técnica e alocativa, podendo ser consideradas de forma estática ou dinâmica, conforme será abordado a seguir.

2.5.1 Abordagem estática

Quanto ao desempenho – também conhecida como competitividade revelada, refere-se à evolução da participação no mercado. Neste aspecto, Farina e Zylbersztajn (1998, p. 10) explicam que “é um indicador de resultado que tem a vantagem de condensar múltiplos fatores determinantes do desempenho.” Ferraz; Haguenuer e Kupfer (1997) declaram que quando considerado de forma estática, o desempenho, é considerado uma variável *ex post*¹², pois é expressa no grau de participação no mercado (*market-share*) em certo momento, em um determinado período de tempo. A demanda do mercado é que define o grau de posição das firmas no *ranking* da competitividade das empresas.

Desta maneira, Farina e Zylbersztajn (1998) esclarecem que há que se levar em consideração a inovação em produto e processo, para que se possam atender adequadamente as exigências do mercado consumidor. A participação das exportações da firma ou conjunto de firmas (nação) no comércio internacional total da mercadoria é o seu maior indicador de desempenho.

Quanto à eficiência – também conhecida como competitividade potencial, eficiência técnica e alocativa – é considerada como a segunda família. Ainda, de forma estática é considerada uma variável *ex ante*¹³, definida como “a competitividade potencial” sendo a capacidade de a empresa transformar insumos em produtos com o máximo de rendimento. A indústria utiliza os insumos para transformá-los em bens e serviços finais. O grau de capacitação detido pelas firmas, “o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância habilita uma empresa a competir com sucesso” (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997, p. 2).

¹² Sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parciais ou totalmente subjetivos.

¹³ Segundo Ferraz; Haguenuer e Kupfer (1997, p. 2) a variável *ex-ante*, “reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas”. Tendo como consequência o desempenho obtido nos mercados. Dominar as técnicas produtivas seria desta forma a causa efetiva da competitividade.

Estes conceitos, apesar de parecerem completos, são limitados por serem estáticos, analisam apenas o comportamento passado dos indicadores, esquecem das relações causais que mantêm com a evolução da competitividade; compreendendo-a como uma característica intrínseca (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997).

2.5.2 Abordagem dinâmica

Para Farina e Zylbersztajn (1998, p. 11):

a capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, marketing e recursos humanos determinam a competitividade futura, uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas.

Nesta abordagem, Ferraz; Haguenuer e Kupfer (1997, p. 3) admitem que:

o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas.

Surge desta maneira, a competitividade como “uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado.” (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997, p. 4), ou seja, cada segmento de mercado possui características próprias como preço, qualidade, diferenciação de produtos, marcas, entre outros, em que a empresa investiria especificamente para concorrer no segmento de mercado em que está inserida.

As estratégias utilizadas pelas empresas para concorrerem nos mercados são definidas como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, ou seja, estes fatores estão sob a esfera da decisão interna da empresa, visando à ampliação e à renovação da capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência nos mercados em que atuam. Assim, as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo, em que são definidos os padrões de concorrência. A ação estratégica pode alterar

o ambiente competitivo, mas é previamente condicionada pelos padrões de concorrência, logo, as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo em que são definidos os padrões de concorrência. Um padrão de concorrência, por sua vez, pode ser entendido como sendo os fatores que levam ao sucesso dentro de um segmento de mercado específico (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER 1997). Para cada segmento de mercado há características próprias que estão relacionadas ao padrão de concorrência do mercado específico a que se refere. Os padrões de concorrência são influenciados (FERRAZ, HAGUENAUER; KUPFER, 1997, p. 7): “Pelos características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico.”

Quando são influenciados pelo setor/mercado de atuação, encontram-se “as complementaridades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços entre outros fatores”. Quando são influenciados pelo próprio sistema econômico, encontram-se (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997, p. 7):

as disponibilidades de infra-estrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional onde as empresas estão imersas.

São consideradas duas características na avaliação da competitividade de uma firma, a partir dos padrões de concorrência Ferraz; Haguenuer e Kupfer (1997, p. 7-8):

a) são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva: a natureza setor-específica dos padrões de concorrência faz com que cada tipo de vantagem competitiva apresente importância variável e diferentes graus de oportunidades – entendido como possibilidade de utilização – em cada mercado. Essas especificidades constituem os elementos básicos que norteiam as firmas na seleção de suas estratégias competitivas; b) São mutáveis no tempo: ajustam-se às transformações que ocorrem nas tecnologias e na organização industrial e, também, no ambiente econômico de forma geral. Por essa razão, além das vantagens competitivas de que as firmas dispõem no presente, importam também o modo e o ritmo pelo qual se dá sua evolução.

A competitividade depende do padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado, “sendo o padrão de concorrência, portanto, a variável determinante e

a competitividade a variável determinada ou de resultado” (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997, p. 9).

As origens das vantagens competitivas podem ser construídas a partir de diversas fontes que, de modo geral, estão vinculadas às especificações do produto, ao processo de produção, às vendas, à gestão, às escalas produtivas, aos tamanhos dos mercados, às relações com fornecedores e usuários, aos condicionantes da política econômica, ao financiamento da empresa ou de sua clientela, às disponibilidades de infra-estrutura, a aspectos de natureza legal, entre outras. Deve-se levar em consideração ainda, que para avaliar a “capacidade de formular e implementar estratégias” e avaliar o potencial das firmas do país com relação a eles, é fundamental identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, que variam de setor a setor, de acordo com o padrão de concorrência vigente, bem como verificar a sua importância setorial no presente e a que se pode esperar no futuro próximo” (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997, p. 9). Desta forma, alcança-se uma abordagem dinâmica do desempenho competitivo da empresa.

Na perspectiva de análise de Farina e Zylbersztajn (1998, p. 12), a concepção apresentada carece “de uma abordagem da capacidade de coordenação da cadeia produtiva em que as empresas desenvolvem suas estratégias.” Zylbersztajn (2000) discute a competitividade sob o enfoque dos sistemas agroindustriais, que de forma ampla pode ser dividida em três partes:

- a) capacidade produtiva/tecnológica: vantagens de custos;
- b) capacidade de inovação: investimentos públicos ou privados em ciência e tecnologia e formação de capital humano;
- c) capacidade de coordenação: capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas.

Nas duas primeiras partes, as variáveis são quantificáveis e mensuráveis, na terceira parte, são, em geral, qualitativas.

Na perspectiva dinâmica, os fatores empresariais (internos à empresa: gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação) são controlados pela empresa, os estruturais (relacionados à estrutura da indústria e do mercado) são quase-controláveis pela empresa e os sistêmicos não são controlados pela empresa, ou seja, é o governo quem os determina.

Fatores	Interno/externo à empresa	Grau de controle pela empresa
Empresariais	Interno	++
Estruturais	Estrutura da indústria e do mercado (setor)	+
Sistêmicos	Macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais	0

QUADRO 1 - Fatores determinantes da competitividade sob perspectiva dinâmica

Fonte: A autora

São considerados como determinantes da competitividade, segundo Ferraz; Haguenuer e Kupfer (1997, 18-31):

- a) **fatores empresariais:** São os fatores internos à empresa, ou seja, estão sob a decisão da esfera empresarial: I) Gestão: As estratégias devem alinhar-se ao padrão de concorrência em que se encontra inserida a empresa, assim como se torna necessário investir nos fatores críticos de sucesso (*marketing*, serviços, pós-vendas, finanças, administração, planejamento); II) Inovação: as estratégias devem estar voltadas para a inovação, considerada como a parte central do comportamento de empresas competitivas; III) Produção: a necessidade de atualização constante em equipamentos e técnicas de organização produtiva; IV) Recursos Humanos: a produtividade, a qualidade e a flexibilidade da mão-de-obra.
- b) **fatores estruturais:** Os fatores estruturais incluem: I) mercado, II) configuração da indústria e III) regime de incentivos e regulação da concorrência. Admite-se que a empresa possui apenas influência parcial sob estes fatores, eles

caracterizam o ambiente competitivo em que a empresa está inserida. Conforme os autores sintetizam, Ferraz; Haguenaue e Kupfer (1997, p. 18):

embora apresentem especificidades setoriais mais pronunciadas, as análises das tendências internacionais da competitividade deixam patente a importância do dinamismo do mercado e da elevação da grande exigência dos consumidores, da existência de configurações industriais adequadas – no que se refere tanto à organização da produção intra-setorial quanto às relações entre fornecedores e produtores nas cadeias produtivas – e de um regime de incentivos e regulação da concorrência que mantenha forte rivalidade entre as empresas como fatores determinantes de validade geral para o desempenho competitivo da indústria.

Especificamente, conforme Ferraz; Haguenaue e Kupfer (1997, p. 18-20):

I) **mercado (demanda)**: Refere-se ao mercado consumidor que é considerado como um dos principais fatores indutores de competitividade, os mercados dinâmicos estimulam investimentos, propiciam renovação dos métodos e dos equipamentos envolvidos no processo produtivo. O crescimento quantitativo do mercado não assegura a competitividade, mas a exigência dos consumidores eleva o grau qualitativo deste mercado. O mercado internacional força a empresa a uma atuação voltada para um consumidor que apresenta níveis de exigência diferenciados, o mercado internacional representa um fator importante de estímulo à competitividade, podendo fazer com que as exportações exerçam papel de consolidação das posições competitivas no próprio mercado local. A exigência específica do consumidor proporciona produtos diferenciados, adequados. O sucesso competitivo se encontra na capacidade de promover a convergência entre o mercado local e o internacional;

II) **configuração da indústria (oferta)**: Neste aspecto, refere-se à organização da indústria, de uma maneira geral, as mais variadas indústrias possuem preferência em se especializar em linhas de produtos afins ao invés de inúmeros produtos que exigiriam, por exemplo, uma base tecnológica mais diversificada, ou mesmo maiores esforços de comercialização. Isto permite a concentração da capacitação tecnológica e financeira. Considera-se também a importância na vantagem dos

custos de produção. Uma empresa que já está estabelecida pode “apresentar custos mais baixos do que os que seriam incorridos pelas potenciais entrantes, independentemente da escala de produção” (PINHO; VASCONCELLOS, 2003, p. 211). Os motivos para que uma empresa possa apresentar custos mais baixos: i) acesso privilegiado à matéria-prima; ii) tecnologia instalada superior às das empresas entrantes; iii) melhores condições de negociações através da rede de relacionamento estabelecida com fornecedores e clientes (PINHO; VASCONCELLOS, 2003);

III) **regime de incentivos e regulação da concorrência:** Empresas que estão inseridas em ambientes com forte rivalidade preocupam-se continuamente com a “melhoria da eficiência produtiva e de inovação dos produtos e métodos de produção [...] a busca das vantagens do pioneirismo na introdução de novos produtos e processos, etc” (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER 1997, p. 23). Os incentivos e a regulação em que estão submetidas as empresas, se forem eficazes, podem fortalecer as estratégias competitivas das empresas (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997).

c) **fatores sistêmicos:** São os fatores que constituem externalidades para a empresa. Neste aspecto, é possível situar a competitividade das indústrias no tempo e no espaço econômico, pois há condições de relacionar a evolução da competitividade e as alterações do ambiente econômico em que se inserem (FERRAZ, HAGUENAUER; KUPFER, 1997). Considera o contexto em que a empresa atua e as possíveis alterações deste meio em que está inserida, no tempo. Os fatores sistêmicos podem se dar de forma direta ou indireta. Eles podem ocorrer do lado da oferta: afetando as condições de custos e qualidade dos insumos; ou do lado da procura: definem em que medida e em que termos a

sociedade demanda o desempenho competitivo de suas empresas. São denominados fatores sistêmicos os seguintes determinantes: i) macroeconômicos, ii) político-institucionais, iii) legais-regulatórios, iv) infra-estruturais, v) sociais e vi) internacionais. Assim, deve-se compreender que independem da empresa (FERRAZ, HAGUENAUER; KUPFER, 1997).

2.6 Cooperativas: breve histórico

O capitalismo industrial surgiu na Grã-Bretanha em meados do século XVIII, através da expansão comercial e do início da manufatura e possui efeito excludente. Novas teorias e experiências na produção e associação econômicas através da propriedade solidária são investigadas há muito tempo, “o pensamento e a prática cooperativista modernos são tão antigos quanto o capitalismo industrial” (SANTOS BOAVENTURA, 2002, p. 33).

O pensamento de Robert Owen, na Inglaterra, é o marco histórico da contribuição fundadora para a tradição intelectual cooperativa. Ele criou em 1832, mais precisamente em Londres, a denominada *Labour Exchange* (Bolsa de Trabalho) na qual os produtos possuíam valor conforme o tempo de trabalho gasto em sua produção. As cooperativas de consumidores de Rochdale, fundadas a partir de 1844, na Inglaterra, opunham-se à miséria e às condições subumanas vividas pelos trabalhadores das fábricas. A prática pretendia procurar bens de consumo de qualidade e com preços mais baixos, portanto denominada como cooperativa de consumo.

Na França, Charles Fourier e Pierre Proudhon despertaram para a idéia do estabelecimento das primeiras cooperativas de trabalhadores. Por volta de 1823, os trabalhadores das indústrias estavam revoltados contra as condições desumanas de trabalho que eram obrigados a enfrentar nas fábricas francesas. Decidiram fundar e administrar de forma coletiva suas próprias fábricas para que pudessem trabalhar com dignidade e melhorar

suas condições de vida, pois se encontravam em estado de miséria. As cooperativas formavam uma rede de trocas, através da produção, comercialização e consumo. No início do século XX, as idéias associativas na Inglaterra continuaram, com a contribuição de Harold Laski, R. Tawney e G. Cole (SANTOS BOAVENTURA, 2002).

Enquanto sistema econômico e forma de civilização, o sistema capitalista institucionalizou-se. A luta contra-hegemônica quanto a esse modo de civilização e produção têm-se consolidado através do tempo nos movimentos e organizações formados pela sociedade civil. Ancorados no direito da cidadania, lutam e reivindicam contra os princípios norteadores do capitalismo que possui efeito excludente e que promove o rompimento do tecido social.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2005) explicita que em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, deu-se o início de um sistema cooperativo no Brasil. Foi um modelo por mais de 150 anos, de sociedade solidária, em que estava fundamentada no trabalho coletivo, colocando o interesse da família e o bem-estar do indivíduo acima dos interesses econômicos.

Em 1847, inicia-se o movimento cooperativista no Brasil, através do médico Jean Maurice Faivre que fundou nos sertões do Paraná, junto com um grupo de europeus, a colônia Tereza Cristina, organizada em bases cooperativas formatada no modelo de Rochdale do século XIX (OCB, 2005).

Quanto ao desenvolvimento histórico das cooperativas no Brasil, é necessário fazê-lo individualmente, em cada um dos seus ramos, pois as histórias são particulares. Especificamente, no ramo agropecuário, foi no estado de Minas Gerais que se deu o início, através do programa do governo estadual que estabelecia como prioridade a constituição de cooperativas. O reconhecimento da contribuição dos colonos europeus (alemães e italianos)

para o desenvolvimento do cooperativismo é incontestável, especialmente no Sul do Brasil (PARANÁ, 2006).

2.6.1 Cooperativas: abordagem conceitual e princípios norteadores

A cooperativa é definida como a unidade produtiva capaz de competir no mercado e está organizada e operando de acordo com princípios e estruturas não capitalistas. É compreendida como um sistema que busca ser alternativo quanto ao modo de produção capitalista. Segundo a OCB (2005): “é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida.”

Segundo a OCB (2005), as cooperativas baseiam-se nos valores de: “ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.”

Os princípios norteadores cooperativos são elementos diferenciados das demais estruturas empresariais, a diferença básica está na organização do capital. Empresas capitalistas comuns possuem como objetivo central o lucro e o capital pertence a um capitalista. O princípio cooperativo, no entanto, norteia as suas decisões dentro de um princípio de gestão democrática por parte dos sócios. O ideal cooperativista propõe, desde Rochdale (séc.XIX), sete princípios que norteiam o funcionamento das cooperativas do mundo inteiro, ainda nos dias de hoje, conforme Birchall (1997 citado por SANTOS BOAVENTURA, 2002, p. 34, grifo do autor):

o vínculo aberto e voluntário = as cooperativas estão sempre abertas a novos membros; **o controle democrático por parte dos membros** = as decisões fundamentais são tomadas pelos cooperados de acordo com o princípio “um membro, um voto”, ou seja, independentemente das contribuições de capital feitas por cada membro ou a sua função na cooperativa; **a participação econômica dos membros** = tanto como proprietários solidários da cooperativa quanto como participantes eventuais nas decisões sobre a distribuição de proventos; **a autonomia e a independência em relação ao**

Estado e a outras organizações; o compromisso com a educação dos membros da cooperativa = para lhes facultar uma participação efetiva; a cooperação entre cooperativas através de organizações locais, nacionais e mundiais; e a contribuição para o desenvolvimento da comunidade em está localizada a cooperativa.

Os princípios norteadores da prática associativista foram desenvolvidos como formas alternativas ao individualismo liberal e ao socialismo centralizado. Birchall (1997 citado por SANTOS BOAVENTURA, 2002) pondera que enquanto teoria social, é contra o sistema capitalista de cooperação e mutualidade e defende uma nova formatação de organização política pluralista. Enquanto prática econômica, baseia-se na autonomia, na democracia participativa, na igualdade, na equidade e na solidariedade.

A cooperativa é regida por legislação específica, Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971) (Anexo). Segundo Pires (1997, p. 80), “é a legislação, mais do que os princípios que regem a prática em nível universal, que delimita as possíveis margens de manobra do cooperativismo”. Martinez e Pires (2002) consideram a “dupla face da cooperativa – em responder aos imperativos do mercado e aos requisitos de uma prática democrática”.

Segundo Santos Boaventura (2002, p. 36):

O cooperativismo considera que o mercado promove um dos seus valores centrais, a autonomia das iniciativas coletivas e os objetivos de descentralização e eficiência econômica que não são acolhidos pelos sistemas econômicos centralizados. Face à comprovada inviabilidade e indesejabilidade das economias centralizadas, as cooperativas surgem como alternativas de produção factíveis e plausíveis, a partir de uma perspectiva progressista, porque estão organizadas de acordo com princípios e estruturas não capitalistas e, ao mesmo tempo, operam em uma economia de mercado.

Desta maneira, compreende-se que ajudam a diminuir as enormes disparidades sociais e ampliam a democracia participativa. É considerado como fator chave para o desenvolvimento local a formação de um tecido empresarial fortemente alicerçado, agregados ao engajamento da população na implementação das diversas políticas necessárias ao setor. Considera-se a cooperativa como um dos veículos mais apropriados para isto, pois possui especificidades peculiares pertinentes à sua estrutura organizacional. Possibilitando a organização da produção, a diversificação das atividades agrárias e à agregação de valor o

commodities agrícolas. Uma agricultura competitiva e diversificada viabiliza as comunidades rurais. Com a agroindustrialização, há a agregação de valor aos produtos, ligando o produtor rural aos importantes mercados nacional e internacional.

2.6.2 Cooperativa: características organizacionais

As características organizacionais existentes em uma cooperativa são comparadas na Tabela 2 com as características de uma empresa não cooperativa, conforme se observa abaixo:

TABELA 2 - Diferença entre uma empresa cooperativa e uma não cooperativa

Empresa cooperativa	Empresa não cooperativa
É uma sociedade de pessoas;	É uma sociedade de capital;
Objetivo principal é a prestação de serviços;	Objetivo principal: lucro;
Número ilimitado de associados;	Número limitado de acionistas;
Controle democrático - um homem, um voto;	Cada ação um voto;
Assembléia: quorum baseado no número de associados;	Assembléia: quorum baseado no capital;
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade;	Transferências das ações a terceiros;
Retorno proporcional ao valor das operações.	Dividendo proporcional ao valor das ações.

Fonte: SESCOOP (2006)

A cooperativa é uma organização de pessoas físicas que possuem interesses comuns, com igualdade de direitos e deveres. Todas as cooperativas, independente de sua modalidade, possuem como objetivo comum a prestação de serviços aos associados, não objetivando o lucro. A origem e a fonte de recursos diferem das sociedades mercantis, pois a formação do capital social da cooperativa se dá através da soma do valor que cada cooperado paga como quota-parte, sendo que o número mínimo de pessoas para a constituição de uma cooperativa, não é inferior a 20. Quando o cooperado ingressa na cooperativa deve subscrever e integralizar as quotas-partes de capital. De acordo com o princípio da adesão livre, a entrada e a saída do cooperado estarão de acordo com a sua vontade, que é definida no estatuto social a forma de subscrição e integralização do capital (SESCOOP, 2006).

Cada cooperado tem direito a apenas um voto: um homem, um voto. O poder na cooperativa compete unicamente aos cooperados. Indistintamente, todos os associados participam da administração da cooperativa, através dos órgãos de administração, fiscalização ou do Comitê Educativo. Elegem seus representantes e participam das decisões em Assembléia Geral. Pela lei e pelo estatuto, a cooperativa é administrada pela Assembléia Geral; Conselho de Administração (ou Diretoria); Conselho Fiscal; e todos os componentes deverão ser eleitos pela assembléia. Caso a cooperativa crie outros órgãos auxiliares para a administração poderá contratar profissionais (SESCOOP, 2006).

Bialoskorski (2002) declara que os resultados da cooperativa dependem das transações econômicas efetuadas e os direitos à decisão são igualitários. Quanto à incidência das despesas, são cobertas pelos cooperados que rateiam, segundo o SESCOOP (2006) “na proporção da utilização dos serviços prestados pela cooperativa, ou, em partes iguais, das despesas gerais da sociedade entre todos os cooperados, quer tenham ou não usufruído os serviços.” Descontados os fundos legais (Fundo de Reserva - 10% e Fundo de Assistência Técnica Social e Educacional - 5 %), a assembléia tem o poder de definir o destino das sobras, e esta será proporcional às operações que cada associado teve com a cooperativa.

A cooperativa central é aquela que associa três cooperativas singulares, no mínimo, organiza e desenvolve serviços para as cooperativas filiadas em maior escala e com economia de custo (SESCOOP, 2006).

2.6.3 Cooperativa: competitividade do setor frente aos mercados e manutenção de seus princípios norteadores

Conforme Bialoskorski (2002, p. 4), as cooperativas apresentam “duas dimensões consideráveis, a econômica e de resultados e a social, com foco no produtor rural”, sendo “o desempenho econômico e de mercado [...] condição aparentemente fundamental para o bom

desempenho social das cooperativas” (p. 5). Quando estas duas dimensões possuem coordenação eficiente, segundo Sykuta e Cook (2001) citado por Bialoskorski (2002, p. 1):

são responsáveis por estabelecer uma vantagem significativa da governança efetuada pelas sociedades cooperativas com os seus associados, fornecedores e consumidores, o que proporciona não só melhor coordenação, mas constitui uma verdadeira vantagem das sociedades orientadas para o produtor rural, quando comparadas simplesmente para o investidor.

Para cooperativas classificadas por ordem de seu desempenho social, são consideradas as seguintes variáveis (BIALOSKORSKI; NAGANO; MORAIS, 2002 citado por BIALOSKORSKI, 2002, p. 5):

ativo circulante, as margens operacionais e a participação no mercado de insumos, porém acrescidos do capital social por associado, do crescimento de vendas e do faturamento por associado. Assim, de outro modo, não foram as variáveis sociais, como participação em assembléia ou em educação, as variáveis-chaves que definiram o desempenho social, mas as variáveis econômico-financeiras.

Isto significa que “as variáveis significativas para classificação foram as econômicas, e não as sociais [...] o foco econômico é o determinante do desempenho e da eficácia social da cooperativa” (BIALOSKORSKI 2002, p. 5).

Disto se compreende que, de acordo com Bialoskorski (1999, p. 1), “o cooperativismo é uma forma de organização da produção, bem como, de coordenação de sistemas agroindustriais.” Para que as cooperativas possam se estabelecer em ambientes competitivos é necessário eficiência em seus empreendimentos.

Dentro de uma ótica empresarial, as cooperativas desempenham uma função-chave nos entornos rurais, em função de sua configuração como organização socioeconômica de natureza democrática, ajustando-se perfeitamente aos postulados do desenvolvimento rural (BUENDÍA MARTINEZ et al., 1999 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 103). Os indivíduos quando organizados em sistemas de cooperação estão interagindo com os fatores que possam de alguma maneira afetá-los, dessa forma interagem com a própria empresa (ARZENI; PELLEGRINI, 1997 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002), traduzindo-se num sentimento de identidade, que se converte em um dos fatores de êxito na criação de novas

empresas, pautadas em atividades econômicas, muitas vezes inovadoras e que servem de recursos autóctones¹⁴, repercutindo, assim, num processo de desenvolvimento (*Organisation for Economic Cooperation and Development*, 1998 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002).

Assim sendo, compreende-se que as cooperativas permitem o aproveitamento dos recursos autóctones, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento de formas de comportamentos democráticos e reforçam o interesse pela coletividade (PRÉVOST, 1996, p. 42 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 105).

Conforme Bel Duran (1997), a perspectiva que identifica o cooperativismo agrícola como fator de organização econômica e gerador de riqueza, também o identifica como importante instrumento de competitividade do setor agrário e de organização dos produtores sob bases democráticas, entendendo que se faz importante via de escoamento da produção para mercados cada vez mais seletivos e competitivos (PIRES, 1997). Mas, para que as cooperativas possam operar em um mercado globalizado marcado pela volatilidade e fragmentação é necessário flexibilidade para atender à demanda.

Entendendo o que as cooperativas possibilitam aos produtores rurais desde a entrega do insumo, até a distribuição do produto final aos mercados nacional e internacional, é enfatizada como “uma forma organizacional que possibilita uma eficiente coordenação de sistemas agroindustriais” (BIALOSKORSKI, 2002, p. 6).

Neste aspecto, verifica-se que os sistemas agroindustriais das cooperativas articulam preços com a alocação dos fatores produtivos, conforme explica (BIALOSKORSKI, 1999, p. 3-4):

a eficiência nos sistemas agroindustriais é advinda de relações de preços e produtividade dos fatores de produção, terra, capital e trabalho, da tecnologia, e de fatores analisados tradicionalmente pela economia neoclássica, mas também, são advindos da minimização dos custos de transação ao longo das cadeias e de um eficiente sistema de coordenação, ou de governança.

¹⁴ Significa: recursos da própria região.

Isto devido à necessidade de enfrentamento de um modelo econômico cada vez mais competitivo, que tem suscitado discussões no meio cooperativo, devido à preservação de valores e princípios cooperativos sob pena de um comprometimento da identidade do movimento.

Bialoskorski (2002, p. 5) cita que as cooperativas podem estar “maximizando os resultados para seus associados e não os resultados da operação”, fazendo com que haja afastamento da maximização de resultados e do ótimo econômico.

Mas, a questão da democracia é singular na cooperativa, pois não está se referindo como gestão da empresa, mas como participação nos resultados financeiros, compreendendo o princípio: um homem, um voto. O princípio da participação econômica dos sócios, cuja participação na empresa se dá a partir do trabalho e não do capital, merecem um destaque especial na visão dos estudiosos sobre o assunto (PIRES, 1999 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 109).

Para que os atores sociais não se excluam da participação das atividades produtivas, o território passa a ser entendido como um agente de transformação. Através da utilização de estruturas participativas, *partnership*¹⁵, que estariam voltados para um “interesse comum”, ou também “concertação social, orquestração de interesses”. Compreendendo a idéia de que agricultores, cooperativas, igreja, movimentos sociais, Estado, “se associam com os mesmos propósitos de intervenção numa dada realidade¹⁶” (MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 101).

Assim as estruturas associativas implicam, particularmente, no surgimento de um mecanismo de coordenação da atividade econômica coerente com o novo entorno (LEVESQUE, 2000 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 110) que oferece uma dinâmica econômica mais operativa (KLEIN, 1992 citado por MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 110),

¹⁵ Parceria ou sociedade estabelecida entre partes comprometidas com um processo de interesse comum.

¹⁶ Conforme Martinez e Pires (2002, p. 101). Enfatizam-se as “novas” expressões utilizadas, como concertação social, associacionismo, novos atores sociais, como um (re) surgimento e (re) formulação de uma série de conceitos, em função das mudanças nos cenários políticos e econômicos próprios da globalização. Para ler mais sobre o assunto ver: MARTINEZ; PIRES (2000).

fazendo com que as estruturas associativas (*partnership*) possam constituir-se como fonte de diferentes iniciativas, especialmente de natureza empresarial (MARTINEZ; PIRES, 2002, p. 110).

Deve-se levar em consideração o ambiente institucional que cerca o ambiente cooperativo, pois o levam a adotar estratégias alinhadas com o mercado, ao mesmo tempo em que lidam com o momento institucional (BIALOSKORSKI, 2002). Para esclarecer este aspecto, a Figura 3, ilustra as dimensões das estratégias em cooperativas agropecuárias.

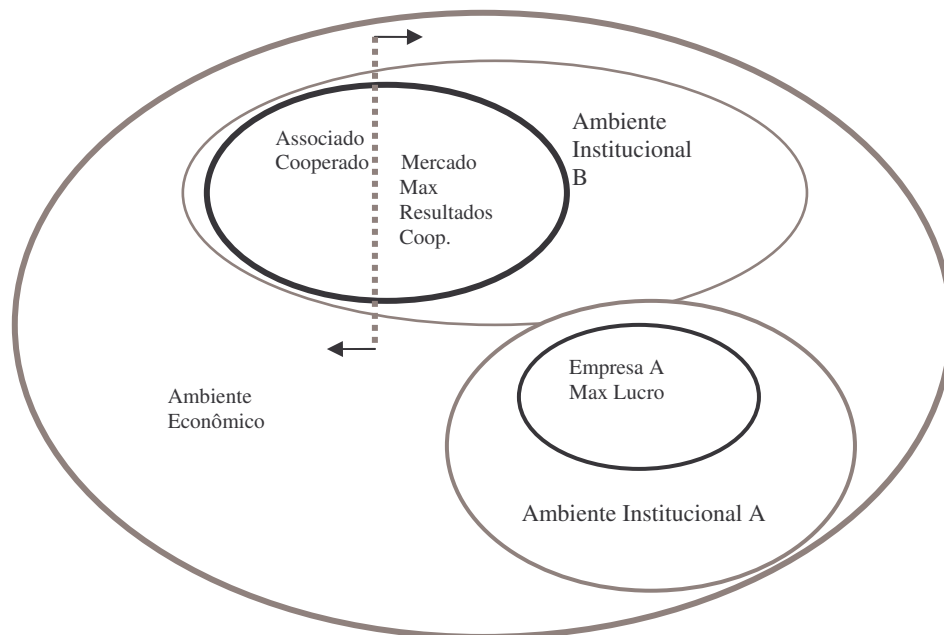


FIGURA 3 - Dimensões das estratégias em cooperativas agropecuárias
Fonte: Bialoskorski (2002, p. 2)

Ao mesmo tempo em que está inserido no mercado, pois está inserido no mesmo ambiente econômico que as sociedades mercantis, deve-se observar o ambiente institucional que cerca o empreendimento cooperativo, que possui distinção daquelas, pois possui o cooperante, a ética e o quadro social que poderão influenciar nas decisões, em virtude de suas necessidades, em detrimento das exigências do mercado (BIALOSKORSKI, 2002). Siffert Filho e Faveret Filho (1998, p. 5) expõe que “fatores internos e externos à firma condicionam

as estratégias empresariais, que, por sua vez, definem políticas de investimento, formas de financiamento, gestão da produção e canais de comercialização e *marketing*.”

Bialoskorski (2002, p. 3) salienta que:

cooperativas que se formaram como uma importante coalizão de interesses em um mesmo grupo étnico, solidário e voluntário, com um forte código de ética e com o objetivo inicial de integração dos associados aos mercados, crescem economicamente impulsionados pelos mercados e pela necessidade de geração de renda e riquezas, e nesta trajetória internalizam necessariamente a lógica de mercado.

Há fatores que dependem da cooperativa e fatores que independem. O ambiente competitivo e o ambiente institucional, independem, já as estruturas de governança, financeira e estrutura de comercialização dependem da cooperativa (BIALOSKORSKI, 2002).

De forma geral, as cooperativas brasileiras orientam-se para o associado, de maneira a proporcionar agregação de renda ao produtor rural e o mercado é uma variável secundária ao processo.

Portanto, conclui-se que em empresas mercantis ocorre a lógica do lucro, é uma organização voltada para o investidor, enquanto que nas cooperativas, a lógica é a elevação do bem-estar do cooperante, pois é uma organização voltada para o produtor, “assim a origem da necessidade de estratégias é diferente, mas a estratégia de mercado poderá ser semelhante” (BIALOSKORSKI, 2002, p. 11).

2.6.4 Cooperativas e a ECT

Esta análise pretenderá explicar a coordenação dos sistemas agroindustriais, sob o enfoque da eficiência produtiva agregados à governança apropriada para diminuir os custos de transação advindos da cadeia produtiva especificamente em uma cooperativa (BIALOSKORSKI, 2002).

2.6.4.1 Contratos

Quando existem contratos formais entre a cooperativa (agroindústria processadora) e os cooperados (produtor), considera-se que são efetuados devido aos problemas de assimetria de informações, em que a cooperativa poderia não obter todas as informações a respeito do cooperado, mesmo que este tivesse interesses particulares em detrimento do todo (BIALOSKORSKI, 2002).

Os contratos apresentam os seguintes custos:

- a) esforço do monitoramento da atitude do agente;
- b) esforço de manutenção das relações contratuais;
- c) custos devido às perdas residuais da redução do bem-estar do associado em detrimento das decisões tomadas pelo todo (BIALOSKORSKI, 2002).

A explicação para estes custos está na elaboração contratual *ex ante*, somados ao fato de que os contratos são incompletos por não considerarem o oportunismo dos agentes econômicos envolvidos. Considerando-se também o risco moral como um oportunismo pós-contratual que poderá ocorrer se as regras contratuais não forem claras (BIALOSKORSKI, 2002). Desta maneira Bialoskorski (2002, p. 9) explica:

a análise da situação contratual é elaborada de forma a propiciar a redução das atitudes oportunistas dos atores, que pode ser afetada diretamente por meio de incentivos que venham a modificar o comportamento das partes, assim é necessário analisar as relações entre associado e cooperativa.

Devem constar no contrato de forma clara, a determinação dos direitos aos resíduos que é a diferença entre os pagamentos fixos e aqueles advindos da *performance* na remuneração dos agentes. Existindo ainda o problema dos contratos incompletos, em que poderá haver sobra de poder de decisão para uma das partes (BIALOSKORSKI, 2002).

Bialoskorski (2002, p. 11) esclarece: “o cooperado tem uma ação de oportunismo contratual pelo fato de ser agente e principal da mesma relação contratual e, freqüentemente, objetivar seu próprio bem-estar em detrimento da eficiência da cooperativa.”

Desta forma, deverá existir uma relação entre o cooperado e a cooperativa, em que exista uma estrutura de incentivo nas relações contratuais, reduzindo-se assim, os custos e prováveis oportunismos¹⁷. Incentivos contratuais são de grande importância para as relações de contrato se manter estáveis.

Deixando clara a necessidade da manutenção da cooperação e a fidelidade: “quanto maior a fidelidade maior será também a eficiência econômica do empreendimento coletivo” (BIALOSKORSKI, 2002, p. 14), propondo que poderá ser incentivada através de incentivos econômicos. Caso isto não exista, a agregação de outros valores econômicos se faz necessário sendo que poderá ocorrer pela participação. Bialoskorski (2002, p. 15) considera que:

o processo de incentivo a fidelidade do cooperado por meio de bônus ou contratos é algo interessante para as organizações cooperativas, uma vez que, incrementam os benefícios econômicos gerados pelas cooperativas e incentivam a participação. Também, modificam os custos de oportunidade de participação facilitando as relações econômicas na cooperativa.

Conforme Bialoskorski (2002, p. 11-12): “quando analisamos que há ganho de eficiência na proporção dos incentivos dados aos associados e o valor da firma é maior para o mercado quanto menor forem os benefícios e serviços que os associados têm em seu empreendimento.”

Independente da participação ou fidelidade contratual de cada cooperado, a cooperativa é uma organização que gera benefícios para todos os seus associados.

Alguns custos como os associados à participação, a gestão do empreendimento coletivo e os decorrentes das possíveis perdas da fidelidade contratual e da ausência de oportunismos dos agentes econômicos são encontrados.

Quando se trata de subsistemas agroindustriais estritamente coordenados, Zylberstajn e Farina (1998 citado por BIALOSKORSKI, 1999, p. 6) declaram que: “são sistemas onde as relações entre os agentes econômicos são realizadas totalmente coordenadas por um dos

¹⁷ O autor discorre através de uma modelagem matemática e da teoria de “Agency” (teoria de agente e principal, que aborda as transações econômicas estudadas individualmente entre os atores) esta teoria de “Agency” não é objeto deste estudo.

agentes e com uma estrutura de governança totalmente particular e independente do mercado.”

Um sistema cooperativo poderá ter uma relação de fidelidade entre o cooperante e a cooperativa quando, segundo Bialoskorski (1999, p. 6):

poderá ser entendido como um sub-sistema estritamente coordenado se houver condições em que as transações ocorram independentes do mercado.[...] um sistema desse tipo oferece condições de governança de híbrida até hierárquica que na dependência de níveis elevados de especificidades de ativos possibilitam menores custos de transação.

Portanto, Bialoskorski (2002, p. 7-8) finaliza:

a cooperativa é uma organização que gera benefícios para todos os seus associados independente da participação ou ainda da fidelidade contratual. De cada um deles isoladamente, e de que a cooperativa é de um particular tipo de organização que também apresenta alguns custos como aqueles associados à participação, à gestão do empreendimento coletivo, e aqueles advindos das possíveis perdas decorrentes da fidelidade contratual e da ausência de oportunismos dos agentes econômicos.

Compreende-se, portanto, que a cooperativa está voltada para o bem comum dos seus cooperados, gerando riqueza e proporcionando bem-estar.

2.6.5 Cooperativas no Brasil e no Paraná

Segundo a OCB (2005), no Brasil existem 7.136 cooperativas que atuam em diversos ramos. São 6.159.658 milhões de cooperados gerando de forma direta 195.100 mil empregos, participando no PIB (Produto Interno Bruto) com cerca de 6% ao ano. No ramo de atividade agropecuário no ano de 2004, totalizou 1.398 cooperativas, com 865.173 cooperados e 116.919 empregos diretos.

Especificamente no estado do Paraná, o clima, disponibilidade de matérias-primas, capacidade de energia, infra-estrutura de bens públicos, proporcionam o crescimento das cooperativas. Segundo dados da OCB (2005), o estado possui 209 cooperativas com cerca de 350.000 mil cooperados. São 64 cooperativas no ramo agropecuário com mais de 100.000 mil cooperados. O cooperativismo agropecuário participa com cerca de 53% da economia agrícola do estado, o que corresponde a 15% do PIB do estado.

São reconhecidas pela OCB como difusoras de tecnologias e responsáveis por implementarem políticas de desenvolvimento, ligando o produtor rural ao governo. O crédito rural, o processo de armazenagem, o manejo e a conservação de solos, entre outros, impulsionaram o estado do Paraná “à liderança nacional de produção e produtividade agrícola” (OCB, 2005).

Atualmente, em alguns municípios paranaenses as cooperativas atendem a cerca de 1/3 da população rural do estado, empregando e gerando riquezas. Cerca de 70% do total dos cooperados são de pequenos e médios produtores (área até 50 ha). As cooperativas participam da capacidade estática de armazenagem do estado com 54% do total (OCB, 2005).

Os totais em investimentos com indicadores sociais das cooperativas paranaenses em 2003 totalizaram R\$ 1,95 bilhão, ou 13,6% da receita líquida, sendo: geração de mais de 4.226 empregos (aumento de 12,9%); aumento no número de cooperados em 25.680; investimento em meio ambiente: R\$ 11,9 milhões; tributos recolhidos: R\$ 710,7 milhões (OCB, 2005).

2.6.6 Cooperativas agropecuárias

As cooperativas agropecuárias são consideradas a “mola propulsora” para a exportação de bens de consumo; fundamentais para implantação de novos projetos, pois proporcionam a transformação de bens primários em bens de consumo.

As cooperativas agropecuárias apresentam especificidades organizacionais. Para compreender a análise do processo contratual das cooperativas agropecuárias, faz-se necessário observar:

- a) o processo contratual nessas organizações;
- b) as características dos contratos;
- c) a fidelidade do cooperante (BIALOSKORSKI, 2002, p. 2).

Para que uma cooperativa agropecuária possa inserir-se de forma eficiente nos mercados competitivos nacionais e transnacionais, discorre Bialoskorski (2002, p. 2):

necessita primar pela qualidade de seus serviços e produtos, focar a eficiência econômica, e perseguir a eficácia social, para tanto há a necessidade de se estabelecer um processo claro de contratos transparentes, de relações claras de direitos de propriedade e decisão.

De acordo com o autor, isto pode ocorrer através de remuneração da fidelidade, através de cartões e bônus e estabelecimento de contratos entre as partes. É claro, porém, que dependerá das características intrínsecas do produto; da especificidade de ativos; das relações entre cooperativa e cooperado na arquitetura organizacional.

Admite-se, então, que há um custo neste processo de cooperação. Este custo “será o da perda de parte de sua determinação econômica individual em favor do igualitarismo e do grupo de interesse de coalizão cooperativa” (BIALOSKORSKI, 2002, p. 4). Ainda outro custo é explicitado: o agente econômico é obrigado a uma participação, sendo que esta poderá ser custosa para ele. Considera-se que tanto a intensidade da participação quanto o voluntarismo efetivamente “ocorrem em proporção aos custos de oportunidade do tempo de lazer do ator econômico. Quanto maiores estes custos, menor será a participação” (BIALOSKORSKI, 2002, p. 4), explicando que, quando “há um custo de oportunidade do fator de produção de trabalho significativo, em outras palavras, se o cooperado perde muito por deixar sua lavoura por algum tempo, este não participará das estruturas de decisão, a participação, por outro lado, poderá ocorrer se a importância econômica da decisão for maior que a perda prevista pela sua ausência ao trabalho.” De igual forma, a perda com o lazer.

Há também em que se considerarem as decisões tomadas com base na igualdade de direitos. Os pagamentos e/ou tratamentos são nivelados em uma média geral, não levando em consideração as diferenças entre os que estão acima ou abaixo do nível médio.

As primeiras cooperativas agropecuárias brasileiras surgiram com os colonos europeus no estado de Minas Gerais, a partir de 1907 e também no Sul do país. É considerado

o segmento mais forte do cooperativismo brasileiro. Ao longo das cadeias produtivas, insere-se desde a compra de insumos até a venda e entrega do produto final, além de prestar serviços de assistência técnica, armazenamento, industrialização, comercialização, assistência técnica e educacional. (PARANÁ, 2006)

No Paraná, são 64 cooperativas agropecuárias com 110.000 agricultores com um faturamento anual de US\$ 7,9 bilhões, “são responsáveis por 67% da soja comercializada, 35% do milho, 85% do trigo, 57% do leite *in natura*, 90% do algodão, 24% do café, 15% dos suínos, 27% das aves, 100% da cevada, 23% da cana de açúcar e 5% do feijão”. (PARANÁ, 2003, p. 14),

2.7 Síntese conclusiva

Conclui-se desta maneira que, sob a perspectiva analítica da Economia Industrial, a estrutura dos mercados é vista de forma mais real e dinâmica que na análise microeconômica neoclássica, utilizando quatro conceitos: concentração industrial, diferenciação de produtos, barreiras à entrada e inovação industrial. Quanto à concentração, compreende o grau de controle de uma atividade econômica em um determinado segmento de mercado, em que há sinais de “poder de mercado”, que porventura poderá existir. Praticar preços acima da concorrência e, mesmo assim, conseguir a manutenção no mercado é considerado como um indicativo deste poder. O percentual de participação da empresa no mercado nacional e internacional (*market share*) é um indicador amplamente utilizado para este fim. Quanto à diferenciação de produtos, é compreendida como uma forte barreira à entrada de uma nova empresa ao mercado. As empresas procuram produzir os produtos para atenderem as exigências dos consumidores. Assim, a facilidade de acesso à matéria-prima específica pode favorecer a empresa com o objetivo de atender às especificidades de cada produto para minimizar custos. São consideradas barreiras à entrada: a economia de escala real, em que há

redução de fatores produtivos devido ao aumento da produção, ou seja, os insumos não crescem na mesma proporção; as economias de escala pecuniárias, que são explicadas pela redução do preço pago pelo insumo; o acesso à tecnologia, que é considerada como uma das principais fontes absolutas de custos. Quanto ao controle sobre a oferta de matéria-prima que ajusta a facilidade de acesso e o custo menor de aquisição, assim como a capacidade de capital e tecnologia, também podem ser consideradas como barreiras à entrada. Especificamente, dentro do grupo industrial de bens tradicionais, quando há a necessidade de importação de tecnologia, considera-se esta situação como forte barreira à entrada. Quanto à inovação, é compreendida como o resultado dos esforços de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Conclui-se que o padrão de concorrência é a variável determinante e a competitividade é a variável determinada ou de resultado (FERRAZ; HAGUENAUER; KUPFER, 1997). O padrão de concorrência pode ser diferente para cada segmento de mercado específico, em que, preço, qualidade, diferenciação de produtos entre outros, são específicos de cada segmento. As empresas buscariam estratégias para concorrerem com o padrão de concorrência setorial em que se inserem (KUPFER, 1996).

A teoria coasiana, em 1937, iniciou os estudos acerca da Economia dos Custos de Transação, que trata a estrutura produtiva da instituição como elemento importante para o funcionamento do sistema econômico e diminuição dos custos decorrentes das transações entre os agentes. Nesta perspectiva da Economia Industrial, a ECT compreende a empresa como um arranjo que está organizado institucionalmente, evitando recorrentes contratações no mercado, nas diferentes etapas de produção. Assim, a ECT aborda as relações existentes no processo produtivo, em que são levados em consideração os custos e a subordinação hierárquica, e que, por isto, compreende a firma como um arranjo institucional mais barato do que a recorrer ao mercado nas diferentes etapas do processo produtivo.

Posteriormente, Willianson contribuiu para solidificar a teoria proposta originalmente por Coase, através da análise do caráter intertemporal da coordenação, na qual explica que as estratégias de uma firma, em um dado momento, estão determinadas pelas estratégias competitivas adotadas pela firma em um tempo anterior; através da observação de que, os atributos das transações (controle e incentivo) devem alinhar-se às estruturas de governança apropriadas, que são compreendidas como o processo de coordenação que se dá entre os agentes econômicos envolvidos (mercado, hierarquia e formas híbridas), compreendendo que as formas de governança são induzidas pelas características das transações, do ambiente institucional e os pressupostos comportamentais. Existem, ainda, fatores determinantes dos custos de transação que são os comportamentos de racionalidade limitada, complexidade, incerteza e oportunismo, em que um agente poderia dirigir suas ações para o proveito próprio aproveitando da assimetria de informações. Willianson atribui à influência na aquisição da especificidade de ativos, se deverão ocorrer através do mercado, da hierarquia ou ainda através das formas híbridas. Se a opção for a aquisição através do mercado, a empresa não terá controle do agente fornecedor, apenas incentivo; através da hierarquia, a empresa possuirá autocontrole do fornecedor devido à alta especificidade de ativos, mas, neste caso, não ocorrerão incentivos; através das formas híbridas, haverá tanto incentivo quanto controle e a assinatura de contratos entre os agentes envolvidos. Utilizando a nomenclatura da ciência do direito (ZYLBERSZTAJN, 1995), são denominados os contratos clássicos, que possuem o mesmo estado teórico do modelo de Concorrência Perfeita da teoria neoclássica; os contratos neoclássicos, em que há o desejo da manutenção por longo prazo, e os contratos relacionais, em que tanto a duração quanto a complexidade são elevadas, sendo mais flexíveis que os outros tipos de contrato.

Nesta perspectiva de análise, compreende-se que o Sistema de Integração é adotado em virtude da complexa e tecnicada estrutura em que os processos produtivos estão

envolvidos. O Sistema de Integração é uma forma contratual híbrida, há a minimização dos custos de transação entre integrados e integradora, pois assim, há eficiência sob o ponto de vista da técnica produtiva. A competitividade sob o enfoque dos sistemas agroindustriais, pode ser dividida na capacidade produtiva/tecnológica, obtendo vantagens de custos, na capacidade de inovação, através de investimentos públicos ou privados em ciência e tecnologia e formação de capital humano e, na capacidade de coordenação, que é a capacidade de receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar estratégias competitivas. O termo *agribusiness* engloba todo o complexo de instituições governamentais, mercados futuros e associações, sendo então uma conceituação macroeconômica. Já os sistemas agroindustriais são mais específicos, isto é, para cada setor, como o de grãos, carnes, frutas, produtos lácteos, entre outros. A competitividade dos sistemas agroindustriais é compreendida indistintamente das partes, ou seja, todas as partes envolvidas no processo produtivo deverão ser eficientes, pois um elo depende dos outros.

Especificamente, na avicultura industrial, o sistema por integração utilizado considera o produtor integrado (avicultor) e a agroindústria integradora (indústria) como os agentes econômicos envolvidos no processo produtivo. Este sistema permite a redução do nível de incerteza por parte do avicultor integrado, frente às instabilidades de preços do mercado.

O estudo da competitividade sistêmica explica a limitação da abordagem estática que compreende a competitividade revelada, *ex post*, em que apresenta o *market share*, o grau de participação no mercado; e a competitividade potencial, *ex ante*, que apresenta a capacidade de transformação de insumos em produtos. Na abordagem dinâmica, há o avanço em direção ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que se inserem as empresas. Relaciona a competição com o padrão de concorrência de cada mercado. São considerados os fatores empresariais, como os gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação,

como controlados internamente pela empresa; os estruturais, como a estrutura da indústria e do mercado (setor), que são quase-controláveis pela empresa, e os sistêmicos, como os aspectos macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais, os quais a empresa não possui nenhum tipo de controle.

Quanto à competitividade das empresas, é determinada pela sua capacidade de crescer frente aos melhores concorrentes internacionais. Envolvidas nesta questão estariam as políticas públicas competitivas: monetárias, fiscais, cambiais, infra-estruturas, entre outras, que formam o ambiente externo em que as empresas se encontram inseridas; a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos agentes: redução de custos, diferenciação dos produtos, inovação tecnológica, entre outros. Mas, compreende-se também que a definição de competitividade passa a se constituir de forma mais articulada, pois, se relaciona com a capacidade sistêmica de organização e coordenação das cadeias produtivas, e com formas de governança eficientes entre os diferentes agentes envolvidos.

Desta forma, para que uma empresa possa solidificar sua marca no mercado, deve possuir competitividade, que pode ser compreendida como a capacidade tanto de criar, como de sustentar riqueza com eficiência inserida em sistemas coordenados. O desempenho no mercado deverá então ser superior aos dos seus concorrentes. Sendo a definição de competitividade muito ampla, não se pode utilizar apenas uma como modelo para todos os casos. Logo, neste trabalho, optou-se por compreendê-la através das teorias de concorrência que a definem como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados concorrentes ou em novos mercados. A competitividade é uma medida de desempenho das firmas individuais, em que a evolução da participação no mercado é um indicador de resultado; custos e produtividade são indicadores de eficiência que explicam apenas em parte a competitividade. Sendo a competitividade passada a evolução da participação no mercado, decorrente de vantagens competitivas já adquiridas; já a

competitividade futura é a capacidade de ação estratégica e dos investimentos em inovação de processo e de produto, *marketing* e recursos humanos.

A cadeia de produção vertical refere-se à internalização da firma, dada pela mesma cadeia de produção ou serviço, em que há integração para frente (a montante) e para trás (a jusante). A integração vertical se relaciona com aspectos físicos e técnicos mais que com o mercado. Envolve atividades de distribuição, comercialização até o pós-venda.

A escolha de uma cooperativa para este estudo, leva a considerar os enfoques teóricos pertinentes a este tipo de organização produtiva. Compreende-se que a cooperativa é uma unidade que produz e que compete no mercado ao lado das sociedades mercantis capitalistas, mas são organizações com objetivo distinto das empresas mercantis, que orientam seu objetivo para o lucro. As cooperativas são unidades produtivas que não se inserem nas estruturas capitalistas devido ao seu objetivo ser orientado para os cooperados. A democracia é exercida através do princípio um homem, um voto, possuindo simultaneamente, a dimensão econômica e de resultados e a social, em que o desempenho econômico é considerado como fundamental para o desenvolvimento social. Ao mesmo tempo em que se insere no mercado (ambiente econômico) igual ao das sociedades mercantis, está inserido em um ambiente institucional que difere das sociedades mercantis, pois considera o bem-estar do cooperante acima das exigências do mercado.

Capítulo 3
Desempenho da Avicultura Industrial
no Mundo e no Brasil (1990/2004)

3.1 Avicultura industrial

A avicultura industrial é uma atividade econômica dinâmica e extremamente desenvolvida. As novas difusões em tecnologia, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento em nutrição e genética, assim como os novos processos, foram os responsáveis pelo impulso da produção de frango de corte nos últimos 30 anos, potencializando o setor na economia mundial.

A carne de frango tornou-se alimento fundamental na dieta mundial, em virtude do preço, mais acessível que de outras carnes; hábitos alimentares mais saudáveis; praticidade dos alimentos preparados à base de frango e aos cortes especiais, que atendem às necessidades dos consumidores, mais exigentes e seletivos, e, maior aceitação mundial pelas diferentes culturas e religiões, o que favoreceu o crescimento e o desenvolvimento da avicultura industrial (COUTINHO; FERRAZ, 1993).

A produção mundial de frango de corte apresentou um crescimento de 157,26% no período entre 1990 e 2004. Os maiores países produtores são, respectivamente, Estados Unidos, China e Brasil, que apresentaram índices positivos de crescimento em todo o período, sendo que a China e o Brasil obtiveram os maiores índices de crescimento.

As exportações mundiais cresceram 163,43% no período. O Brasil, em 2004, assumiu a liderança das exportações no *ranking* mundial. Os Estados Unidos, a Tailândia e a China ficaram em segundo, terceiro e quarto lugar, respectivamente.

A importação mundial cresceu 191% no período, passando de 2.182 mil toneladas no ano de 1990, para 6.353 mil toneladas em 2001. Os maiores países importadores são, respectivamente, China, Rússia, Japão e Arábia Saudita.

No Brasil, no período compreendido entre 1990 e 2004, a produção cresceu 374,6%; o consumo *per capita*, 249%; nas exportações, ocorreu uma variação positiva de 825,38%. Em 2004, o Brasil alcançou o primeiro lugar absoluto entre os exportadores mundiais tanto em receita cambial, quanto em volume exportado, qualidade e sanidade. Obteve recordes históricos em receita e volume, alcançou o segundo produto nas exportações do agronegócio, conseguiu o sexto lugar na pauta brasileira de exportação, marcando presença em 134 países sendo que a participação no mercado mundial chegou aos 43% (ABEF, 2005a).

Para compreender a estrutura do mercado e o padrão de concorrência do frango de corte no mundo e no Brasil, no período compreendido entre 1990 e 2004, este capítulo está dividido em duas grandes partes, a saber: a primeira inicia com a apresentação breve da evolução histórica da avicultura industrial no mundo, em seguida, relata o desempenho mundial do setor através da análise da produção mundial de frango nos principais produtores mundiais, dos maiores países exportadores, encerrando com a análise dos principais países importadores.

A segunda parte apresenta a análise do desempenho recente da avicultura brasileira no mesmo período, iniciando com a evolução histórica da indústria do frango no Brasil (1860-1980). Em seguida, faz-se a análise da produção, do consumo interno, do consumo *per capita* e a da exportação brasileira. São estudados também os maiores estados produtores avícolas, enfatizando o estado do Paraná e a participação das maiores empresas brasileiras do setor. Encerrando com a síntese conclusiva do capítulo.

3.2 Breve evolução histórica da avicultura industrial no mundo

A avicultura era uma atividade artesanal no período anterior a Segunda Guerra Mundial, foi durante o confronto que esta atividade ganhou impulso, devido à necessidade do aumento da oferta de carnes alternativas, mais saudáveis, mais baratas, e as que em pequeno espaço de tempo poderiam estar prontas para o consumo (LIMA; SIQUEIRA; ARAÚJO,1995).

Conforme Coutinho e Ferraz (1993, p. 20), após a Segunda Guerra Mundial, “com a retomada do crescimento econômico [...] o setor dinâmico do comércio mundial dentro do segmento de carnes deslocou-se para o frango e, em menor grau, para o suíno,” explicando a mudança dos hábitos de consumo preferencialmente para a carne de frango. Em decorrência disto, os Estados Unidos começaram a desenvolver pesquisas especificamente para a atividade avícola, com o objetivo de obter novas linhagens, rações e alimentos que atendessem às necessidades nutricionais das aves e ainda medicamentos específicos para a avicultura. Os países europeus também aderiram às novas práticas. Nestes países, houve a substituição das carnes vermelhas pelas brancas, principalmente a carne de frango. Concomitantemente, o sistema produtivo era tão eficiente que levou a forte queda de seu preço relativo, levando ao maior consumo.

O setor industrial de abate de frango, na década de 1950, aderiu ao modelo de produção fordista, que formatou a linha de produção em grande escala. Houve a introdução de novos equipamentos e processos mecânicos automáticos, elevando a produção. Mas, foram nas décadas subseqüentes, 1960 e 1970, que o aumento na capacidade de produção incorporou inovações, tais como cortes e remoção de vísceras. O aproveitamento dos miúdos, que proporcionaram aumento de qualidade do produto e maior agregação de valor, teve início na década de 1980 (RIZZI, 1998).

Quanto ao aspecto da tecnologia, Coutinho e Ferraz (1993, p. 21) explicam que:

a avicultura se beneficiou da revolução genética representada na agricultura pelos híbridos. A aplicação desta tecnologia às aves permitiu a criação de variedades altamente eficientes na conversão de rações, baixando continuamente tanto o tempo de maturação como a quantidade de rações utilizadas, que já eram muito favoráveis quando comparadas com a bovinocultura. Por outro lado, grande parte desta tecnologia foi desenvolvida pelo sistema público de pesquisa, o que assegurou sua rápida difusão. O sistema de criação intensiva provocou uma revolução na organização da produção, permitindo pela primeira vez a consolidação de estruturas produtivas em moldes industriais, o que levou a avanços contínuos nas economias de escala. Como resultado, os preços relativos do frango diminuíram, tanto em relação a outros tipos de carne como em relação aos índices gerais de preços.

As pesquisas que levaram aos novos processos tecnológicos, dentre os quais o sistema de reprodução em incubatórios é considerado como um (BNDES, 1995, p. 29):

processo inovativo que se gera externamente e se difunde dentro da indústria abatedoura de aves e que coloca, atualmente, esta indústria como a mais moderna tecnologicamente no segmento e consolida uma estrutura industrial formada e liderada por grandes empresas.

Contribuindo, para que a produção aumentasse significativamente, proporcionando preços mais baixos do produto. Desta forma, tornou-se alimento fundamental na dieta mundial, o consumo elevado levou a avicultura a transformar-se em uma atividade industrial desenvolvida. As novas difusões em tecnologias, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, os novos processos, foram os responsáveis pelo impulso da produção de frango nos últimos 30 anos, potencializando o setor na economia mundial.

3.3 Desempenho mundial (1990/2004)

3.3.1 Produção, exportação e importação mundial

As Tabelas 3 e 4 demonstram a produção mundial de carne de frango dos principais produtores, no período 1990-1998(1) e 1999-2004(2). Observa-se, que a produção mundial cresceu 57,26,% no período, passando de 35.511 mil toneladas no ano de 1990, para 55.846 mil toneladas em 2004.

TABELA 3 - Produção mundial de carne de frango (mil/toneladas - 1990/1994)

Ano	EUA	CHINA	BRASIL	MÉXICO	OUTROS	MUNDO
1990	8.667	2.663	2.267	750	21.164	35.511
1991	9.194	3.170	2.521	857	21.528	37.270
1992	9.801	3.590	2.726	898	21.900	38.915
1993	10.219	4.571	3.142	1.040	22.409	41.381
1994	10.965	5.154	3.411	1.126	23.100	43.756
1995	11.486	6.056	4.050	1.283	23.763	46.638
1996	12.072	6.158	4.051	1.264	24.337	47.882
1997	12.497	7.243	4.460	1.441	25.265	50.906
1998	12.763	7.954	4.874	1.598	25.888	53.077

Fonte: Garcia (2004, p. 10)

TABELA 4 - Produção mundial de carne de frango (1999/2004) (mil/ton)

Ano	EUA	CHINA	BRASIL	MÉXICO	OUTROS	MUNDO
1999	13.367	8.550	5.526	1.784	18.327	47.554
2000	13.703	9.269	5.977	1.936	19.212	50.474
2001	14.033	9.278	6.736	2.067	20.045	52.159
2002	14.467	9.558	7.517	2.157	20.301	54.000
2003	14.696	9.898	7.843	2.290	19.340	54.067
2004	15.286	9.998	8.494	2.389	19.608	55.846

Fonte: ABEF (2005a)

Observa-se que a produção mundial de frangos no período 1990/2004 apresentou os Estados Unidos como o maior produtor mundial, que obteve um crescimento de 76%. China, segundo maior produtor mundial, obteve um crescimento de 275%, e o Brasil, terceiro maior produtor mundial, obteve um crescimento de 274,68%. O México apresentou um crescimento de 218,5%.

Nos Estados Unidos, maior produtor mundial, a cadeia produtiva está estruturada “a partir da relação entre produtor e indústria de abate pela negociação e produção em grande escala.” (IPARDES, 2002, p. 3). A China desacelerou a produção a partir do ano 2000, devido à queda dos preços dos produtos, verificando-se que isto fez com que os produtores chineses de menor porte abandonassem o setor (ABEF, 2005b). Mesmo sendo grande produtora de frango de corte, sua produção se destina praticamente a atender o mercado interno (IPARDES, 2002). O Brasil no período 1990/2004, apresentou um crescimento acelerado, apresentando sempre uma variação positiva. Segundo o IPARDES (2002), a produção mexicana é incentivada pelo mercado norte-americano.

A Tabela 5 apresenta a exportação mundial de carne de frango dos principais países, no período, 1990-2004 em mil toneladas. Observa-se que a exportação mundial cresceu 163,43%, no período, passando de 2.201 mil toneladas no ano de 1990, para 5.798 mil toneladas em 2004.

TABELA 5 - Exportação de carne de frango: principais países exportadores (1990/2004) mil toneladas

Ano	EUA	CHINA	BRASIL	Tailândia	Mundo
1990	529	111	296	138	2.201
1991	582	140	313	164	2.337
1992	698	185	368	174	2.688
1993	917	265	509	157	3.198
1994	1.347	374	480	153	3.785
1995	1.811	578	424	149	4.554
1996	2.005	351	569	137	2.925
1997	2.116	350	650	150	3.116
1998	2.120	345	612	213	3.077
1999	2.080	375	771	285	4.442
2000	2.231	464	907	333	4.889
2001	2.520	489	1.249	424	5.594
2002	2.180	438	1.600	465	5.747
2003	2.232	388	1.922	527	6.071
2004	1.976	250	2.425	255	5.798

Fonte: dados de 1996 a 2004 ABEF (2005a); dados de 1990 a 1995 Garcia (2004, p. 12)

O país que apresentou o maior crescimento nas exportações foi o Brasil com 719,26%, passando de 296 mil toneladas em 1990 para 2.425 mil toneladas em 2004. Os Estados Unidos apresentaram um crescimento de 273,53%; a China 125,23% e a Tailândia 84,78%. De maior exportador mundial os Estados Unidos passaram para a segunda posição em 2004. O Brasil, pela primeira vez, superou em volume e receita as exportações dos Estados Unidos, conquistando a posição de maior exportador mundial de carne de frango UBA (2005).

A Tabela 6 demonstra os principais países importadores de carne de frango, no período 1990-2004. Observa-se, que a importação mundial cresceu 94% no período, passando de 2.182 mil toneladas no ano de 1990, para 4.244 mil toneladas em 2004.

TABELA 6 - Principais países importadores 1990/2004 mil toneladas

Ano	Rússia	Japão	China	Arábia Saudita	Mundo
1990	-	291	231	210	2.182
1991	-	347	294	244	2.326
1992	45	393	357	174	2.596
1993	73	390	441	168	2.766
1994	500	444	605	140	3.418
1995	825	535	905	262	4.226
1996	752	546	1.023	230	4.526
1997	759	496	982	209	4.668
1998	617	497	1.006	272	5.008
1999	131	551	1.839	362	5.546
2000	580	568	1.810	266	5.971
2001	1.219	523	1.540	290	6.353
2002	1.208	744	NI	391	4.091
2003	1.081	695	NI	452	4.381
2004	960	582	NI	429	4.244

Fonte: dados dos anos de 1990 até 2001, Garcia (2004); 2002 a 2004, ABEF (2005a)

Nota: NI= Não Informado

A Rússia que pertencia à extinta União Soviética até o ano de 1992, em que se iniciam os registros de suas importações em 45 mil toneladas, em 2001 foram 1.219 mil toneladas, obtendo um crescimento em suas importações de 2.609% no período. As importações do Japão cresceram 8%, da China, maior país importador, 24%, e a Arábia Saudita, 4,6%.

3.4 Desempenho brasileiro

3.4.1 Breve evolução histórica da avicultura industrial no Brasil (1860-1980)

No Brasil, a avicultura comercial iniciou no estado de Minas Gerais em meados de 1860, com características peculiares de uma atividade econômica artesanal. As aves eram produzidas e vendidas para outras partes do país.

Com registro histórico na década de 1930, a avicultura inicia um novo processo, mais moderno, com produção em escala, para atender um mercado consumidor em expansão. Foi a partir da década de 1950 e início da década de 1960 que os avanços tecnológicos da avicultura mundial chegaram ao Brasil através da importação de novas linhagens híbridas americanas de

frangos, que eram mais resistentes e produtivas que as produzidas em solo brasileiro e com os avanços tecnológicos no campo da genética, da nutrição, da pesquisa e desenvolvimento de vacinas específicas, além da introdução de novos equipamentos. Deu-se então, o impulso inicial na formação da estrutura produtiva das grandes agroindústrias avícolas brasileiras na década de 1960 (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2005).

Na década de 1960, no estado de Santa Catarina, a produção ocorria através do sistema de integração, em que, o pequeno produtor rural e o abatedouro, mantinham parceria. Em São Paulo, o sistema era independente. O processo produtivo baseado na integração na Região Sul ocorreu de duas formas: I) através da verticalização das empresas, consistindo na total assistência aos produtores, da matéria-prima até a industrialização e a comercialização; II) através do relacionamento com o produtor agrícola integrado no sistema de contratualização da produção (RIZZI, 1998).

Conforme Rizzi (1998), nos anos de 1970, o setor produtivo da economia brasileira passou por profundas transformações. A modernização da agricultura implicou na aproximação das indústrias a montante e a jusante¹⁸. Promoveu-se a implantação da indústria de bens de capital para a agricultura e indústrias processadoras de matérias-primas de origem agrícola.

Inserida neste contexto, nos anos de 1970, a avicultura inicia o processo de industrialização do setor, fazendo surgir a estruturação e a distribuição regional das empresas, apresentando crescimento médio da atividade naquele período de 12% ao ano. O setor industrial avícola baseou-se na importação de tecnologia para o melhoramento genético.

A Tabela 7 demonstra a distribuição dos abatedouros de frango controlados pelo Sistema de Inspeção Federal (SIF), nos estados brasileiros, antes e durante a década de 1970 e década de 1980. Observa-se que, antes de 1970, somente no estado de São Paulo e em Santa

¹⁸ Significa a produção para frente e para trás.

Catarina existiam abatedouros de frango com Sistema de Inspeção Federal (SIF). Foi na década de 1970 que se deu o impulso da instalação de abatedouros nos dois estados citados, avançando respectivamente de 3 abatedouros para 32 no estado de São Paulo e em Santa Catarina de 1 para 9 abatedouros instalados com SIF, além da instalação de 4 abatedouros em Minas Gerais, 8 no Paraná, 13 no Rio Grande do Sul e nos demais estados de 1 a 3 abatedouros.

TABELA 7 - Distribuição dos abatedouros de frango controlados pelo sistema de inspeção federal (SIF), segundo os estados brasileiros - anterior e durante a década de 1970 e durante a década de 1980

ESTADO	ANTES DE 1970	DÉCADA DE 1970	DÉCADA DE 1980	TOTAL DE ESTABELECIMENTOS
São Paulo	3	32	13	48
Minas Gerais	-	4	8	12
Paraná	-	8	6	14
Santa Catarina	1	9	3	13
Rio Grande do Sul	-	13	2	15
Pernambuco	-	3	-	3
Espírito Santo	-	3	-	3
Rio de Janeiro	-	2	-	2
Distrito Federal	-	1	-	1
Bahia	-	1	-	1
Ceará	-	1	-	1
Pará	-	1	-	1
Maranhão	-	1	-	1
Amazonas	-	1	-	1
Total	4	80	32	116

Fonte: Rizzi (1998, p. 4)

Nota: Feitas adaptações quanto à classificação da capacidade em aves/hora.

Os anos da década de 1970 são considerados como um marco da industrialização do setor. A implantação de empresas surge com grande dinamismo e intensidade, ampliando o tamanho do mercado.

O grau de especialização das firmas em fase incipiente (RIZZI, 1998, p. 4):

São Paulo, assim como em Minas Gerais, todas as firmas que se estabeleceram passaram a atuar exclusivamente no abate de frangos e o fornecimento da matéria-prima (frango vivo) é feito em grande parte por produtores independentes; diferentemente, na Região Sul nasce, junto com a indústria, a integração com pequenos produtores; em Santa Catarina, todas as firmas que se estabeleceram nos anos 70 atuavam no ramo de carnes, principalmente de suínos. Desse ponto de vista, a atividade avícola constitui-se inicialmente em processo de diversificação, para posteriormente assumir a liderança das atividades dessas empresas. No Rio Grande do Sul e Paraná, ao contrário, as empresas instaladas nos anos 70, atuavam exclusivamente no segmento carne de frango.

Desta forma, compreende-se o dinamismo e investimento das diferentes regiões do país em sua inserção no processamento industrial avícola na década de 1970.

Na década de 1980, com a ampliação do crédito pelo governo e com o estímulo às exportações, o setor reestruturou-se. As empresas líderes, localizadas no Estado de Santa Catarina, dinamizaram o processo. Empresas que estavam atuando com outros tipos de carnes, iniciaram também com a industrialização avícola, expandindo a produção, mantendo sempre o sistema de integração. Algumas empresas do setor que atuavam no Estado do Rio Grande do Sul foram compradas pelas líderes de Santa Catarina. No Paraná, as seis novas plantas industriais eram compostas por duas cooperativas que atuavam com leite e carnes de suíno e bovino, duas independentes com menor capacidade de produção e duas filiais de grupos de Santa Catarina. Esses grupos catarinenses investiram nestas filiais e passaram a implantar mais duas filiais, perfazendo um total de quatro filiais, representando quase 60% do total dos abates no estado do Paraná. Já em São Paulo e Minas Gerais surgiram novas firmas sem vínculos com as que estavam estabelecidas (RIZZI, 1998).

O crescimento destas empresas líderes da Região Sul apresentaram crescimento de 17% em 1980 e de 35% em 1985. O período de 1974 -1980 foi de extrema importância para o impulso exportador da carne de frango (RIZZI, 1998).

A desconcentração regional ocorrida na produção em São Paulo levou a uma menor participação relativa em relação à dos outros estados na produção nacional, proporcionando desta maneira, maior participação para a Região Sul, sendo que o domínio da produção do setor estava nas mãos de São Paulo e da Região Sul. Isto ocorreu devido à modernização agrícola ocorrida na década de 1970 e porque o estado do Paraná possuía as características de pólo de atração de capitais (RIZZI, 1998).

Os fatores que permitiram que se combinassem diversas atividades complementares da cadeia produtiva, ou seja, a integração vertical do complexo carnes de frango de corte,

conforme Rizzi (1998) foram: a expansão da cultura da soja, a instalação da indústria oleaginosa, a produção de milho, as políticas públicas de incentivos à implantação de indústrias. Enfatiza-se a vinculação da indústria avícola à expansão das culturas de soja e milho, pois elas permitem que a proteína vegetal se transforme em proteína animal. Conforme Rizzi (1998, p. 5) explica:

de um lado, teve lugar um processo de modernização com base na cultura da soja, permitindo a esses Estados, principalmente aos da Região Sul - com destaque para o Paraná, que se constituiu em principal área de fronteira agrícola - tornarem-se importantes produtores dessa oleaginosa. Isso não só acarretou alteração na base técnica da produção agrícola, com seus reflexos sobre a estrutura fundiária e aceleração do processo migratório rural-urbano, como também possibilitou a instalação de grandes empresas de capital nacional e estrangeiro no processamento dessa matéria-prima expansão da soja, entre 1970 e 1980, se deu de forma rápida: na Região Sul, ela aumentou mais de quatro vezes, em termos de área colhida, e em aproximadamente seis vezes a quantidade produzida. Os anos 70 marcaram a instalação de grandes empresas da indústria oleaginosa, cuja capacidade de esmagamento se concentrou basicamente na Região Sul e em São Paulo. Em 1985, os Estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo detinham, juntos, cerca de 98% da capacidade de esmagamento.

Mas, a partir da década de 1980, não ocorreu o mesmo dinamismo do setor na Região Sul, isto, devido às culturas de milho e soja estagnarem, e por ocorrer a saída dos capitais da região para as novas regiões de fronteira agrícola, “a migração de capitais envolve outras variáveis além da disponibilidade de matérias-primas.” (RIZZI, 1998, p. 6).

3.4.2 Desempenho brasileiro na avicultura industrial no período 1990-2004

Os dados da Tabela 8 demonstram a produção, o consumo interno, o consumo *per capita* e a exportação brasileira no período 1999/2004. Observa-se que a produção cresceu 374,6% no período, passando de 2.267 toneladas em 1990 para 8.494 toneladas, em 2004. O consumo interno cresceu 308,38%, sendo que em 1990 o consumo era de 1.968 toneladas, passando para 6.069 toneladas em 2004. Observa-se também o consumo *per capita*, com variação positiva de 249% no período. Garcia (2004) explica que tanto a produção quanto a demanda apresentaram crescimento crescente e acelerado no período, devido à carne de

frango apresentar menor preço do que as outras carnes e aos hábitos dos consumidores voltados para o consumo de carnes mais saudáveis.

TABELA 8 - Brasil: produção, consumo interno, consumo *per capita* e exportação (mil ton) 1990/2004

Ano	Produção (mil ton)	Consumo interno (mil ton)	Consumo <i>per capita</i> (Kg/ha)	Exportação (mil ton)
1990	2.267	1.968	13,60	296,65
1991	2.522	2.200	14,96	313,74
1992	2.727	2.351	15,74	368,63
1993	3.143	2.710	17,87	509,44
1994	3.411	2.930	19,06	480,94
1995	4.050	3.617	23,21	424,20
1996	4.052	3.483	22,05	568,80
1997	4.461	3.812	23,83	649,35
1998	4.875	4.262	26,31	612,48
1999	5.526	4.755	29,14	770,58
2000	5.977	5.070	29,91	906,75
2001	6.736	5.486	31,82	1.249,29
2002	7.517	5.917	33,81	1.599,92
2003	7.843	5.921	33,34	1.922,00
2004	8.494	6.069	33,90	2.425,00

Fonte: ABEF (2005a)

Quanto às exportações, ocorreu uma variação positiva de 717,5% no período, sendo que em 1990 foram destinadas ao comércio exterior 296,65 mil toneladas, e em 2004, um total de 2.425,00 mil toneladas. No ano de 2000, conquista a posição de segundo maior exportador mundial do setor; participando com cerca de 6% do saldo do PIB (Produto Interno Bruto) do Brasil; elevando-se para sexto produto da pauta agrícola nacional de exportação; movimentando a economia com um saldo superior a US\$ 10,5 bilhões/ano (ABEF, 2005b).

Segundo o relatório anual da ABEF, em 2004, o Brasil alcançou o primeiro lugar absoluto entre os exportadores mundiais, obteve recordes históricos em receita e volume,

alcançou o segundo produto nas exportações do agronegócio, conseguiu o sexto lugar na pauta brasileira de exportação, marcando presença em 134 países sendo que a participação no mercado mundial chegou aos 43%. A posição de primeiro lugar absoluto nas exportações se deu tanto em receita cambial quanto em volume exportado, qualidade e sanidade.

Em 2004, o Brasil bateu um novo recorde na exportação de carnes. A receita cambial chegou a US\$ 6,153 bilhões, correspondendo a 6,4% do volume total das vendas externas do país. Um aumento de US\$ 2,06 bilhões em relação a 2003, apresentando um crescimento de 50,4%, sendo que o crescimento total das exportações brasileiras situou-se em 32%. As vendas somaram divisas de US\$ 2,6 bilhões, o que representa um expressivo crescimento de 44% sobre o resultado de 2003. A ABEF (2005a) considerou a qualidade, a sanidade e a agressividade comercial como os fatores que colaboraram no desempenho apresentado, assim como considerou inestimável a colaboração do governo brasileiro para o setor no período. O resultado dos investimentos efetuados no setor proporcionou avanço tecnológico em equipamentos, expressivo melhoramento genético, processos de produção integrada, controle sanitário, nutrição, manejo adequado, conseqüentemente, altíssima qualidade da carne e dos ovos.

Os números da exportação brasileira em 2004 também favoreceram as mudanças nos fluxos de comércio, motivadas por problemas sanitários como a “vacca louca”, no Canadá e nos Estados Unidos, em 2003, e a “gripe do frango”, na Tailândia, Vietnã, China e em países de outros continentes, como Estados Unidos e Canadá (ABEF, 2005a).

As Tabelas 9 e 10 demonstram o crescimento expressivo das exportações de frango inteiro, 360,73% no período, sendo que de 211.522 toneladas de 1990 passaram para 974.565 toneladas em 2004. Os cortes também variaram positivamente e de forma acelerada no período, apresentando um crescimento de 1.603,22%, em 1990 totalizaram 85.130 toneladas,

e em 2004, 1.449.954, demonstrando, assim, que o Brasil, através dos cortes específicos da carne de frango, atendeu as exigências dos consumidores no período apresentado.

TABELA 9 - Exportação brasileira de carne de frango inteiro e em cortes (ton) 1990/2004

Anos	Inteiro	Cortes	Total
1990	211.522	85.130	296.652
1991	207.193	106.547	313.740
1992	237.362	131.267	368.629
1993	353.483	155.952	509.435
1994	291.174	189.765	480.939
1995	222.423	201.777	424.199
1996	294.738	274.057	568.795
1997	373.772	275.575	649.347
1998	365.134	247.343	612.478
1999	422.340	348.241	770.582
2000	470.503	436.268	906.771
2001	580.223	669.065	1.249.288
2002	674.379	925.544	1.599.923
2003	798.044	1.123.997	1.922.041
2004	974.565	1.449.954	2.424.519

Fonte: ABEF (2005a)

A Tabela 10 apresenta as exportações de carne de frango por destino e por produto (inteiro e em cortes) em 1999 e 2004. Demonstra-se que a carne de frango brasileira é exportada para todos os continentes, tanto inteiro quanto em cortes. Observa-se que o Oriente Médio apresentou-se como o maior comprador da carne de frango brasileira, seguido da Ásia.

TABELA 10 - Exportações de carne de frango por destino e por produto (inteiro e em cortes no período 1999/2004) (kg líquido) continua

Destino	1999			2004		
	Inteiro	Cortes	Total	Inteiro	Cortes	Total
Mercosul União	45.474.770	6.516.706	51.991.476	16,198	752,856	769,054
Européia	6.980.425	81.475.769	88.456.194	18.350,642	259.565.084	277.915.726
África	12.614.678	9.463.716	22.078.394	53.656,607	127.280,372	180.936,979
Ásia	19.232.151	217.974.862	237.207.013	24.743,371	603.591,465	628.334,836
Oriente Médio	315.390.207	20.386.182	335.776.389	644.520,915	105.205.592	749.726,507
Outros*	22.648.120	12.394.200	35.042.320	233.277.736*	269.067.169	586.837.018
Total	422.340.351	348.211.435	770.551.786	974,565,469	1,449,954,651	2,424,520,120

Fonte: ABEF (2005a)

Nota: *Em 2004, considera-se a Rússia com os seguintes números: 77.870.633 (inteiro) e 113.660.066 (cortes), total 155.407.103.

3.4.3 Maiores estados produtores avícolas no Brasil no período 1990-2004

A Figura 4 mostra o mapa do Brasil com o efetivo dos rebanhos de galos, frangos, frangas e pintos por município em 1990: maiores estratos. Percebe-se maior concentração na Região Sul e no Sudeste. A participação das demais regiões do país apresentou participação discreta.

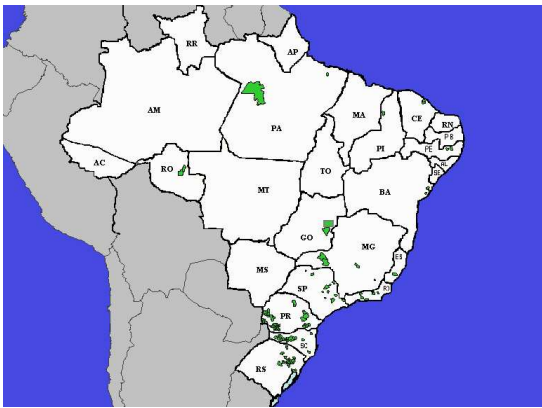


FIGURA 4 - Efetivo dos rebanhos de galos, frangos, frangas e pintos por município em 1990: maiores estratos
Fonte: Garcia (2004, p. 24)

Em 1990, o estado do Rio Grande do Sul estava em primeiro lugar no *ranking* da produção nacional com 52.686,2 mil cabeças, mantendo-se na primeira posição ainda no ano de 1995, apresentando aumento expressivo de 40% na produção: 73.718,2, perde posição para os estados de São Paulo, Santa Catarina e Paraná em 2001, alcançando o quarto lugar no *ranking* nacional em termos de rebanho (GARCIA, 2004).

Os estados de Santa Catarina e Paraná são os que assumiram a liderança desde o ano de 2001 e configuram com destaque no aumento de sua produção em que apresentaram respectivamente 25% entre 1995-2001 e 19% no mesmo período. Pode-se observar, comparando-se as figuras 4 e 5, uma mudança significativa na localização dos principais rebanhos no país: de 1990 para 2001, os estados do Mato Grosso, Goiás e Mato Grosso do Sul, no Centro-Oeste brasileiro, passaram a ocupar posição importante pois apresentaram

aumentos expressivos em seus rebanhos em 2001, respectivamente 6º (sexto), 7º (sétimo) e 12º (décimo segundo) lugares.

A Figura 5 demonstra a localização nos estados brasileiros dos rebanhos de aves no ano de 2001:

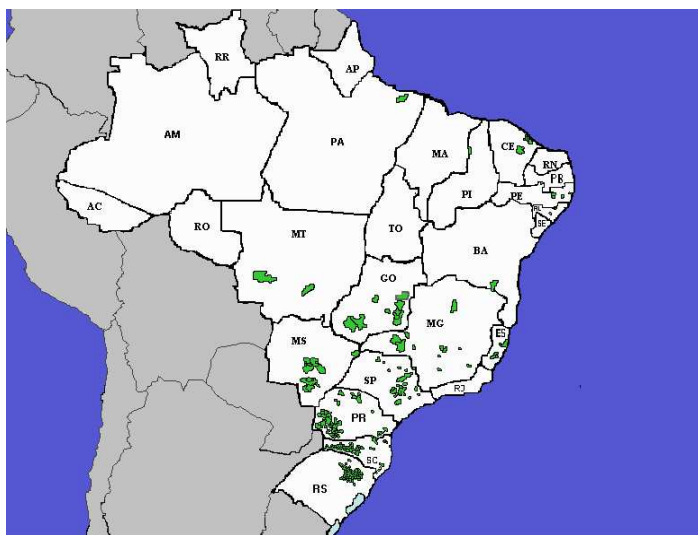


FIGURA 5 - Efetivo dos rebanhos de galos, frangos, frangas e pintos por município em 2001: maiores estratos
Fonte: Garcia (2004, p. 25)

A Tabela 11 mostra os maiores estados produtores avícolas no Brasil no período 2003/2004, que são, respectivamente: Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e São Paulo, em número de cabeças abatidas com Sistema de Inspeção Federal - SIF em milhões de cabeças e a participação nacional (*market share*) no período.

TABELA 11 - Os maiores estados produtores (cabeças abatidas com SIF/milhões de cabeças e participação nacional (2003/2004)
continua

Estados	2003		2004	
	Cabeças abatidas c/SIF (milhões de cabeças)	Participação %	Cabeças abatidas c/SIF (milhões de cabeças)	Participação %
Paraná	813.373.908	21,9	918.483.512	22.72
Santa Catarina	648.752.226	17,47	712.581.904	17.63
Rio Grande do Sul	602.214.275	16,22	607.278.961	15.02

TABELA 11 - Os maiores estados produtores (cabeças abatidas com SIF/milhões de cabeças e participação nacional (2003/2004) conclusão

Estados	2003		2004	
	Cabeças abatidas c/SIF (milhões de cabeças)	Participação %	Cabeças abatidas c/SIF (milhões de cabeças)	Participação %
São Paulo	467.215.143	12,58	539.134.821	13,34
Outros	263.533.486	18,36	289.476.306	7,16
Total	3.213.403.867	100	3.525.724.379	100,0

Fonte: ABEF (2005a)

A Tabela 12 mostra especificamente o desempenho dos maiores estados produtores na exportação e a participação percentual (*market share*) nas exportações em relação ao total exportado (mil/ton) no período 2002, 2003 e 2004.

TABELA 12 - Os maiores estados exportadores e participação percentual nas exportações totais de carne de frango (ton) 2002/2004

Estados	2002		2003		2004	
	Exportação	Participação	Exportação	Participação	Exportação	Participação
	ton.	%	ton.	%	ton.	%
Paraná	387.431	24,2	496.746	25,8	681.597	27,6
Santa Catarina	578.944	36,2	612.524	31,9	718.218	29,08
Rio Grande do Sul	440.035	27,5	547.963	28,5	621.215	25,15
São Paulo	37.799	2,4	63.923	3,3	187.004	7,57
Outros	59.304	3,7	200.886	10,5	77.967	3,16
Total	96.410	6,02	1.922.042	100	2.469.696	100

Fonte: ABEF (2005a)

A Região Sul, como um todo, apresentou o melhor desempenho nas exportações no período. No saldo de exportação o estado de Santa Catarina tem o melhor desempenho apresentando 718,2 mil toneladas; em segundo lugar o estado do Paraná, apresentando 681,6 mil toneladas e o estado do Rio Grande do Sul com 621,2 mil toneladas.

Especificamente no Paraná, a cadeia produtiva avícola gera mais de 70.000 empregos diretos e mais de 6.000 indiretos, com cerca de 7.000 avicultores integrados. Segundo a

SEAB (2003, p. 54), no estado do Paraná “as cooperativas e as agroindústrias privadas desenvolvem a cadeia produtiva avícola no sistema de integração”. Através da contratualização da produção se desenvolve o sistema de integração entre a agroindústria processadora e o produtor integrado.

3.4.4 Participação das maiores empresas brasileiras

A Tabela 13 apresenta o *ranking* das empresas associadas à ABEF quanto ao total de cabeças abatidas em 2004 e sua respectiva participação no mercado. Destaca-se que a primeira colocada, Sadia, obteve expressivo total de 550.149.640 cabeças abatidas, participando com 13,61% do mercado brasileiro. Em segundo lugar, está a Perdigão com 475.596.089 cabeças abatidas, apresentando uma participação de 11,77% do mercado.

Salienta-se que a Cooperativa Agroindustrial Consolata - Copacol está entre as dez maiores empresas, conquistando o nono lugar geral. Apresentou 62.029.390 cabeças abatidas e 1,53% de participação no mercado em 2004.

TABELA 13 - Ranking das empresas associadas à ABEF – Cabeças abatidas/2004

Empresa	Cabeças abatidas	Participação
Sadia	550.149.640	13,61
Perdigão	475.596.089	11,77
Seara	263.320.384	6,51
Frangosul	231.503.059	5,73
Avipal	187.653.021	4,64
Da Granja	114.056.368	2,82
Aurora	86.227.916	2,13
Pena Branca	74.778.648	1,85
Copacol	62.029.390	1,53
Pif Paf	50.511.257	1,25
Sertanejo	47.193.539	1,17
Big Frango	43.766.241	1,08
Coop. Agrop. Lar	40.149.388	0,99
Penasul	39.841.177	0,99
Só Frango	34.677.153	0,86
Coopavel	30.490.758	0,75
Macedo Koerich	25.061.471	0,62

continua

TABELA 13 - Ranking das empresas associadas à ABEF – Cabeças abatidas/2004

Empresa	Cabeças abatidas	conclusão
		Participação
Agrovêneto	24.381.138	0,6
Nogueira Rivelli	15.866.008	0,39
Cossisa	12.717.121	0,31
Total Associados	223.184.214	59,6
Outros	1.632.387.012	40,4
Total Geral	1.855.571.226	100

Fonte: ABEF (2005a)

Observa-se a participação percentual (*market share*) das cinco maiores empresas brasileiras no mercado nacional e internacional no período 2000/2004, apresentadas na Tabela 14.

TABELA 14 - Participação das cinco maiores empresas brasileiras no mercado nacional e internacional (2000/2004)

Empresa	2000		2001		2002		2003		2004	
	%nac.	% export.	%nac.	% export.	%nac.	% export.	%nac.	% export.	%nac.	% exp.
Sadia	11,8	NI	11,7	26,8	12,5	22,94	12,92	22,98	13,61	27,87
Perdigão	9	NI	10,1	18,6	10,5	19,72	11,51	21,2	11,77	18,72
Seara	5,5	NI	5,8	17,2	6,1	16,51	6,63	16,01	6,51	13,52
Avipal	4,2	NI	4,4	2,7	4,6	4,82	NI	NI	4,64	5,84
Frangosul	6,1	NI	6,5	17,2	6,9	16,59	6,4	14,38	5,73	11,2

Fonte: ABEF (2005a)

Nota: NI=Não informado

A empresa Sadia cresceu 1,81% na participação no mercado nacional no período 2000/2004. Quanto à participação no mercado internacional, os dados de 2000 não foram disponibilizados, sendo a análise entre 2001 e 2004, em que obteve um crescimento de 1,07%. A Perdigão obteve um crescimento expressivo de 2,77% no mercado nacional e no mercado internacional de 0,12%. Segundo Garcia (2004, p. 28), “a Perdigão foi responsável pela implantação de um dos maiores projetos avícolas implantados recentemente na região Centro-Oeste, especificamente na cidade de Rio Verde, no estado de Goiás.” A Seara conquistou 1,01% a mais do mercado nacional e perdeu 3,68% do mercado internacional. A Avipal conquistou 0,44% a mais do mercado nacional e 3,14 a mais do mercado internacional. A Frangosul perdeu 0,37% do mercado nacional e 6% do mercado internacional. A liderança é

tecnológica, ou seja, as empresas mais capazes em desenvolver produtos e mercados são as líderes do segmento de frangos de corte, tais como: a Sadia e a Perdigão.

Conforme salienta Rizzi (1998), as maiores empresas de abate do país são originárias da região Sul, mas investem também em outros estados do país como o Centro-Oeste e a Bahia, explicando a nova reestruturação da indústria brasileira, bem como a nova dinâmica locacional das empresas, levando em consideração que o sistema de integração exige uma estrutura de produção em parceria para atender a agroindústria processadora.

A Tabela 15 apresenta as unidades de abate de frango no Paraná com Sistema de Inspeção Federal – SIF. São empresas que estão habilitadas a abater e industrializar frangos de corte, o que lhes possibilita a comercialização em qualquer parte do país, assim como a exportação.

TABELA 15 - Unidades de abate de frango no Paraná com SIF

Unidade de Abate	Cidade
Sadia	Dois Vizinhos
Sadia	Francisco Beltrão
Sadia	Toledo
Perdigão	Carambeí
Seara	Jacarezinho
Chapecó	Cascavel
Dagranja	Lapa
Anhambí	Itapejara D'oeste
Diplomata	Capanema
Coroaves	Maringá
Avenorte	Cianorte
Avícola Felipe	Paranavai
Agro Industrial Parati	Rondon
Frangos Pioneiros	Joaquim Távora
Frango D M	Arapongas

continua

TABELA 15 - Unidades de abate de frango no Paraná com SIF

Unidade de Abate	Cidade	conclusão
Avicola Core Etuba	Curitiba	
Agrícola Jandelle Ltda	Rolândia	
Comaves	Londrina	
Averama	Umuarama	
D'codorna	Mandirituba	
Avebom	Jaguapitã	
Jaguafrangos	Jaguapitã	
Goncalves & Tortola	Maringá	
Frigomax	Arapongas	
Coop. Agric. Consolata – Copacol	Cafelândia	
Coop. Agroindustrial – Lar	Matelândia	
Coop. Agric. Mista Vale do Piquiri	Palotina	
Coop. Agric. Cascavel – Coopavel	Cascavel	

Fonte: Garcia (2004, p. 31)

Compreende-se que as maiores empresas mantêm abatedouros também em outros estados, como, por exemplo, a Sadia que além de manter três abatedouros no estado do Paraná, possui também abatedouros nos estados de Santa Catarina, Paraná, Minas Gerais e Mato Grosso. No Paraná, a Sadia concentra, em suas três unidades, 40% do abate de aves, dentre o total de abatedores com inspeção SIF e SIP. Por sua vez, a empresa Perdigão, mantém abatedouros no estado do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Goiás e a empresa Frangosul, no Rio Grande do Sul e no Mato Grosso do Sul. A empresa Seara mantém seus abatedouros nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Mato Grosso do Sul (GARCIA, 2004).

No Paraná, produz-se frango inteiro, em cortes e processado. O sistema agroindustrial é bem organizado em todas as etapas produtivas, capaz de competir em diferentes dimensões de mercados.

3.4.5 Fatores que favorecem a produção de frango de corte no Brasil

Os fatores que favorecem a produção de frango de corte no Brasil começam com o clima e o meio ambiente, ideais para a avicultura. O país produz milho e soja, matéria-prima indispensável para a alimentação dos frangos. Aliados à competitividade e à agressividade no setor comercial e o ao menor custo de produção do mundo, segundo a União Brasileira de Avicultura (UBA, 2005).

Outros fatores cooperam para o desempenho apresentado, a saber:

- a) sistema integrado: desenvolvido pelas agroindústrias, é considerado como o responsável pela elevada produção. A eficiência produtiva dos pequenos avicultores em sinergia com a alta produção dos processadores de carne resulta em excelentes saldos de produtividade, garantindo, segundo a ABEF (2005a):

baixo custo de produção; tecnologia, qualidade e inovação no processo produtivo, com rigoroso controle sanitário; empresas com certificação internacional; capacidade de adaptação em relação à demanda por produtos especiais exigidos pelo mercado comprador.

- b) os avicultores recebem orientação das indústrias para: a construção e instalação de aviários e equipamentos; o treinamento de manejo; a ração balanceada, já pronta, baseada em milho (66%) e soja (24%); acompanhamento veterinário; entrega das aves para abate no prazo e peso necessários e ainda, escalas de abate e tamanho das aves para diferentes mercados (ABEF, 2005a), sendo assim, o processo integrado reduz os custos de produção, garante o controle sanitário, há tecnologia, qualidade e inovação no processo produtivo, as empresas têm certificação nacional, e ainda a adaptação à demanda é facilitada.

Todo este processo garante o aspecto sanitário, conforme declara a ABEF (2005a, p.

33):

a garantia do equilíbrio do processo, tanto no campo da saúde pública como nos aspectos de saúde animal, está na criação de instalações adequadas que respeitam as

normas de bem-estar animal em ambientes naturais controlados e na biossegurança, sem macular o meio ambiente.

A normatização e a supervisão de inspeção e controle sanitário possuem legislação federal e são exercidas pelos órgãos governamentais do Ministério da Agricultura (destaque SIF - Serviço de Inspeção Federal). Ainda de acordo com a ABEF (2005a, p. 33):

o Brasil tem dois excelentes retratos da excelência da sanidade no setor avícola. Um deles foi o anúncio feito ano passado, pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, de que as principais regiões produtoras do país já poderiam ser consideradas como livres da doença de *Newcastle*, em função da inexistência de casos nos últimos seis anos. O outro é o fato de nunca ter sido verificado qualquer foco da *influenza* aviária, que tanto afligiu outros países produtores e exportadores, inclusive os Estados Unidos, no início de 2004.

A avançada tecnologia desenvolvida pela engenharia genética programa o rendimento das partes nobres do frango (peito, coxas e sobrecoxas). As indústrias possuem tecnologia de ponta, que permite, conforme a ABEF (2005a, p. 33):

O controle automático de temperatura, umidade, fornecimento de água e ração, aprimorando o coeficiente alimentar do frango. Incubadores e nascedouros equipados eletronicamente permitem o controle de todo o desenvolvimento da ave. Os abatedouros são altamente industrializados e as condições de higiene estão em perfeito acordo com as normas internacionais de qualidade e sanidade animal.

Quanto ao aspecto da sanidade avícola, a nutrição dos frangos é de origem vegetal. Conforme assinalado neste tópico, anteriormente, a ração balanceada é baseada em milho (66%) e soja (24%) sendo entregue pronta aos produtores. De acordo com o relatório da ABEF (2005a, p. 33), a alimentação dos frangos brasileiros é “formada por componentes protéicos, energéticos e vitamínicos de origem vegetal”, não sendo utilizados no Brasil alguns ingredientes utilizados no restante do mundo, que possam de alguma forma prejudicar a saúde das aves ou dos consumidores.

3.5 Síntese conclusiva

A avicultura industrial foi impulsionada pela necessidade do aumento da oferta de carnes alternativas, mais baratas, mais saudáveis e com maior capacidade de produção em escala, para atender ao consumidor, tornando-se uma atividade econômica importante e

desenvolvida. Desta maneira, desenvolveram-se pesquisas específicas para a atividade, para obtenção de novas linhagens, rações, medicamentos e ração.

Na década de 1950, o modelo fordista formatou a linha de produção em grande escala. Novos equipamentos e processos mecânicos automáticos elevaram a produção. O sistema de reprodução em incubatórios formata a estrutura industrial formada e liderada por grandes empresas. A grande produção proporcionou preços mais baixos do produto, tornando-se alimento fundamental na dieta mundial.

No Brasil, a avicultura, em sua fase incipiente (1860), era apenas uma atividade comercial inexpressiva. Passados setenta anos, em 1930, deu-se início a uma nova fase, com produção em escala e maior dinamismo: a avicultura industrial.

As décadas de 1950 e 1960 trouxeram avanços tecnológicos, como importação das “aves avós”, para o melhoramento genético, novas técnicas de manejo e nutrição e novos equipamentos, assim como o sistema de integração, que iniciou na região Sul, dando o impulso inicial na formação da estrutura produtiva das grandes agroindústrias brasileiras.

Na década de 1970, com a modernização da agricultura, houve a implantação da indústria de bens de capital e indústrias processadoras de matérias-primas de origem agrícola. Aliados a isto, outros fatores, como a expansão da cultura da soja, a instalação da indústria oleaginosa, a produção de milho, as políticas públicas de incentivos à implantação de indústrias, propiciaram a estruturação e distribuição regional das empresas abatedouras. Portanto, conclui-se que a estruturação da avicultura industrial na década de 1970 esteve fortemente vinculada à cadeia produtiva da soja e milho. Os estados brasileiros que investiram em maiores plantas industriais, em 1970, com mais de 3.000 aves/hora, encontravam-se, respectivamente, nos estados de Santa Catarina, com nove abatedouros, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, com seis abatedouros cada estado. O estado do Paraná, além de investir

em abatedouros, possuía, também, a vantagem da grande produção de milho e soja, base da alimentação avícola.

Na década de 1980, com a expansão do crédito do governo e o estímulo às exportações, as empresas ologopolizadoras elevaram o grau de integração vertical e o de diversificação dos produtos. As empresas líderes, localizadas no Estado de Santa Catarina, dinamizaram o processo. Outras empresas que estavam atuando com outros tipos de carnes iniciaram também com a industrialização avícola, expandindo a produção, mantendo sempre o sistema de integração. Algumas empresas do setor que atuavam no Estado do Rio Grande do Sul foram compradas pelas líderes de Santa Catarina. No Paraná, as seis novas plantas industriais eram compostas por duas cooperativas que atuavam com leite e carnes de suíno e bovino, duas independentes com menor capacidade de produção e duas filiais de grupos de Santa Catarina.

No período compreendido entre 1990 e 2004, a avicultura industrial cresceu de forma acelerada conquistando novos e importantes mercados. No período, a produção cresceu 274,6%; o consumo interno cresceu 208,38%; o consumo *per capita*, 149,26%. Os fatores responsáveis foram o menor preço da carne de frango, em relação aos preços das outras carnes, e os novos hábitos dos consumidores, voltados para o consumo de carnes mais saudáveis.

Devido aos números positivos do setor, o Brasil é considerado como o mais eficiente produtor de frangos no mundo, segundo a *International Finance Corporation* (IFC) citado pelo relatório da ABEF (2005a). Com o menor custo de produção do mundo, agressividade comercial e competitividade, o Brasil assumiu em 2004 a posição de maior exportador de frangos do planeta (ABEF, 2005a).

O mercado é altamente competitivo; a concorrência se estabelece as grandes empresas que lideram o mercado. A concorrência se dá entre pequeno número de grandes

grupos empresariais. As firmas da indústria de frangos competem entre as líderes pelo mercado nacional e internacional e, no conjunto da indústria, pela sobrevivência de empresas de menor porte que atendem a mercados regionais.

Capítulo 4

Caracterização do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol

4.1 Cooperativa – contextualização geral

Cooperativa é a unidade produtiva capaz de competir no mercado, ao mesmo tempo em que está organizada e operando de acordo com princípios e estruturas não capitalistas. Inserida em um contexto globalizado, participa das profundas mudanças de um mercado cada vez mais dinâmico e seletivo, necessita, portanto, situar seu potencial a partir das atuais demandas econômicas e sociais dentro de um modelo produtivo competitivo e dinâmico.

Desta maneira, através da coordenação das atividades econômicas dentro da cooperativa, há iniciativas que impulsionam a geração de riquezas e sua conseqüente distribuição para os agentes econômicos envolvidos. De forma geral, as cooperativas brasileiras orientam-se para o associado, de forma a proporcionar agregação de renda ao produtor rural, o mercado é uma variável secundária ao processo. A lógica é a elevação do bem-estar do cooperante, pois é uma organização voltada para o produtor, mesmo que adote as estratégias de mercado de forma semelhante às das sociedades mercantis (BIALOSKORSKI, 2002).

A Cooperativa Agroindustrial Consolata - COPACOL está inserida ao mesmo tempo no mercado, devido ao ambiente econômico em que se encontra, e no ambiente institucional cooperativo, distinguindo-se das sociedades mercantis. Pode-se compreender desta maneira, que a cooperativa possui as duas dimensões: a econômica e de resultados, e a social, enfatizando o produtor rural.

Neste contexto, este capítulo tem o objetivo de compreender a forma de governança adotada no Complexo Integrado Avícola da COPACOL, entre a agroindústria integradora e o

avicultor integrado; compreender as dimensões econômicas e sociais existentes; assim como a competitividade sistêmica que está envolvida neste processo.

Para tanto, o capítulo está dividido em seis partes, a saber: na primeira, refere-se à caracterização, em que constam as informações a respeito das especificidades enquanto cooperativa, buscou-se, para isto, identificar, a composição do capital, objetivo social e econômico, a tomada de decisões, a regulamentação vigente no país, assim como a caracterização de sua infra-estrutura e quadro social.

Na segunda parte, descreve-se sua localização territorial, enquanto espaço geograficamente definido. Na terceira parte, como referência de destaque, fez-se o levantamento histórico compreendendo desde a fundação da cooperativa até o ano de 2004. Justifica-se a preocupação, por compreender que é a construção da identidade da cooperativa, a gênese de toda a entidade. O envolvimento da igreja católica com os membros da sociedade civil, enquanto luta para reivindicação de melhores condições de vida, culminando com a implantação da cooperativa, é ponto de fundamental importância, assim como, a explicação histórica acerca da implantação da avicultura com o objetivo de diversificação e auxílio na renda dos associados. Na quarta parte, descreve-se o Complexo Integrado Avícola, para identificar sua composição e identificar sua estrutura. Faz-se, também, a caracterização do Sistema de Integração adotado desde sua implantação. Apresenta-se na seqüência, a relação dos produtos ofertados ao mercado consumidor. O capítulo encerra com a síntese conclusiva do capítulo.

4.2 Identificação

A COPACOL é uma sociedade de pessoas de natureza civil, tendo como objetivo social a congregação dos seus sócios para o exercício de suas atividades econômicas, sem

objetivo de lucro. A entidade é regida pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971, que regulamenta o sistema cooperativista do país (COPACOL, 2000).

Atua no recebimento, secagem, beneficiamento, armazenagem, industrialização e comercialização da produção dos cooperados. Os principais produtos são soja, milho, trigo, algodão, café e sementes. A Cooperativa trabalha ainda na produção integrada de produtos pecuários, leite e suínos, na fabricação de rações, abate e processamento de frangos e na comercialização de produtos agrícolas e avícolas para o mercado interno e externo. Dá assistência técnica para seus cooperados e desenvolve pesquisas agronômicas; comercializa insumos agropecuários; atua também com uma rede própria de supermercados e prestação de serviços (COPACOL, 2000).

Atualmente, a Cooperativa conta com um complexo de 10 unidades de recebimento de grãos, 01 Abatedouro de Aves, 01 Fábrica de Ração, 03 Matriseiros de aves, 01 Incubatório de ovos, 01 Usina de beneficiamento de Algodão, 01 Unidade de Beneficiamento de Café, 02 Unidades de Produção de Leitão, 04 Unidade de Vendas, 05 lojas de supermercado; 25 unidades de recebimento de grãos, pois possui atividades agrícolas em que são produzidas cerca de 450 mil toneladas de grãos por ano, distribuídas pelos municípios de Cafelândia, Nova Aurora, Jesuítas, Formosa do Oeste, Iracema do Oeste e Tupãssi, estado do Paraná. Unidades próprias de venda de frango industrializado em Brasília (DF), Campo Grande (MS), Tarabaí (SP) e Curitiba (PR). Com 4.263 associados e 3.973 colaboradores, proporciona cerca de 5.000 empregos indiretos. Quanto ao capital social integralizado, está representado pela participação de 4.263 associados¹⁹, cujo valor unitário de cada quota-parte é de R\$ 1,00 (um real)²⁰ (COPACOL, 2003).

Tratando-se de uma Cooperativa, os critérios utilizados para efeito de cálculo das sobras relativas a associados e não associados são os seguintes, a saber, conforme COPACOL

¹⁹ Por exemplo: exercício de 2003: R\$ 29.576.441,59, representado por 29.576.441 quotas-parte.

²⁰ Nota Explicativa das Demonstrações Contábeis, nº 10.

(2003): “Produtos agrícolas, a proporcionalidade do recebimento de produtos de associados e não associados; bens de fornecimento, a proporcionalidade das vendas efetuadas a associados e não associados”.

As assembleias ordinárias e extraordinárias acontecem na sede da Cooperativa, em que são tomadas as decisões sobre as necessidades da mesma, conforme o princípio cooperativo: um homem - um voto.

4.3 Território, localização

A COPACOL está situada no município de Cafelândia do Oeste, pertence à Mesorregião Oeste do estado do Paraná e à Microrregião Geográfica de Cascavel. A Região Oeste está localizada entre os rios Piquiri, Iguaçu e Paraná, na grande bacia hidrográfica denominada Bacia do Prata (IBGE, 2006), possuindo um relevo pouco acidentado, com plano inclinado, em que as altitudes variam entre 900 metros no Município de Guaraniaçu e 180 metros no Município de Foz do Iguaçu, com clima temperado (FUNDETEC, 1995, p. 18, citado por PIERUCCINI; BULHÕES, 2003, p. 99).

O município de Cafelândia possui os seguintes dados geográficos (área, altitude, latitude, longitude) segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004):

- a) área: 271,72 Km²;
- b) altitude: 550,00 m;
- c) latitude: 24° 37' 00'' Sul;
- d) longitude: 53° 20' 00' W- GR.

Cafelândia possui, segundo os dados do IBGE (2004), uma população estimada em 12.708 (doze mil setecentos e oito) habitantes.

A emancipação política administrativa da cidade de Cafelândia, que a desmembrou do município vizinho de Cascavel, foi decretada através da lei nº 7292, datada de 28 de

dezembro de 1979. Emancipada, possuía cerca de 8,5 mil habitantes que em sua grande maioria estavam vinculados direta ou indiretamente com a Cooperativa. O processo de emancipação política deu-se graças à presença da Cooperativa (COPACOL, 2003).

Cafelândia do Oeste é também conhecida como cidade cooperativa, devido ao fato de que praticamente quase toda a população economicamente ativa tem uma relação direta com a cooperativa, seja na posição de cooperado ou de colaborador (COPACOL, 2003).

A economia do município tem a Cooperativa como a principal fonte de renda da população. A arrecadação de impostos, os empregos, a geração de renda, o aumento dos investimentos como por exemplo, em novas lojas, proporcionam o aumento da renda de todo o município. É reconhecida como “ pilar de sustentação do município”, devido sua participação nas finanças públicas que é cerca de 80% do PIB (Produto Interno Bruto) total do município. De acordo com o IBGE (2000), o município ocupa a sétima colocação no estado do Paraná, em relação ao PIB *per capita* do Paraná (compreende-se a importância do valor do PIB de um município, indicador econômico) do município, em 2000 totalizou R\$ 151.266,00, equivalendo por habitante um valor per capita de R\$ 13.339,00. Em 2001 e 2002, os valores resultaram, respectivamente: R\$ 174.376,00, com um per capita de R\$ 14.933,00 e, R\$ 242.898, com um per capita de R\$ 20.211,00. Isto demonstra o crescimento positivo e superior a muitas cidades em seu entorno (COPACOL, 2003).

4.4 Origem da Cooperativa Agroindustrial Consolata - COPACOL e seu desenvolvimento até 2004

As férteis terras de Cafelândia do Oeste, distrito da cidade de Cascavel, no Oeste do Paraná na década de 1960, começaram a ser trabalhadas pelos colonos imigrantes vindos dos estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul. As culturas do feijão, milho, arroz sequeiro e trigo, eram as mais exploradas juntamente com a suinocultura.

O Padre Luis Luíse, da Igreja Católica, fundador da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol, possuía experiência no cultivo agrícola e na criação de animais no patronato São José, em Erechim (RS). O exercício da presidência da Associação Agropecuária daquela cidade gaúcha, levaram-no à “convicção de que apenas a união poderia livrar os agricultores das correntes da opressão” (COPACOL 2003, p. 13). Melhores condições de vida poderiam ser almejadas e concretamente alcançadas, suprindo sobremaneira as carências coletivas ali encontradas. No distrito de Cafelândia do Oeste, o Padre observou que “os atravessadores”, pessoas que compravam os produtos dos colonos para revenda, eram os que possuíam o maior poder de mercado, pois auferiam lucros sobre o preço final de venda; a falta de energia elétrica e as dificuldades no transporte e comercialização da produção agropecuária aumentavam as dificuldades dos residentes do distrito. Havia carências coletivas, pois as famílias possuíam crianças que precisavam de escola, posto de saúde, entre outras necessidades encontradas na década de 60 em um distrito que ainda não era emancipado, portanto, sem muita, ou quase nenhuma, representatividade política.

As dificuldades de transporte e comunicação naquela época não desmotivaram o Padre, nem os 32 agricultores pioneiros. Fizeram uma assembléia e decidiram reivindicar ajuda às esferas governamentais. Através desta união, lutaram por melhores condições de vida.

Depois de se reunirem em uma assembléia, por uma ação pioneira, através do deputado Lírio Bertoli, o Padre reivindicou ao então presidente da República João Goulart que designasse o deputado citado, um coronel e mais dois representantes da Superintendência da Reforma Agrária (SUPRA) para solucionar os problemas vividos pelos colonos imigrantes. Tinham como objetivos a construção de uma Usina Hidrelétrica para a geração de energia

para o Distrito, a formação de uma associação ou cooperativa para juntos venderem seus produtos agropecuários sem a presença dos “atravessadores”.

Atendidos pela esfera governamental, inicia-se uma nova caminhada na vida daqueles imigrantes que também eram conhecidos como “desbravadores do Oeste paranaense”. Aos vinte e três dias do mês de outubro do ano de 1963, é fundada a primeira Cooperativa do Oeste do Paraná, a Cooperativa Agrícola Mista Consolata Ltda - Copacol. A reunião da fundação aconteceu no palco de um antigo cinema daquela época, o “Cine Ideal”. O Padre Luíse presidiu a reunião e juntamente com 32 pioneiros, colonos imigrantes, reiterava-se a necessidade de “unir força e trabalho no desenvolvimento do, então, distrito de Cafelândia”.

A primeira providência do Padre Luíse, agora presidente da Cooperativa, foi registrá-la oficialmente, o que se efetivou em novembro do mesmo ano. Todos os trinta e dois colonos imigrantes imediatamente começaram a trabalhar como cooperados.

Desta maneira, de forma voluntária, iniciaram as obras da usina hidrelétrica, que possuía capacidade de 200 Kva (200.000 volts). Nos anos de 1965 a 1966, as atividades da Cooperativa se restringiam ao fornecimento de energia elétrica, pois esta se fazia urgente. No final do ano de 1966, a cultura do feijão que era uma atividade econômica forte, produziu 10 mil sacas. Foi possível iniciarem as negociações, visando a compra do primeiro terreno próprio da Cooperativa. Em 1967, a Cooperativa recebeu e comercializou a sua primeira safra de trigo, pôde adquirir o primeiro secador de cereais e iniciou parte da construção da frente do armazém. Em 1968, desmembra-se a Usina que passou definitivamente para as mãos da COPEL (Companhia de Energia Elétrica do Estado do Paraná). A Cooperativa continuaria a operar especificamente na agricultura. Os anos iam se passando e muitas dificuldades surgiram até fins da década de 60 e início de 70.

Na década de 70, o impulso da cultura do trigo, a crescente mecanização das novas áreas, o crédito agrícola disponibilizado pelo Banco do Brasil e a entrada de novos sócios, fizeram renascer a esperança do progresso.

O aumento da infra-estrutura passou a ser eminente. Novas instalações para armazenagem, a aquisição de balança, armazém graneleiro para 300 mil sacas, armazém para insumos e escritório foram incorporados à Cooperativa.

O desenvolvimento e a ampliação do atendimento da Cooperativa estenderam-se para os municípios da região, criando entrepostos de recebimento e armazenagem de grãos, colaborando com o desenvolvimento do próprio município e com os demais da região. Entre outras conquistas, foram formados o Comitê Educativo e o departamento técnico da Cooperativa.

Através da crescente cooperação, no final da década de 70, os pioneiros, colonos imigrantes, desbravadores do Oeste, já formavam uma Cooperativa forte e empreendedora, orgulho para os cooperados e para todos os municípios da região. Registrava-se, no final daquela década, 2.553 associados, 422 funcionários e entrepostos nas cidades vizinhas. Crescer significava sempre cooperar mais. Unidos pensaram na diversificação das atividades que, até então, centravam-se na agricultura. Assim, a resposta foi encontrada na avicultura. A intenção da implantação da atividade na Cooperativa foi apresentada, pela primeira vez, ao quadro social na Assembléia Geral Ordinária da Cooperativa, em março de 1979. Compreenderam que com a avicultura, o produtor passaria a ter uma renda a mais a cada 60 dias, isto significava uma nova fonte de renda, além do aproveitamento da mão-de-obra familiar disponível na propriedade, concomitantemente, haveria adubação da terra com o uso do esterco de frango. Os cooperados tiveram grande aceitação da nova proposta e um estudo de viabilidade econômica foi encomendado para a antiga ACARPA. Em 1981, iniciaram-se as obras dos aviários, com a construção da fábrica de rações, matrizeiros, incubatório e

abatedouro, e, em 5 de maio de 1982, foi inaugurado o Complexo Integrado Avícola. No decorrer dos dois anos seguintes, realizava-se o primeiro abate diário de 1.500 frangos por hora. Empregos diretos e indiretos, a diversificação das propriedades rurais, a geração de renda e o crescimento da área da Cooperativa foram os impactos causados através da implantação do projeto. Em 1987, foi construída a Unidade de Venda de Frangos em Brasília – DF.

No ano de 1993, concluiu-se a duplicação do Complexo Avícola, passando a abater diariamente 120.000 aves/dia. O Programa de Qualidade Total “5S” foi implantado, em 1995, com o envolvimento de todos os colaboradores. Naquele ano, objetivando melhorar o nível de escolaridade de seus colaboradores, inicia o Programa “Volta às Aulas”. O Ministério da Educação e Cultura, em reconhecimento do ensino supletivo, premiou a Cooperativa em 1998 com o prêmio "Educação para a Qualidade no Trabalho".

A Cooperativa inicia o ano de 2000 com um grande avanço tecnológico: a implantação do Projeto Copacol, “Gestão do Futuro” que compreende em um sistema informatizado de gestão empresarial (ERP), com base na tecnologia SAP R/3. Este sistema viabiliza os processos, as informações são atualizadas em tempo real. No mesmo ano, é inaugurada a nova câmara fria do Abatedouro com capacidade para estocar 4 mil toneladas de produtos e a Unidade de Venda de Frangos, no município de Tarabaí – SP.

Avançando para o ano de 2001, os investimentos foram canalizados para a adequação do fluxo de recebimento e expedição de cereais em todas as unidades da Cooperativa. No município, foi instalado o tombador, para agilizar a descarga de cereais. No mesmo ano, foi construída uma subestação de energia elétrica, a qual possibilitou uma redução na tarifa em média de 40%.

No mês de maio daquele ano, a Cooperativa iniciou o processo de implantação da certificação da ISO 9001 e APPCC (Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle) que

visa melhoria contínua e qualificação dos processos, instituindo a Política de Qualidade. No mês de novembro, recebeu o Prêmio ACP (Associação Comercial do Paraná) de Comércio Exterior, concedido pela Associação Comercial do Paraná, reconhecimento para a conquista do mercado externo. Juntos receberam mais de R\$ 360 mil provenientes de recursos do Fundo de Assistência Técnica Educacional e Social (FATES) (Dados fornecidos pela Copacol). Foi lançado ainda em 2001, o Concurso Integração Família Copacol, que trouxe a criação de um novo *slogan* institucional, “Integrando valor à vida”. Pinturas e histórias contam os personagens da Cooperativa.

Naquela ocasião, definiu-se a missão da Cooperativa, para orientar e facilitar as ações futuras. No cuidado com a comunidade, durante aquele ano, 2001, a diretoria da Copacol realizou dezenas de reuniões comunitárias em toda a área de ação da Cooperativa. Abrangendo todas as comunidades, os diretores apresentaram dados e informações aos associados, objetivando a participação coletiva. Foram formados, ainda, os Grupos Femininos Comunitários da Copacol (GFCs), para a integração feminina ao sistema cooperativista. A Cooperativa mantém um convênio para os alunos do Ensino de Segundo Grau com o Colégio Estadual Alberto Santos Dumont, prestando Orientação Vocacional, proporciona também aos colaboradores, associados e dependentes o auxílio Bolsa de Estudo, extensivo aos alunos da graduação, pós-graduação e também para escolas técnicas agropecuárias, atingiu em 2003 um total de 627 bolsistas.

Através do auxílio para a educação, a Cooperativa mantém os princípios que a norteiam, pois, o acesso a ela é um dos seus princípios norteadores.

Proporciona, ainda, auxílio para mestrado em forma de empréstimo a ser pago após a conclusão do mesmo. O total em investimentos em bolsas de estudos no ano de 2004, segundo a Copacol (2003), foi de R\$ 413 mil reais. Diversos meios de comunicação são utilizados para o contato com as associados. A Cooperativa possui três jornais impressos, sendo 2 mensais

(Jornal do Associado e Jornal do Colaborador) e o Informativo Semanal de circulação interna, além de um programa de rádio diário com duração de 10 minutos. Possui *homepage* na internet e o Serviço de Atendimento ao Consumidor, através do sistema 0800.

Os números totais da Cooperativa, em 2004, demonstraram um faturamento total de R\$ 715 milhões de reais. O recebimento de cereais foi da ordem de 414 mil toneladas. O faturamento em exportações foi de R\$ 136 milhões de reais. Com o total de sobras para os associados em R\$ 4 milhões de reais (COPACOL, 2003).

No ano de 2004, torna-se a primeira Cooperativa em todo o país a assumir o compromisso do Pacto Global, Programa da Organização das Nações Unidas (ONU). A assinatura do compromisso com o Pacto Global deu-se no dia 26 de novembro durante a 10ª edição da Festa do Frango. Conforme a proposta, o Pacto compreende: a) erradicar a extrema pobreza e a fome; b) atingir o ensino básico universal; c) promover a igualdade entre os sexos e a autonomia da mulher; d) reduzir a mortalidade infantil; e) melhorar a saúde materna; f) combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; g) garantir a sustentabilidade ambiental e estabelecer uma parceria mundial para o desenvolvimento. Este Programa possui a “finalidade do alinhamento das políticas e práticas empresariais com os valores e os objetivos aplicáveis internacionalmente e universalmente, acordados junto a dirigentes de mais de 150 países quando 2015 foi o ano definido como limite para a solução ou melhora de algumas questões mundiais” (COPACOL, 2003). É desta maneira que a Cooperativa compreende sua responsabilidade social.

Premiada por várias vezes, mantém, há cinco anos, o primeiro/segundo lugar como “a melhor Cooperativa da avicultura brasileira”. Segundo a *Gessuli Agrobusiness* de São Paulo (associada com a Fundação Getúlio Vargas), recebeu, ainda, a certificação ISO 9001 (primeira no Brasil a receber essa certificação em toda a indústria de abate de frango) e a certificação do Sistema Europeu de Inspeção de Segurança Alimentar (EFSIS) nível superior,

que certifica a qualidade no processo avícola em 38 itens exigidos para a certificação. Possui, atualmente, a divisão de produção agrícola em que assessora tecnicamente seus produtores associados e comercializa seus produtos e o Complexo Avícola.

O projeto de expansão da COPACOL será financiado no âmbito do Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à produção Agropecuária (Prodecoop), cujo foco é aumentar a competitividade do complexo agroindustrial das cooperativas brasileiras por meio da modernização dos sistemas produtivos e da comercialização de seus produtos.

Com relação à área reflorestada no ano: 250 hectares, sendo a área total da Cooperativa destinada a reflorestamento: 610 hectares.

Uma das preocupações com o meio ambiente está no Recolhimento de Embalagens de Agrotóxicos: A Copacol foi uma das primeiras cooperativas do Estado a adequar-se à Lei de Agrotóxicos que determina aos produtores entregarem as embalagens de defensivos utilizados nas centrais de recebimento. A Cooperativa efetua a coleta e encaminha para uma usina que procede a destinação final.

4.5 O Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol

A Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol, no ano de 1981, deu início ao projeto denominado Complexo Integrado Avícola, que foi inaugurado em maio de 1982. No decorrer dos dois anos seguintes, realizava-se o primeiro abate diário de 1.500 frangos por hora. Empregos diretos e indiretos, a diversificação das propriedades rurais, a geração de renda e o crescimento da área da Cooperativa foram os impactos causados através da implantação do projeto, pois, conforme tratado anteriormente, a avicultura foi introduzida como atividade complementar da renda dos associados.

4.5.1 Descrição do Complexo Integrado Avícola

Visto como uma “engrenagem”, o Complexo envolve cinco áreas: fábrica de rações e concentrados, matrizeiro, incubatório, aviários, abatedouro de aves. O atual complexo avícola é composto de:

- a) fábrica de rações e concentrados: uma das primeiras obras do complexo construída para atender a demanda de ração, que alimenta as aves de corte, aves de reprodução dos matrizeiros e também para atender criadores de suínos e bovinos. A ração produzida destinada às aves é transportada para os matrizeiros e aviários dos avicultores. A fábrica conta com um total de 5.920 m²;
- b) matrizeiros: construídos nos mesmos moldes dos aviários, o matrizeiros são considerados a primeira peça do complexo avícola. Neles, são abrigadas as matrizes para a produção de ovos, os quais são selecionados e encaminhados para o incubatório. Todo o sucesso das demais operações depende da produção dos matrizeiros. Os matrizeiros somam três unidades com um total de 83.808 m²;
- c) incubatório: local onde os ovos produzidos nos matrizeiros são separados em compartimentos de acordo com o peso e a idade da fêmea e abrigados em máquinas incubadoras, que mantêm os ovos em uma temperatura de 37,5 graus centígrados por um período de 18 dias. Em seguida, os ovos são transferidos para os nascedouros, onde, após três dias, ocorre o nascimento dos pintainhos, que após seleção, são separados por sexo, vacinados e distribuídos aos avicultores integrados. Compreende uma unidade com 5.300 m²;

- d) aviários: são construídos pelos avicultores integrados dentro dos padrões recomendados pela cooperativa, abrigando os pintainhos nascidos no incubatório que são transportados para a criação de aves de corte. As aves, alojadas nos aviários, permanecem por um período de 48 a 50 dias (existem lotes de 30/33/35 dias), são criadas de acordo com as orientações técnicas necessárias para o bom desenvolvimento e qualidade das aves. Os aviários totalizam 942 unidades com um total de 1.083.532 m². Possuem padronização dos modelos dos aviários, que apenas mudam de tamanho em metros quadrados, sendo as seguintes metragens: 540 m², 792 m², 1.084 m², 1.260 m², 1.560 m² e 1.840 m². O volume de aves confinadas por aviário/produtor integrado é proporcional a 11 (onze) aves por metro quadrado;
- e) abatedouro de aves: local onde ocorre o abate das aves e o processamento das carnes, dando origem a diversos produtos: desde frango inteiro, vários tipos de cortes, produtos temperados e industrializados, que visam atender o mercado interno e externo. Todo o processo de produção e armazenamento dos produtos passa por um rigoroso controle de qualidade e acompanhamento permanente dos técnicos do Serviço de Inspeção Federal (SIF). O abatedouro conta com 15.708.028 m².

O início do processo se dá no recebimento dos grãos, soja, milho, sorgo e triticale, em que são os próprios cooperados que fazem a entrega na fábrica de rações e concentrados. A fábrica de rações é a responsável em manter a alimentação das aves dentro de toda a estrutura do complexo. A ração segue para os matrizeiros e aviários. Os núcleos matrizeiros, produzem ovos férteis. Após seleção, são encaminhados para o incubatório, em que ocorre o desenvolvimento em “chocadeiras elétricas”, nascem então os pintinhos de um dia. Seguem para os aviários integrados onde permanecem em média 45 dias, denominado período de

engorda. Posteriormente, voltam para Cooperativa (agroindústria processadora) para o abate. As aves abatidas são processadas na própria Cooperativa, no local em que se denomina “abatedouro de aves”. Após, são embalados os produtos, seguindo a distribuição para o mercado nacional e internacional.

A Figura 6 demonstra a interação do Complexo Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol, o qual evidencia sua organização e destino dos produtos finais.

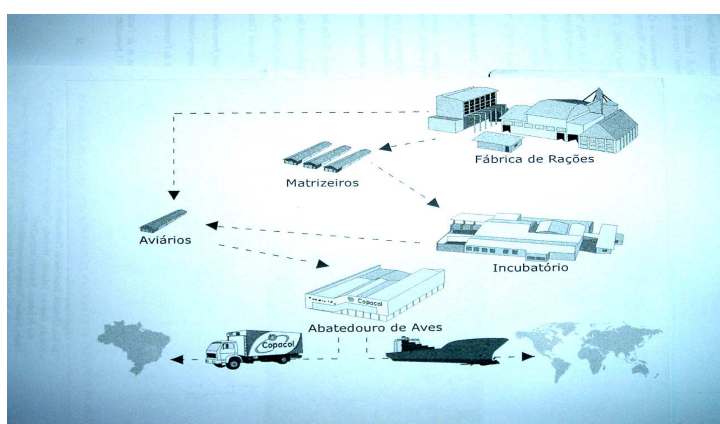


FIGURA 6 - O Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial COPACOL
Fonte: Cooperativa Agroindustrial Consolata Ltda

A Cooperativa possui controle rigoroso nos procedimentos com todo o complexo. Foi dado o primeiro passo para a implantação de todo o Complexo, através do Programa de Limpeza e Organização dos Aviários. A qualidade da produção é decorrente do Programa de análise de risco e controle de pontos críticos, e que assim foi implantado o Programa de Qualidade para a Avicultura (COPACOL, 2003).

Nesta perspectiva de análise, esta visão do macro-processo dinâmico do Complexo Integrado Avícola, encontra-se estruturalmente voltada para a proposta apresentada das cadeias avícolas contemporâneas.

4.5.2 Sistema de integração

O Complexo Avícola é composto por pequenos, médios e grandes produtores, em 2004, totalizou 779 (setecentos e setenta e nove) produtores integrados avícolas. O tamanho da construção dos aviários é que os diferencia. São construídos seguindo as especificações técnicas da Cooperativa e apresentam as variações de tamanho de 540 m², 792 m², 1.084 m², 1.260 m², 1.560 m² e 1.840 m²; e na “pingadeiras”, que servem para os pintainhos tomarem água.

O sistema de integração foi implantado no Complexo Integrado Avícola já na inauguração das atividades. Os contratos existiam desde os primeiros acordos entre a Cooperativa e o avicultor, formalizando a contratualização da produção.

Dentro do sistema de integração, as responsabilidades são as seguintes:

- a) cooperativa (agroindústria): assistência técnica e veterinária (manejo e controle sanitário); entrega de todos os medicamentos veterinários; da ração; entrega do lote de pintinhos de um dia para o produtor integrado (a entrega é feita no aviário); e, a busca do lote pronto para o abate, assim como a industrialização e comercialização até a embalagem do produto e distribuição para o mercado consumidor. A cooperativa proporciona a armazenagem e industrialização da matéria-prima e colocação dos produtos no mercado nacional e internacional; boa parte do volume produzido é vendido na região da sede, faz a entrega dos produtos nos supermercados, mercearias, restaurantes, açougues, entre outros pontos. Quanto ao fornecimento de insumos por parte da empresa, obedece a aspectos qualitativos e tecnológicos;
- b) avicultores integrados: são os responsáveis pelo investimento na construção dos aviários; cuidados diários com as aves durante o período de permanência nos aviários, com a engorda do animal, manejo e controle sanitário até a entrega do

lote para o abate. Quando entregam o lote para o abate, iniciam os trabalhos com a limpeza e desinfecção do local para posterior recebimento de um novo lote de pintinhos de um dia, para isto, devem tomar os seguintes cuidados:

- b.1) limpar todo o esterco (cama) deixado no aviário;
- b.2) lavar e desinfetar o galpão e os equipamentos, e
- b.3) deixar o “tempo de repouso” ou “tempo de vazio sanitário”, que especificamente no caso da Copacol possui uma média de 12 a 15 dias.

Quanto à remuneração dos produtores integrados, esta se dá em função de aspectos vinculados à produtividade e eficiência, uma vez que o integrado é responsável pelo correto gerenciamento dos recursos a ele disponibilizados.

4.5.3 Produtos oferecidos para o mercado nacional e internacional

Os produtos do Complexo Avícola, que possuem como matéria-prima o frango vivo, são:

- a) pacotes resfriados: frango inteiro;
- b) pacotes congelados: frango inteiro: frango inteiro, frango carcaça congelado, frango desossado temperado, frango temperado, frango temperado *Navidad*.
- c) partes: asas, coxas e sobrecoxas, peito, miúdos, industrializados, interfolhados, produtos para indústrias, outros produtos;
- d) frango inteiro, vários tipos de cortes, produtos temperados e industrializados (espetinho, embutidos e carne moída).

4.6 Síntese conclusiva

A caracterização do Complexo Integrado Avícola demonstra que sua estrutura é complexa e tecnicada, isto desde a construção dos aviários, que deverão estar dentro das normas exigidas pela agroindústria processadora, até a entrega do produto final para o mercado consumidor, que é altamente exigente.

Desta forma, compreende-se que o Sistema de Integração adotado organiza a estrutura do sistema produtivo que é visto como uma “engrenagem”. Tanto a agroindústria processadora, quanto o avicultor integrado possuem responsabilidades bem definidas, que contribuem para o êxito da atividade.

Regida pela Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971 (anexo), que trata da Política Nacional de Cooperativismo, compreende-se que a Cooperativa possui objetivos e princípios norteadores voltados para o bem comum dos seus cooperados desde sua implantação.

Pode-se concluir através da caracterização apresentada, que a Cooperativa possui as duas dimensões: a econômica e de resultados e a social, que possui como foco o produtor rural. Assim, a organização do Complexo está voltada para o desempenho econômico e de mercado, visando o desempenho social dos cooperados.

Capítulo 5

Resultados e Discussão

5.1 Considerações Iniciais

Neste capítulo, serão apresentados os resultados da pesquisa realizada junto à Cooperativa e aos avicultores integrados, assim como a análise dos dados pesquisados, seguindo especificamente o referencial teórico utilizado no capítulo 2.

Serão apresentados, inicialmente, os números da produção do Complexo Integrado Avícola e a tecnologia de informação utilizada pela Cooperativa. Na seqüência, faz-se a análise interpretativa da pesquisa de campo realizada junto à Cooperativa e aos avicultores integrados. O capítulo termina com a síntese conclusiva.

5.2 Números da produção do complexo integrado avícola

5.2.1 Produção de ovos férteis, pintainhos, rações e concentrados e cabeças abatidas

A Tabela 16 apresenta a produção de ovos férteis, pintainhos, rações e concentrados e cabeças abatidas entre os anos de 2000 e 2004. Na indústria de rações e concentrados, a Cooperativa utiliza todo o milho adquirido dos associados e 50% da soja na fabricação de rações. São utilizados o milho, a soja, o trigo e ainda, quando disponíveis, o triticale e o sorgo. Quando faltam cereais para a produção, a Cooperativa compra milho e soja, que são a base alimentar dos frangos produzidos. O recebimento dos cereais ao ano no período analisado (2000/2004) apresentou uma média de 400 mil toneladas.

Observa-se o aumento expressivo de produção de ovos férteis ocorrida entre os anos de 2003 e 2004, que apresentou uma variação percentual de 42%, o maior índice apresentado

no período. Isto ocorreu devido a forte investimento e incremento no setor por parte da Cooperativa.

A produção de pintainhos apresentou uma variação positiva importante durante todo o período estudado, a saber: 2000 – 2001: variação positiva de 9%; 2001-2002: variação positiva de 6%; 2002-2003: variação positiva de 23% e, 2003-2004: variação positiva de 10,26%. Os números apresentados indicam que os maiores percentuais foram entre os anos de 2002 e 2003 e que a variação entre 2003 e 2004 apresentou queda percentual de aproximadamente 12%.

Deste processo todo decorre a produção de cabeças abatidas que, no período analisado cresceu 58,23%, passando de 39.200 milhões de cabeças para 62.029 milhões de cabeças.

Estes números demonstram que houve crescimento positivo em todo o período estudado, em todos os segmentos do Complexo Integrado Avícola, obedecendo a organização da atividade para crescer em um mercado competitivo.

TABELA 16 - Demonstrativo da capacidade de conversão dos insumos em produtos Finais* (2000/2004)

Ano	Ração	Ovos Férteis	Pintainhos	Frango Abatido (milhões de cabeça)
2000	222.817	50.674.931	39.281.000	39.200
2001	237.161	50.955.308	42.701.750	41.416
2002	259.229	50.496.987	45.293.600	43.750
2003	291.511	51.674.931	55.671.460	56.438
2004	318.862	73.173.783	61.384.563	62.029

Fonte: COPACOL (2005)

Notas: Dados elaborados pela autora.

* Existem índices técnicos utilizados internacionalmente para que se possa avaliar adequadamente a *performance* da produção de frango de corte, para detalhamento, pesquisar em Meira, Wanderley e Miranda (2005, p. 12) conversão alimentar = consumo de ração/peso da ave.

5.2.3 Desempenho no mercado nacional e internacional (*market share*)

Os produtos do Complexo Integrado Avícola são distribuídos para o mercado nacional e internacional. No mercado nacional, os produtos são vendidos através das unidades de venda da Cooperativa ou dos representantes comerciais.

No mercado externo, a Cooperativa exporta para 11 países: Argentina, Alemanha, Holanda, Romênia, Irlanda, Espanha, Inglaterra, Cingapura, Japão, Hong-Kong e Rússia.

A Tabela 17 apresenta os números da produção e exportação, bem como as respectivas participações no mercado nacional e internacional. A variação ocorrida na participação do mercado interno entre 2000 e 2004, foi de 0,33% no período. Já em relação ao mercado externo, observa-se um crescimento de 0,11% no período, passando de 9.815 toneladas no ano de 2000, para 29.963 toneladas em 2004. Os dados dos anos anteriores não foram disponibilizados.

TABELA 17 - Desempenho no mercado nacional e internacional (*market share*)

Ano	Produção (cabeças abatidas)	Participação (% mercado interno)	Exportação (toneladas/lítq.)	Participação (% mercado externo)
2000	39.200	1,2	9.815	1,1
2001	41.416	1,2	11.796	0,9
2002	43.750	1,2	15.922	1,0
2003	56.438	1,52	21.968	1,14
2004	62.029	1,53	29.963	1,21

Fonte: Relatórios da ABEF, 2000,2001,2002,2003,2004 (2005a, 2005b, 2005c, 2005d, 2005e)

Nota: Dados trabalhados pela autora.

5.2.4 Tecnologia de informação

A Cooperativa esteve inserida nos processos de evolução tecnológica desde 1977. Evoluiu para adequar-se ao volume de negócios e atender as exigências do mercado. Desta maneira adotou os sistemas de gestão empresarial SAP R/3 (ERP – *Enterprise Resource Planning*).

Em 07 de dezembro de 1999, inicia-se o projeto denominado “Copacol – Gestão do Futuro”, que nasceu exatamente com o objetivo de rever toda a cadeia de abastecimento (suprimentos, estoque, comercialização e distribuição), criando uma gestão logística que integrasse cada uma delas (INTEGRAÇÃO, 2004). O gerente administrativo da Cooperativa explicou que a intenção era atender: “desde o planejamento de vendas, que por sua vez gera a produção, e esta, conseqüentemente, as demandas por suprimentos, tínhamos como foco a revisão dos processos para, no final, melhorar nossa eficiência e o desempenho no mercado”(INTEGRAÇÃO, 2004, p. 8). A parametrização do sistema o formatou de acordo com as características das necessidades da COPACOL. Os equipamentos utilizados para manterem o sistema de gestão SAP R/3 da COPACOL são baseados na tecnologia *SUN Microsystems*, com arquitetura 64-bits, sistema operacional *Sun Solaris 8* e sistema gerenciador de banco de dados *Oracle 8i (my SAP ERP e SAP BW)*. Antes do projeto, a Cooperativa possuía um sistema próprio, mas que não solucionava os problemas na gestão das informações e na geração dos relatórios, em que havia alto custo de manutenção (*THEBEST-RUN BUSINESSES SAP 06/2005*).

A Cooperativa, através deste projeto em 1999, buscou: informações mais rápidas e precisas para a tomada de decisão, a integração de todos os segmentos de negócios para a comercialização dos segmentos dos produtos e, visando à expansão no mercado de *agribusiness*. Objetivos do projeto: implementar uma solução que atendesse todas as necessidades da Cooperativa, fortalecer e integrar todos os segmentos de negócios.

Para isto, os principais desafios apontados foram, conforme as informações contidas no *The Best-Run Businesses Run Sap (06/2005, p.01)*:

melhorar a produtividade através da adequação dos processos; agilizar os atendimentos e serviços prestados; disponibilizar informações rápidas e confiáveis para as tomadas de decisões; maior competitividade; melhorar o nível de atendimento dos pedidos dos clientes; aumentar a margem de contribuição através da comercialização do melhor *mix* de vendas; melhorar o desempenho da cooperativa e conseqüentemente melhorar os resultados.

Esta solução foi escolhida por seu conhecimento e *know-how* técnico, por sua integração e conectividade. São destacados os seguintes benefícios: i) redução dos estoques; ii) administração mais eficiente; iii) redução dos custos da produção; iv) ampliação do volume de informações de seus clientes; v) redução significativa de inadimplência; vi) elevação da margem de ganho por região; vii) controle mais eficaz das informações; viii) maior eficiência do controle orçamentário.

Por estar equipada com este sistema, a revista tecnológica *Integração* (edição de novembro de 2004) considerou a cooperativa como um modelo de gestão do setor de agronegócio (INTEGRAÇÃO, 2004).

Estando inserida em um mercado altamente competitivo, compreende que o avanço tecnológico é um processo contínuo. Para tanto, a Cooperativa elaborou um projeto para aumentar a eficiência em toda a cadeia avícola que, atualmente, representa 50% de suas atividades. Denominado Complexo Integrado Avícola, o projeto logístico servirá toda a cadeia de abastecimento do frango, desde os matrizeiros até o abatedouro. Desenvolvido em parceria com a *Partner Consulting do Brasil*, o projeto cria uma estrutura logística nova, que centraliza e coordena todas as operações de movimentação, estoque, armazenagem e transporte do frango *The Best-Run Businesses Run Sao* (06/2005).

Em todo o Complexo Avícola, os custos representam: estoque e armazenagem = 7,5% e 4,5%, respectivamente; movimentação, 20%; e transportes, 68%, ou perto de R\$ 23 milhões (R\$ 9 milhões dos quais com exportação).

O sistema permite, que os produtores associados, tenham um atendimento eficaz baseado em informações ágeis e seguras, assim, terão melhores oportunidades para comercializarem seus produtos, obtendo melhor remuneração de sua produção através da solução da SAP (*THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP*, 2005, p. 2) Esta é a primeira

implementação da versão 4.6 do SAP R/3 no Brasil. As etapas em que o processo ocorreu foram:

a primeira etapa teve início em 2000 com os módulos de Finanças (FI), Controladoria (CO), Administração de Materiais (MM), Planejamento e Controle da Produção (PP), Vendas e Distribuição (SD), Qualidade (QM) e Manutenção (PM). O projeto inseria todas as 22 filiais da COPACOL. A estratégia de implementação adotada foi o *Big Bang*, na qual todas as filiais entraram em operação na mesma data. [...] Logo após o *go live* da solução SAP R/3, que aconteceu em Outubro de 2000, a COPACOL sentiu necessidade de migrar o contrato para o mySAP ERP. O mySAP ERP é uma solução de planejamento de recursos empresariais que impulsiona as funções de seu *core business*, incluindo recursos analíticos, gerenciamento de capital humano, finanças, operações e serviços corporativos. Oferece recursos específicos para cada indústria, integrando de ponta a ponta e de forma homogênea os principais processos de negócio. Devido à sua alta escalabilidade e adaptabilidade, o mySAP ERP possibilita a inclusão gradativa de soluções de gerenciamento de relacionamento com o cliente, cadeia de suprimentos ou ciclo de vida de produto ao longo da evolução de seus negócios [...] A solução SAP BW (*Business Information Warehouse*) faz parte da plataforma SAP NetWeaver que oferece um sólido conjunto de ferramentas de inteligência empresarial que ajuda a criar e implementar relatórios e aplicações personalizadas e interativas, dando suporte às decisões em qualquer nível. A última etapa desse projeto ocorreu em 2004 em apenas 45 dias, com a migração da versão 4.6B para a o R/3 Enterprise (4.7). [...] Durante a implementação, foi aplicada a metodologia de gerenciamento de projetos da SAP.

A tendência para os próximos anos é que haja maximização dos recursos disponíveis, em que já estão sendo implementados os “seguintes módulos disponíveis na solução *mySAP ERP*: o WMS (*Warehouse Management Solution*), em algumas plantas e o MRP (*Manufacturing Resource Planning*), que a empresa acaba de implementar para a cadeia de abate de frango” (*THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP*, 2005, p. 3). Desta maneira, a Cooperativa pretende nos próximos anos, “disponibilizar aos gestores informações precisas, levando em consideração o nível de criticidade e detalhamento que serão necessários para as tomadas de decisões nos níveis táticos e estratégicos” (*THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP*, 2005, p. 3).

A Tabela 18 apresenta uma síntese acerca das áreas atendidas pelo sistema apresentado e os resultados obtidos.

TABELA 18 - Áreas atendidas pelo sistema apresentado e os resultados obtidos

Áreas	Resultados
Contabilidade de Custos	Apuração dos custos de cada item produzido.
Orçamento de Despesas	Maior eficiência no controle orçamentário.
Comercial	Redução significativa de inadimplência.
Compras	Redução do custo relativo a compras.
Controle de Qualidade	Certificação do ISSO 9001.
Serviços de Manutenção	Redução dos custos e do número de horas paradas nas atividades produtivas em função da necessidade de manutenção.

Fonte: *THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP* (2005, p. 3).

A Tabela 18 apresenta como o sistema implantado na Cooperativa atua em cada área. Com maiores avanços tecnológicos, pretende-se diminuir custos e racionalizar a produção.

Reestruturada a cadeia logística, houve ganhos significativos em todo o processo, auxiliando na melhor profissionalização, melhores processos de cadeia de suprimentos, administração de estoques, transporte, produção, planejamento de produção e comercialização.

5.3 Análise interpretativa da pesquisa realizada junto à Cooperativa e aos avicultores integrados

A fim de verificar alguns aspectos importantes da Cooperativa e dos avicultores integrados, tais como: governança, frequência, incerteza, oportunismo, incentivos, especificidade de ativos, contratos, assim como os aspectos ligados à manutenção dos princípios norteadores cooperativistas, foram aplicados dois questionários, um especificamente para a Cooperativa (Apêndice A) e outro para os avicultores (Apêndice B), com perguntas abertas e fechadas. Generalizam-se algumas conclusões a respeito da amostra observada, que podem ser consideradas para o universo dos avicultores integrados.

Para facilitar o estudo, esta análise não separou os questionários para pequenos, médios e grandes produtores, pois, objetivou-se coletar os dados de forma a proporcionar-se uma amostra geral e ampla do universo pesquisado.

A aplicação do questionário se deu através de uma visita à sede da Cooperativa. Na entrevista foram obtidas as respostas de alguns aspectos gerais, enquanto para outras perguntas mais específicas o questionário ficou à disposição da Cooperativa para o preenchimento.

5.3.1 Aspectos Gerais

A fim de verificar a realidade administrativa de maneira geral pertencente à Cooperativa, considera-se nos aspectos gerais, a composição fundiária dos avicultores, o perfil do quadro de colaboradores administrativos, abrangência do mercado nacional e internacional.

A Tabela 19 demonstra a composição fundiária dos avicultores em 2004. Observa-se que as maiores concentrações estão nas áreas de 0 a 10 hectares, e de 11 a 50 hectares, correspondendo a 358 (46%) avicultores e, 335 (43%), avicultores, respectivamente. Porém, a maior concentração de área está entre os avicultores de 11 a 50 hectares, correspondendo a 29% dos 24.755 hectares.

TABELA 19 - Composição fundiária dos avicultores (2004)

Área/ hectares	Nº avicultores	%	Área total	%
000 a 10 ha	358	46%	1.402 há	6%
011 a 50 ha	335	43%	7.217 há	29%
051 a 100 ha	47	6%	3.160 há	13%
101 a 500 ha	31	4%	5.961 há	24%
+ de 500 ha	8	1%	7.015 há	28%
Total	779	100%	24.755-	100%

Fonte: A autora

A Tabela 20 demonstra o perfil do quadro de colaboradores administrativos no ano de 2004, objetivando compreender o perfil do grau de escolaridade da administração da cooperativa. Verificou-se que a maior concentração, que corresponde a 3.688 (92,8%) dos funcionários, possui escolaridade entre o ensino fundamental, ensino médio incompleto e

completo, sendo o maior percentual (41%), no ensino fundamental. Observou-se que com o ensino superior incompleto, completo, pós-graduação e mestrado, são 267 funcionários, (6,7%) do total. Não alfabetizados são apenas 18 funcionários (0,5%) do total.

TABELA 20 - Perfil do quadro de colaboradores administrativos (2004)

Escolaridade	Quantidade	%
Não alfabetizados	18	0,5
Ensino fundamental	1626	41,0
Ensino médio incompleto	596	15,0
Ensino médio completo	1466	37,0
Superior incompleto	120	3,0
Superior completo	119	2,8
Pós – graduação	26	0,7
Mestrado	2	0,0
Doutorado	0	0,0
Total	3.973	100

Fonte: A autora

A Tabela 21 demonstra que do total dos estados nacionais atendidos pela Cooperativa, o estado mais atendido é o Paraná (35%), seguido por São Paulo,(12%), Distrito Federal (9%) e Mato Grosso do Sul (8%) e outros estados da Federação, distribuída a participação de 36%. Considera-se a maior abrangência do estado do Paraná devido à Cooperativa localizar-se no Oeste do estado.

É importante ressaltar que há unidades próprias de venda de frango industrializado nas cidades de Brasília (DF), Campo Grande (MS), Tarabaí (SP) e Curitiba (PR). O que proporciona a comercialização apresentada nestes estados.

TABELA 21 - Mercado interno

Regiões ou Estados Atendidos	Percentual do Total
Paraná	35%
São Paulo	12%
Mato Grosso do Sul	8%
Distrito Federal	9%
Outros	36%
Total	100%

Fonte: A autora

A Tabela 22 demonstra que o no ano de 1985, iniciaram-se as exportações para o Japão, Depois, aparece a Europa que iniciou as exportações no ano de 1996 Na seqüência, Hong Kong, que iniciou as exportações em 1990 e a África do Sul, que iniciou em 2001, enquanto outros países ou regiões iniciaram as exportações a partir do ano de 2001.

TABELA 22 - Mercado externo

Cliente/Países	Ano Inicial de Exportação para o País
Japão	1985
Europa	1996
Hong Kong	1990
África do Sul	2001
Outros	2001

Fonte: A autora

5.3.2 Aspectos institucionais e organizacionais

A fim de verificar alguns aspectos institucionais e organizacionais da Cooperativa, este item demonstra quais os Programas de Qualidade adotados pela empresa especificamente no Complexo Integrado Avícola, para que se possa compreender, de forma mais específica, quais as exigências quanto ao tipo de matéria-prima (frango vivo para o abate), assim como a análise da qualidade do produto final, a carne de frango. A Tabela 23 demonstra quais os

Programas de Qualidade adotados pela empresa especificamente no Complexo Integrado Avícola assim como seu ano de implantação.

TABELA 23 - Programas de qualidade adotados pela empresa especificamente no complexo integrado avícola

Programa	Ano de Implantação
1. Programa de Limpeza e Organização do aviários	2000
2. Programa de Análise de Risco e Controle de Pontos Críticos	2002
3. Programa de Qualidade para a Avicultura	2002
4. Outros (especificar)	-

Fonte: A autora

A Tabela 23 permite observar que no ano de 2000 foi implantado o Programa de Limpeza e Organização dos Aviários; no ano de 2002, foram implantados os Programas de Análise de Risco e Controle de Pontos Críticos e de Qualidade para a Avicultura.

Quanto às exigências da matéria-prima (frango vivo para o abate), a Cooperativa exige que o peso do animal esteja dentro das especificações técnicas, que a sanidade do animal esteja em perfeitas condições para o abate e posterior consumo, assim como a qualidade da carne, que é analisada através do Controle de Qualidade da Cooperativa e Inspeção Federal, seguindo, assim, o rigoroso controle de qualidade adotado pela Cooperativa.

5.3.3 Relacionamento com clientes e distribuidores

Neste item, pretende-se compreender qual a participação dos diferentes clientes na quantidade total vendida ao mercado consumidor. Desta maneira, apresentam-se a relação com o cliente nacional e internacional, a frequência das vendas e o grau de incerteza da Cooperativa frente ao ambiente econômico em que estão inseridos estes clientes, assim como se apresenta a relação com os distribuidores, quanto à entrega dos produtos.

5.3.3.1 Relação com o cliente nacional

A Tabela 24 demonstra que do total das vendas nacionais, os maiores clientes são os hipermercados e os supermercados com participação de 84% do total; em segundo lugar, os atacados com 8%; depois os açougues com 5% e as lojas próprias da Cooperativa com 3%. Existem acordos comerciais desde a década de 1990, entre a Cooperativa e os clientes nacionais.

TABELA 24 - Clientes no mercado interno

Cliente	Participação na Quantidade Vendida
Hipermercado / Supermercado	84%
Açougue	5%
Atacados	8%
Lojas próprias da cooperativa	3%
Outro: especificar	-
Total	100%

Fonte: A autora

A Tabela 25 permite observar que os clientes nacionais, hipermercado/supermercado, açougue e atacados são atendidos semanalmente, e as lojas da Cooperativa, diariamente, evidenciando a alta frequência encontrada no atendimento ao cliente. A Cooperativa também afirmou que sempre vende para os mesmos clientes, com poucas variações, demonstrando a alta fidelidade dos clientes.

TABELA 25 - Frequência de venda da empresa para clientes nacionais

Cliente	Frequência			
	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anualmente
Hipermercado/Supermercado		X		
Açougue		X		
Atacados		X		
Lojas próprias da cooperativa	X			
Outro:especificar				

Fonte: A autora

Diante das incertezas do ambiente econômico quanto à venda da carne, a Tabela 26 demonstra que quanto à queda no preço da carne de frango no mercado, é alto o grau de incerteza da Cooperativa. Contudo, quanto à concorrência com a carne bovina e suína, o grau de incerteza é médio.

TABELA 26 - Grau de incertezas do ambiente econômico

Incerteza	Grau de Incerteza
Queda no preço da carne de frango no mercado	2-3
Concorrência com a carne bovina e suína	2
Outra:	

FONTE: A autora

NOTA: 1- Baixa, 2- Média e 3- Alta

Foi perquirido, também, quanto ao comportamento dos clientes nacionais e a Cooperativa afirmou que sempre cumprem o combinado, demonstrando alta fidelidade.

5.3.3.2 Relação com o cliente internacional

Neste item, pretende-se compreender qual a participação dos diferentes clientes na quantidade total vendida ao mercado consumidor, para isto, apresentam-se a relação com o cliente internacional.

A Cooperativa afirmou que as principais medidas adotadas pela empresa para atender as exigências de seus respectivos clientes são investir em pesquisa e tecnologia e implantar programas de qualidade. Existem contratos firmados com os clientes internacionais e Acordos Comerciais de parceria, que já completaram uma década. Quanto à frequência de venda ao cliente internacional, esta é feita mensalmente.

A Tabela 27 demonstra que quanto à queda no preço da carne de frango no mercado, o grau de incerteza da Cooperativa está entre médio e alto. Quanto à alteração na taxa de câmbio, a incerteza é média. As barreiras sanitárias também possuem grau de médio a alto na

incerteza do ambiente econômico. Sempre cumprem o combinado. A Cooperativa possui sistema de informações sobre câmbio e oferta de carne de frango em vários mercados.

TABELA 27 - Grau de incerteza diante do ambiente econômico quanto a venda da carne

Incerteza	Grau de Incerteza
Queda do preço da carne de frango	2-3
Alteração na taxa de câmbio	2
Barreiras sanitárias	2-3
Outras:	-

Fonte: A autora

Nota: 1- Baixa, 2 - Média e 3 - Alta

5.3.3.3 Relacionamento com o distribuidor

Verifica-se na Tabela 28, que a distribuição no mercado local e regional é efetuada pela própria Cooperativa, com entregas semanais. No mercado internacional a distribuição não é própria e a frequência da entrega é mensal.

A Cooperativa afirmou também que há exclusividade da distribuição através da Cooperativa: da ração para os aviários; da entrega dos lotes de pintainhos; na entrega de medicamentos e na busca do lote para o abate.

Não há exclusividade da distribuição através da Cooperativa, quanto à distribuição do produto dentro do território nacional e para o mercado externo, até o embarque (porto ou aeroporto).

TABELA 28 - Entrega dos produtos

Mercado	Distribuição		Quanto à Frequência da Entrega		
Local	<input checked="" type="checkbox"/> própria	<input type="checkbox"/> terceiros	<input type="checkbox"/> diária	<input checked="" type="checkbox"/> semanal	<input type="checkbox"/> mensal
Regional	<input checked="" type="checkbox"/> própria	<input type="checkbox"/> terceiros	<input type="checkbox"/> diária	<input checked="" type="checkbox"/> semanal	<input type="checkbox"/> mensal
Internacional		<input type="checkbox"/> <i>traders</i>	<input type="checkbox"/> diária	<input type="checkbox"/> semanal	<input checked="" type="checkbox"/> mensal

Fonte: A autora

5.3.4 Características do contrato entre a Cooperativa e o avicultor

A fim de diagnosticar as características do contrato entre a Cooperativa e o avicultor, a perguntas formuladas levaram em consideração, a coordenação da atividade avícola, para compreender como se dá a governança; o tipo de contrato; prazo; exclusividade do produtor integrado; se os contratos sempre existiram; se desde a inauguração do Complexo todos os avicultores possuem contratos e se todos são iguais.

A coordenação da atividade avícola, entre Cooperativa e avicultor, se dá formalmente com contrato do tipo formal por escrito, sendo que o prazo do contrato é por tempo indeterminado. Há exclusividade do produtor integrado, que deverá atender somente a cooperativa.

No início da década de 1980, já existiam contratos entre o avicultor e a Cooperativa. Todos os avicultores possuem contratos, todos os contratos são iguais.

5.3.4.1 Quanto à responsabilidade das partes (cooperativa e avicultor)

O que fica por conta do produtor em termos de custos de produção: o produtor recebe de acordo com o desempenho do lote, indiferente dos custos de produção, que não influenciam no ganho do avicultor. São gastos dos avicultores: lenha, energia elétrica, mão-de-obra e a manutenção do galpão. A frequência da assistência técnica/veterinária aos aviários se dá conforme solicitação do produtor (no mínimo duas visitas por lote)²¹.

A Tabela 29 demonstra que diante da alta especificidade do ativo (matéria-prima), o grau de incerteza, do atributo peso abaixo do especificado, é média; do atributo idade do animal abaixo do especificado, não há incerteza, pois quem recolhe os lotes é a Cooperativa; e

²¹ Em relação a outros aspectos, tratou-se anteriormente no capítulo 4, item 4.5.2 Sistema de Integração.

do atributo, sanidade do animal é média, demonstrando que a especificidade do ativo é atributo importante.

TABELA 29 - Grau de incerteza diante da alta especificidade do ativo

Incerteza	Grau de Incerteza
Peso abaixo do especificado	2
Idade do animal abaixo do especificado	-
Sanidade do animal	2
Outros: especificar	-

Fonte: A autora

Nota: 1- Baixa, 2 - Media e 3 - Alta

5.3.4.2 Controle e incentivo da Cooperativa em relação ao avicultor

Neste aspecto, pretende-se observar se há controle da Cooperativa sobre as ações do avicultor. Sendo assim, conforme a Tabela 30, observa-se que na limpeza dos aviários há um médio controle da Cooperativa e a frequência é média. Quanto aos equipamentos necessários, o manejo e a nutrição, o controle da Cooperativa é alto, assim como a frequência deste controle.

TABELA 30 - Controle e a frequência da cooperativa nos aviários nas atividades

Atividades	Controle			Frequência		
	() alto	(x) médio	() baixo	() alta	(x) média	() baixa
Limpeza dos aviários	() alto	(x) médio	() baixo	() alta	(x) média	() baixa
Equipamentos necessários	(x) alto	() médio	() baixo	(x) alto	() média	() baixa
Manejo	(x) alto	() médio	() baixo	(x) alto	() média	() baixa
Nutrição	(x) alto	() médio	() baixo	(x) alto	() média	() baixa
Outras: especificar	() alto	() médio	() baixo			

Fonte: A autora

Foi questionado também sobre a frequência do relacionamento com os avicultores integrado e a Cooperativa afirmou que há sempre contato entre as partes, sendo que o avicultor sempre comunica a mesma caso necessite.

a) Incentivo

Existem formas de incentivo da Cooperativa aos avicultores, através da melhor remuneração para bons resultados (bonificações), premiações bimestrais e anuais, divulgação através dos meios de comunicação da Cooperativa. A frequência dos incentivos se dá através:

- a) melhor remuneração: contínuo
- b) premiação dos melhores lotes: bimestral e anual
- c) divulgações: semanais, mensais.

O pagamento ao produtor, é efetuado 7 dias depois da entrega do lote. São distribuídas sobras (lucros não reinvestidos) da Cooperativa.

b) Atributos da empresa

A Cooperativa lida com os aspectos referentes às especificações técnicas dos produtos, visando atender o mercado interno e externo, adequando-se às exigências dos respectivos mercados, implantação de ISO²², normatização de procedimentos, treinamento de colaboradores e cooperados, critérios de seleção de fornecedores.

A Tabela 31 demonstra os atributos do reconhecimento da marca utilizados pela Cooperativa no mercado local, regional e internacional. Observou-se que no mercado local e regional os atributos utilizados para reconhecimento da marca são marketing, qualidade e produto diferenciado. Já no mercado internacional, os atributos utilizados são: qualidade, prazo de entrega e produto diferenciado.

A Cooperativa compreende a importância destes atributos para atender adequadamente aos seus clientes de alto grau de exigência.

²² Sistema de certificação internacional.

TABELA 31 - Atributo do reconhecimento da marca

Mercado	Quais Aspectos são Utilizados			
Local	<input checked="" type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> preço	<input checked="" type="checkbox"/> qualidade	<input type="checkbox"/> prazo de entrega
	<input checked="" type="checkbox"/> produto diferenciado		<input type="checkbox"/> outros produtos	
Regional	<input checked="" type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> preço	<input checked="" type="checkbox"/> qualidade	<input type="checkbox"/> prazo de entrega
	<input checked="" type="checkbox"/> produto diferenciado		<input type="checkbox"/> outros produtos	
Internacional	<input type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> preço	<input checked="" type="checkbox"/> qualidade	<input checked="" type="checkbox"/> prazo de entrega
	<input checked="" type="checkbox"/> produto diferenciado		<input type="checkbox"/> outros produtos	

Fonte: A autora

5.3.5 Informações sobre Abate, Processamento, Comercialização

Informações sobre Abate, Processamento, Comercialização:

- a) a Cooperativa adquire insumos para produção de ração para frangos como: soja, milho, sorgo e triticales 100% do cooperado;
- b) não há distinção do preço dos cereais quando a cooperativa compra dos avicultores integrados;
- c) nunca faltam cereais para a fabricação de ração;
- d) alguns processos no de abate, cortes e industrialização são feitos através de terceirização;
- e) a Cooperativa não compra frango vivo (matéria-prima) eventualmente de produtor independente.

Sobre a produção, as máquinas e equipamentos são importados. Nem todo o processo (desde o início da esteira até o empacotamento) é automatizado. A etapa manual é a pendura, cortes para mercado externo. Há treinamento para os funcionários que trabalham no abate. Quanto ao cuidado na preparação dos diferentes tipos de produtos, há pesquisa e desenvolvimento que são produzidos a partir das exigências do consumidor. Frente à concorrência, a Cooperativa tem oferecido produto diferenciado. O preço final de venda do produto se dá em função do mercado. A Tabela 32 demonstra que quanto à compra de

matéria-prima, a Cooperativa possui grau baixo de incerteza quanto à queda no preço da carne de frango no mercado e quanto à concorrência com a carne bovina e suína e a sanidade da ave.

TABELA 32 - Incertezas quanto à compra de matéria-prima.

Incerteza	Grau de Incerteza
Queda no preço da carne de frango no mercado	1
Concorrência com a carne bovina e suína	1
Sanidade	1
Outra:	-

Fonte: A autora

Nota: 1- Baixa, 2 – Média e 3 - Alta

5.3.6 Manutenção dos princípios cooperativos norteadores

Neste item, pretende-se verificar se há a manutenção dos princípios cooperativos norteadores.

A Cooperativa afirmou que a entrada de novos cooperados é bem-vinda. As tomadas de decisões acerca do Complexo Integrado Avícola se dão na administração da Cooperativa. A composição dos votos na reunião com os avicultores segue o princípio um homem, um voto. As reuniões entre a Cooperativa e os avicultores ocorrem semestralmente, indicando boa frequência.

As iniciativas da Cooperativa quanto ao compromisso com a educação dos membros da Cooperativa, para lhes facultar uma participação efetiva se dão através de treinamento, reuniões, assistência técnica periódica.

Os aspectos, em que há cooperação da Cooperativa com organizações locais, nacionais e mundiais são os aspectos sociais, culturais, econômicos e ambientais, objetivando contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico da região.

A Cooperativa classifica a dependência da compra da matéria-prima do produtor integrado como importante, devido à alta especificidade do ativo. O motivo da compra dos cereais (soja, milho, triticale e sorgo) através dos cooperados, se dá por filosofia cooperativista: a Cooperativa produz a ração porque a produção na própria Cooperativa é mais rentável, além da garantia da qualidade.

5.4 Análise dos dados do questionário proposto para os avicultores integrados

A população constituiu-se por 779 avicultores integrados. Utilizando-se uma margem de 10% de erro para a seleção da amostra, são necessários aproximadamente, 89 questionários. Desta forma, foram encaminhados 265 questionários e destes, retornaram preenchidos 96, e todos estes foram tabulados. Com margem de erro de 10%, critério fundamental para selecionar, com segurança, a população de avicultores integrados da Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol, objetivou-se obter informação representativa do universo dos avicultores. Assim, cada elemento da população possui probabilidade igual de pertencer à amostra selecionada.

Foi utilizado o pré-teste com os avicultores para análise da compreensão do questionário. Dos 265 questionários, foram aplicados pessoalmente a 9 avicultores integrados, sendo 3 de pequeno porte, 3 de médio porte e 3 de grande porte. Para facilitar e agilizar o processo, o restante foi aplicado através da Faculdade de Cafelândia – Única, pois a grande maioria dos acadêmicos da Instituição está ligada diretamente ou indiretamente com a atividade.

A Tabela 33 identifica há quanto tempo o avicultor é cooperado. Deve-se levar em consideração que as condições básicas para que o avicultor seja aceito como integrado, são: ser cooperado e manter fidelidade à Cooperativa enquanto cooperado.

Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 12 avicultores (12,5%) são cooperados entre 3 meses a 10 anos, 40 avicultores (41,7%) são cooperados entre 11 e 20 anos e, 44 avicultores (45,8%) são cooperados entre 21 a 43 anos.

TABELA 33 - Tempo de cooperado

Tempo (anos)	Avicultores	%
de 3 meses a 10 anos	12	12,5
de 11 a 20 anos	40	41,7
de 21 a 43 anos	44	45,8
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 34 demonstra há quanto tempo os cooperados se dedicam à atividade avícola. Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, encontram-se os avicultores que se dedicam à atividade, entre: 3 meses a 05 anos, apresentando um total de 26 avicultores, que corresponde a 27,1%; 5 a 10 anos, 11 avicultores, que corresponde a 11,55, e, mais de 10 anos, um total de 59 avicultores, que corresponde a 61,5%.

TABELA 34 - Há quanto tempo trabalha com a atividade avícola

Tempo de trabalho (anos)	Avicultores	%
Entre 3 meses e 5 anos	26	27,1
Entre 5 anos e 10 anos	11	11,5
Mais de 10 anos	59	61,5
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 35 demonstra se o avicultor era integrado a outra empresa. Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, ninguém era integrado com outra empresa, ou seja, 100% dos avicultores sempre foram integrados com a Cooperativa Copacol.

TABELA 35 – Era integrado com outra empresa

Era Integrado	Avicultores	%
Sim	0	0
Não	96	100
Total	96	100

Fonte: A autora

5.4.1 Caracterização dos avicultores integrados: uma distinção entre pequenos, médios e grandes produtores

A Cooperativa exige para aceitar um avicultor integrado: que ele seja um cooperado e que tenha fidelidade à Cooperativa, assim, há a liberação para que o cooperado se torne avicultor integrado, sendo pequenos, médios e grandes produtores, totalizando no ano de 2004, 779 (setecentos e setenta e nove) produtores integrados avícolas. Segundo a própria Cooperativa, a capacidade de alojamento dos pintainhos é o que os diferencia em pequenos, médios e grandes produtores. Desta forma, são considerados pequenos produtores os que possuem em seus aviários capacidade de alojamento de 6.000 pintainhos por lote; médios produtores com capacidade de alojamento de 15.000 pintainhos por lote, e grandes produtores com capacidade de alojamento de 30.000 pintainhos por lote. Sendo 6 lotes por ano, para alojamento, a capacidade anual dos pequenos produtores é de 36.000 aves por ano; médios produtores de 90.000 aves por ano e, grandes produtores de 180.000 aves por ano, por aviário. O porte da construção dos aviários erigidos, seguindo as especificações técnicas da Cooperativa, são de 540 m², 792 m², 1.084 m², 1.260 m², 1.560 m² e 1.840 m². Apenas os grandes produtores possuem nos aviários o sistema de “pingadeiras”, que servem para os pintinhos tomarem água. A Tabela 37 demonstra a quantidade de avicultores por porte.

A Tabela 36 demonstra que em 2004, dos 779 avicultores integrados, 118 são de grande porte, que representam 15,3%; 627 avicultores são de médio porte, que representam 80,4%, e 34 avicultores, que representam 4,3% de pequeno porte.

TABELA 36 - Porte dos avicultores (2004)

Porte	Quantidade	%
Grande	118	15,3
Médio	627	80,4
Pequeno	34	4,3
Total	779	100

Fonte: A autora

Nas unidades localizadas em Cafelândia, Nova Aurora, Formosa do Oeste, Jesuítas, Jotaesse, Central Santa Cruz, Universo, Palmitópolis, Carajás e Iracema do Oeste, no estado do Paraná, os produtores se integram na produção (menos no abate/embalagem) e na comercialização dos produtos, devido à aproximação com o mercado.

A Tabela 37 demonstra a realidade das propriedades dos avicultores integrados. Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 90 avicultores responderam que a propriedade é própria, o que representa 93,8%, e, 6 avicultores possuem propriedades arrendadas. Quanto ao tamanho das propriedades, 64 avicultores, que representa 66,7%, responderam que suas propriedades possuem de 0 a 30 hectares; 13 avicultores, que representa 13,5%, responderam que suas propriedades possuem de 31 a 60 hectares; 6 avicultores, que representa 6,3%, responderam que suas propriedades possuem de 61 a 90 hectares; 6 avicultores, que representa 6,3%, responderam que suas propriedades possuem mais de 91 hectares e, 6 avicultores não responderam. Em relação à existência de rios, riachos ou córregos, 90 avicultores, que representam 93,8% responderam afirmativamente enquanto apenas 6 avicultores, que representam 6,3% responderam que não existem rios, riachos ou córregos.

TABELA 37 - Realidade das propriedades dos avicultores integrados

Propriedade	Avicultores	%
Própria	90	93,8
Arrendada	6	6,3
Total	96	100
Hectares	Avicultores	%
0 a 30	64	66,7
31 a 60	13	13,5
61 a 90	6	6,3
> 91	6	6,3
Não respondeu	6	6,3
Total	96	100
Rios, riachos, córregos	Avicultores	%
Sim	90	93,8
Não	6	6,3
Total	96	100

Fonte: A autora

5.4.2 Princípios cooperativos

Na Tabela 38, questionou-se sobre os princípios cooperativos, a fim de se verificar sobre sua manutenção. Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 45 avicultores, que representam 46,9%, responderam que se sentem donos da Cooperativa, enquanto, 51 avicultores, que representam 53,1%, responderam que não se sentem donos. Quanto ao aspecto da tomada de decisão, 64 avicultores, que representam 66,7%, responderam que participam da tomada de decisão e, 32 avicultores, que representam 33,3%, responderam que não participam das tomadas de decisão. Em relação à distribuição de sobras, os 96 avicultores, que representam 100%, responderam que a Cooperativa distribui sobras. E quanto à participação dos lucros, 86 avicultores, que representam 89,6% responderam que participam dos lucros da Cooperativa e 10 avicultores, que representam 10,4%, responderam que não participam dos lucros. Esta análise permite observar que mesmo participando da tomada de decisão, da distribuição das sobras e também dos lucros, a maioria não se sente dono da Cooperativa (53,1%). Não foi possível detectar o motivo deste sentimento, ficando como uma observação para uma pesquisa futura.

TABELA 38 - Princípios cooperativos

Sente-se dono da Cooperativa	Avicultores	%
Sim	45	46,9
Não	51	53,1
Não respondeu	0	0
Total	96	100
Participa da Tomada de Decisão	Avicultores	%
Sim	64	66,7
Não	32	33,3
Total	96	100
A Cooperativa Distribui Sobras	Avicultores	%
Sim	96	100
Não	0	0
Total	96	100
Participa dos Lucros da Cooperativa	Avicultores	%
Sim	86	89,6
Não	10	10,4
Total	96	100

Fonte: A autora

5.4.3 Atividade avícola

Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, todos possuem contrato formal com a Cooperativa, conforme apresentado na tabela 39.

TABELA 39 - Contrato

Possui contrato	Avicultores	%
Sim	96	100
Não	0	0
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 40 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 54 avicultores (56,3%), responderam que a mão de obra nos aviários é familiar; 35 avicultores, (36,5%), responderam que a mão de obra não é familiar, mas contratada, e, 7 avicultores, (6,3%) não responderam a esta pergunta do questionário.

Compreende-se que a maioria dos avicultores possui mão de obra familiar, indicando que há o envolvimento da família nas atividades avícolas, diminuindo assim os custos referentes com a contratação.

TABELA 40 - Mão de obra

Mão de obra familiar	Avicultores	%
Sim	54	56,3
Não	35	36,5
Não respondeu	7	6,3
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 41 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 32 avicultores, (33,3%), que contratam mão de obra, responderam que contratam mão de obra capacitada para os cuidados do manejo dos aviários; 35 avicultores, (36,5%), responderam que não contratam mão de obra capacitada e 29 avicultores, (30,2%) não responderam a esta pergunta.

TABELA 41 - Pessoas contratadas foram capacitadas para trabalhar

Foram capacitadas	Avicultores	%
Sim	32	33,3
Não	35	36,5
Não responderam	29	30,2
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 42 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 35 avicultores, (36,5%), responderam que a Cooperativa capacitou a mão de obra para o manejo; 19 avicultores, (19,8%), responderam que s próprios avicultores capacitaram a mão de obra para o manejo e, 42 avicultores, (43,8%) não responderam.

TABELA 42 - Quem capacitou

Quem Capacitou	Avicultores	Percentual (%)
Cooperativa	35	36,5
Avicultores	19	19,8
Não responderam	42	43,8
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 43 e a Tabela 44 demonstraram resultados idênticos. Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 74 avicultores, (77,1%), responderam que já participaram ou participam de cursos de manejo, confirmando assim que o treinamento é dado pela Cooperativa. Assim como 22 avicultores, (22,9%), responderam que não participaram ou participam de cursos de manejo, afirmando que o treinamento é dado por outro órgão..

TABELA 43 - Participou dos cursos de manejo

Participa ou Participou de Cursos de Manejo	Avicultores	Percentual (%)
Sim	74	77,1
Não	22	22,9
Total	96	100

Fonte: A autora

TABELA 44 - Treinamento pela cooperativa ou outro

Treinamento pela Cooperativa ou Outro	Avicultores	%
Cooperativa	74	77,1
Outro	22	22,9
Total	96	100

Fonte: A autora

Observou-se na Tabela 45 quanto tempo foi destinado ao treinamento. Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 31 avicultores, (32,3%), responderam que o tempo destinado ao treinamento é entre 2 e 8 horas; apresentando o maior percentual da Tabela. 9 avicultores, (9,4%), responderam que o tempo de treinamento é de 10 a 20 horas e, 56 avicultores, (58,3%), não especificaram as horas de treinamento.

TABELA 45 - Tempo destinado ao treinamento (horas)

Horas	Avicultores	%
De 2 a 8 horas	31	32,3
De 10 a 20 horas	9	9,4
Outros	56	58,3
Total	96	100

Fonte: A autora

Quanto à média de tempo destinada ao manejo, observa-se na Tabela 46, que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 3 avicultores, (3,1%), responderam que destinam 4 horas por dia ao manejo; 29 avicultores, (30,2%), responderam que destinam 8 horas por dia ao manejo; 4 avicultores, (3,1%), responderam que destinam 10 horas por dia ao manejo; 35 avicultores, (36,5%), responderam que destinam 12 horas por dia ao manejo; 22 avicultores, (22,9%), responderam que destinam 24 horas por dia ao manejo e, 3 avicultores, (3,1%), não responderam. Esclarece-se que os avicultores que responderam que destinam 24 horas para o manejo, pretendem dizer que passam grande parte de seu tempo à disposição da atividade, e que isto significa tempo integral à disposição, ou seja, quanto tempo for necessário, sem um intervalo ou horário pré-definido, não querendo indicar portanto, um dia inteiro corrido.

TABELA 46 - Tempo destinado ao manejo

Média de tempo destinado ao manejo	Avicultores	%
4h/dia	3	3,1
8h/dia	29	30,2
10h/dia	4	3,1
12h/dia	35	36,5
24h/dia	22	22,9
Não resp.	3	3,1
Total	96	100

Fonte: A autora

5.4.4 Custos/ Incentivos

A Tabela 47 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 96 avicultores (100%) afirmaram que a Cooperativa atende as necessidades de ração, assistência técnica e veterinária adequadamente.

TABELA 47 - Atendimento das necessidades da atividade avícola

Atendimento das necessidades	Avicultores	%
Sim	96	100
Não	0	0
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 48 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 90 avicultores, (93,8%), responderam que a remuneração cobre os custos de produção e, 6 avicultores, (6,3%), responderam que a remuneração não cobre os custos de produção.

TABELA 48 - Custos (cobertura)

A remuneração Cobre Custos	Avicultores	%
Sim	90	93,8
Não	6	6,3
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 49 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 83 avicultores, (86,5%), responderam que possuem controle sobre os custos, e 13 avicultores, (13,5%), responderam que não tem controle sobre os custos de produção. Quanto ao controle ser separado dos custos da fazenda, do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 74 avicultores, (77,1%), responderam que o controle dos custos de produção são separados e, 22 avicultores, (22,9%), responderam que o controle não é separado dos custos da fazenda.

TABELA 49 - Controle sobre custos

Possui Controle Sobre Custos	Avicultores	%
Sim	83	86,5
Não	13	13,5
Total	96	100
O Controle é Separado dos Custos da Fazenda	Avicultores	%
Sim	74	77,1
Não	22	22,9
Total	96	100

Fonte: A autora

A Tabela 50 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 70 avicultores (72,9%) responderam que os pagamentos efetuados pela Cooperativa são adequados e, 26 avicultores, (27,1%), responderam que os pagamentos efetuados não são adequados. Quanto ao tempo que a Cooperativa leva para fazer os pagamentos, do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, os 96 (100%) responderam que a Cooperativa efetua os pagamentos 7 dias depois de apanhar o lote no aviário.

TABELA 50 - Pagamentos adequados

Pagamentos são Adequados	Avicultores	Percentual %
Sim	70	72,9
Não	26	27,1
Total	96	100,0

Fonte: A autora

Do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 80 avicultores, (83,3%), responderam que existem pagamentos extras, que estão além do estipulado e, 16 avicultores (16,7%) responderam que não são efetuados pagamentos extras. Quanto ao aspecto se os pagamentos além do estipulado atendem à expectativa, do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 77 (80,2%) afirmaram que os pagamentos além do estipulado atendem às expectativas e, 19 avicultores (19,8%) responderam que não atendem à expectativa.

TABELA 51 - Pagamentos extras

Pagamentos Extra, além da Remuneração pelo Lote	Avicultores	%
Sim	80	83,3
Não	16	16,7
Total	96	100
Os pagamentos além do estipulado, atendem a sua expectativa	Avicultores	%
Sim	77	80,2
Não	19	19,8
Total	96	100

Fonte: A autora

Quanto aos incentivos da Cooperativa para o manejo adequado, limpeza e organização, a Tabela 52, demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 74 avicultores (77,1%) responderam que existem incentivos e, 22 avicultores (22,9%) responderam que não existem incentivos por parte da Cooperativa.

TABELA 52 - Incentivos

Existem incentivos pelo manejo adequado, limpeza, organização	Avicultores	%
Sim	74	77,1
Não	22	22,9
Total	96	100

Fonte: A autora

5.4.5 Incerteza

A Tabela 53 demonstra que do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 16 avicultores (16,7%) responderam que é alta a incerteza quanto à remuneração

pelo lote; 70 avicultores (72,9%) responderam que é média a incerteza quanto à remuneração pelo lote e, 10 avicultores (10,4%) responderam que é baixa a incerteza quanto à remuneração pelo lote.

Quanto ao aspecto da entrega do frango no prazo, do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 16 avicultores (16,7%) responderam que é alta a incerteza; 54 avicultores (56,3%) responderam que é média a incerteza, e, 26 avicultores (27,1%) responderam que é baixa a incerteza.

Com relação à programação da retirada do lote, do total dos 96 avicultores que responderam ao questionário, 10 avicultores (10,4%) responderam que é alta a incerteza; 74 avicultores (77,1%) responderam que é média a incerteza e, 13 avicultores (13,5%) responderam que é baixa a incerteza quanto a programação da retirada do lote. Quanto ao aspecto da sanidade do animal, 19 avicultores (19,8%) responderam que é alta a incerteza; 61 avicultores (63,5%) responderam que é média a incerteza e 16 avicultores (16,7%) responderam que é baixa a incerteza.

TABELA 53 - Frente ao ambiente econômico – incertezas

À remuneração do lote	Avicultores.	%
Alta	16	16,7
Média	70	72,9
Baixa	10	10,4
Total	96	100
À entrega do frango no prazo	Avicultores	%
Alta	16	16,7
Média	54	56,3
Baixa	26	27,1
Total	96	100
À programação da retirada do lote	Avicultores	%
Alta	10	10,4
Média	74	77,1
Baixa	13	13,5
Total	96	100
À Sanidade do animal	Avicultores	%
Alta	19	19,8
Média	61	63,5
Baixa	16	16,7
Total	96	100

Fonte: A autora

5.4.6 Síntese do sistema integrado

A Tabela 54 é uma tentativa de síntese acerca do sistema integrado da Cooperativa. Compreende-se que o material genético (aves avós) é importado; os matrizeiros possuem forma de governança através da integração vertical; os incubatórios possuem forma de integração vertical e também são terceirizados; a ração é fabricada por integração vertical, a aquisição de soja e milho é 100% dos cooperados; a Criação dos pintainhos (matéria-prima) se dá através do produtor agrícola integrado; o abatedouro/cortes e industrialização se dá através da Integração vertical; a distribuição se dá através da integração vertical e terceiros e o mercado é interno e externo.

TABELA 54 - Sistema integrado

Atividades	Formas de Governança
Material genético (avós)	Importação (adquirido fora da integração)
Aviários com matrizeiros	Integração vertical
Incubatórios (produção pintainhos de um dia)	Integração vertical e terceiros
Ração	Integração vertical: aquisição de soja e milho
Criação dos pintainhos (matéria-prima)	Híbrida
Abatedouro/Cortes e Industrialização	Integração vertical
Distribuição	Integração vertical e terceiros

Fonte: A autora

5.5 Síntese conclusiva

Conclui-se desta maneira, sob a perspectiva analítica dos levantamentos dos resultados da pesquisa realizada junto à Cooperativa e aos avicultores integrados, que os números da produção do Complexo Integrado Avícola, quanto à produção de ovos férteis, pintainhos, rações e concentrados e cabeças abatidas, apresentaram no período estudado sempre variações positivas, demonstrando crescente capacidade de produção.

A Cooperativa implantou tecnologia de informação em todas as áreas para agilizar e aperfeiçoar os processos.

O questionário aplicado para a Cooperativa identificou que a maior concentração de área está entre os avicultores que possuem de 11 a 50 hectares (29% da área total), isto significa que a composição fundiária apresenta grande participação de avicultores de pequeno porte na atividade avícola.

Em relação ao perfil do quadro dos 3.973 colaboradores, a maior concentração, que corresponde a 3.688 (92,8%) dos funcionários, possui escolaridade entre o ensino fundamental, ensino médio incompleto e completo, sendo o maior percentual (41%), no ensino fundamental. Identificando assim o perfil do setor que organiza a administração da Cooperativa e também do Complexo Integrado Avícola. Compreende-se que há grande mobilidade no grau de escolaridade, pois, há programas específicos de incentivo por parte da Cooperativa.

Os produtos do Complexo Integrado Avícola são distribuídos para o mercado nacional e internacional, sendo que para o mercado nacional, o estado com maior participação é o Paraná. Quanto ao mercado externo, as exportações atendem 11 países distribuídos nos diferentes continentes. O desempenho nestes mercados (*market share*) apresentou variação crescente e positiva durante todo o período em que foi possível o levantamento dos dados, indicando a ampla aceitação do produto nestes mercados. Os atributos utilizados para a Cooperativa para o reconhecimento da marca no mercado local e regional são marketing, qualidade e produto diferenciado, assim como no mercado internacional, são qualidade, prazo de entrega e produto diferenciado.

Os vários Programas implantados desde o ano 2000, destinam-se a padronizar e melhorar os serviços ligados à atividade, objetivando sempre um melhor resultado na produção dos produtos finais a fim de atender adequadamente as exigências do mercado consumidor.

O ambiente econômico em que está inserida a Cooperativa traz alto grau de incerteza quanto à queda no preço da carne de frango no mercado e também quanto às barreiras sanitárias que envolvem o setor avícola. Demonstrando a preocupação por parte da Cooperativa, pois se compreende que estes fatores, que envolvem todas as empresas do setor independem de sua tomada de decisão.

Existe contrato formal entre a Cooperativa e o avicultor integrado, as decisões são tomadas pela administração da Cooperativa, evidenciando que a forma de governança utilizada é a forma híbrida, com incentivos e controle por parte da cooperativa em relação aos avicultores integrados.

Quanto à frequência das transações, em vários questionamentos foi possível diagnosticar que é alta, tanto entre a Cooperativa e o avicultor, quanto entre a Cooperativa e o mercado consumidor e distribuidores.

Já quanto ao oportunismo, foi possível verificar que não são encontradas atitudes oportunistas por parte dos avicultores integrados. Ao contrário, são fiéis e estão integrados com a realidade da estrutura. Em virtude do espaço de tempo desde sua implantação até o ano de 2004, o relacionamento entre as partes se solidifica e diminuem-se, desta maneira, atitudes oportunísticas.

A alta especificidade dos ativos envolvidos exige que a Cooperativa adquira a matéria prima dos avicultores integrados, pois assim, há monitoramento e controle da aquisição para o abate e processamento, garantindo a qualidade final dos produtos. Observou-se também que há intenso controle e incentivo por parte da Cooperativa em relação aos avicultores.

Quanto ao questionário para os avicultores integrados, a maior participação no seu preenchimento foi dos avicultores que estão há mais de 20 anos inseridos na atividade. Observou-se que a maioria, 41,7% são cooperados entre 11 e 20 anos e, 45,8% são

cooperados entre 21 a 43 anos. Pode-se concluir que há interesse por parte dos cooperados e da Cooperativa na manutenção da cooperação existente entre eles, pois se observa são muitos anos de cooperação e fidelidade. Todos os cooperados possuem contratos iguais.

A Cooperativa possui incentivos claros e definidos, os avicultores são informados quanto a eles. Oferece treinamento para o manejo adequado, além de atender as necessidades dos avicultores integrados. Dos questionários respondidos, 100% afirmaram que a Cooperativa atende as necessidades pertinentes à atividade avícola. Há cobertura dos custos de produção, existem pagamentos extras além do estipulado. Assim como existem incentivos e controle sobre custos.

Quanto aos atributos de incerteza, a maioria dos avicultores respondeu que, possuem incertezas de grau médio quanto aos aspectos questionados.

Concluindo observou-se que há manutenção dos princípios norteadores cooperativistas, não comprometendo assim suas características próprias, mas, na análise dos dados nota-se que mesmo participando da tomada de decisão, da distribuição das sobras e também dos lucros, a maioria dos avicultores (53,1%) não se sente dono da Cooperativa, o que poderia ser pesquisado futuramente.

Capítulo 6

Conclusão

A fim de analisar a contribuição da forma de governança adotada no Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial - COPACOL para a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola, no período entre 1990 a 2004, foram utilizados neste trabalho, como referencial teórico, os pressupostos analíticos da Economia Industrial conforme exposto no capítulo 2.

Neste sentido, caracterizou-se a estrutura de mercado e o padrão de concorrência do setor, através do levantamento da estrutura da oferta e padrão de concorrência no mundo e no Brasil no período pretendido, sob a perspectiva de análise teórica da Economia Industrial que compreende o mercado de forma real e dinâmica. Assim, pressupõe a compreensão da estrutura de mercado através da análise da concentração e “poder de mercado” das empresas que compõem o segmento. Fez-se então, o levantamento do desempenho da avicultura industrial no Mundo e no Brasil no período compreendido entre 1990 e 2004. Desta maneira, constatou-se que a produção mundial de carne de frango cresceu 57,26%, no período. Os Estados Unidos configuraram-se com o maior produtor mundial, seguido respectivamente por China e Brasil. Especificamente, o Brasil apresentou crescimento acelerado na produção em todo o período, 974,6%, alcançando em 2004, o primeiro lugar absoluto entre os exportadores mundiais, com participação no mercado mundial em 41,8%. Esta posição se deu tanto em receita cambial quanto em volume exportado, qualidade e sanidade. Em termos regionais, o Sul apresentou a maior participação brasileira com 55,37% do total de aves abatidas com SIF em 2004, e a explicação fundamental para este desempenho, está na adoção do Sistema por Integração. Observaram-se as outras regiões brasileiras, que ficaram com a participação em 44,63%, em 2004. Foram pesquisadas as participações das quatro maiores empresas com SIF

no mercado brasileiro em 2004. Analisando as empresas brasileiras que atuam no segmento, observou-se que a concentração industrial é forte desde a implantação industrial da atividade, que ocorreu a partir da década de 1970. Com o passar dos anos, houve a manutenção da concentração industrial. A participação das oito maiores empresas no mesmo ano apresentou um índice de 49,06% e as vinte maiores empresas apresentaram uma participação no mercado de 59,6%. Conclui-se que o setor apresenta forte concentração de mercado, com coexistência de empresas de médio e pequeno porte. Compreendendo o caráter intertemporal da coordenação, observou-se que as estratégias de uma firma em um dado momento estão determinadas pelas estratégias competitivas adotadas pela firma em um tempo anterior. Compreende-se que as maiores empresas brasileiras, implantaram suas empresas abatedoras ainda na década de 1970, e que com o passar dos anos, trabalharam para solidificar suas marcas no mercado, e que até o período estudado, 2004, incorporaram empresas menores, investiram em novas plantas industriais, em máquinas, equipamentos e processos, explicando, assim, a forte participação no mercado das empresas líderes. Quanto à diferenciação dos produtos e inovação, as empresas são dinâmicas, investem em P&D, e esforçam-se em atender as crescentes exigências do mercado consumidor, com novos cortes especiais, industrializados, novas formas de congelamento, pratos semi-prontos, embutidos, entre outros produtos. A carne de frango é um bem de consumo final que pertence ao grupo industrial de bens tradicionais, sendo, portanto, um produto que apresenta alto grau de heterogeneidade. Para isto, investem em máquinas e equipamentos importados, mas que são acessíveis a todos os tamanhos de planta industrial. Considera-se que quando há a necessidade de importação de tecnologia, neste grupo, esta situação é vista teoricamente como forte barreira à entrada, neste segmento, na prática, o acesso à tecnologia não é inacessível, ao contrário, as empresas estrangeiras detentoras, facilitam o acesso para as diferentes plantas industriais. O que se considera como barreira à entrada, é o acesso à matéria-prima, o frango vivo, que devido à

alta especificidade do ativo, deve atender as exigências como peso adequado, qualidade e sanidade, para que possa ser processada. Conclui-se a partir desta análise que, o padrão de concorrência é a variável determinante, pois as empresas, em função do padrão de concorrência existente, buscam adequar-se em preço competitivo, consolidação da marca, qualidade dos produtos, prazo de entrega, marketing, de forma a serem competitivas, que é a variável determinada ou de resultado. Pode-se concluir, desta forma, que as empresas buscam estratégias para concorrer com o padrão de concorrência setorial em que se inserem.

Assim, a avicultura industrial é compreendida como uma atividade que oportuniza a aprendizagem de novos processos, abrindo possibilidades para se adquirir novos conhecimentos e novas capacidades.

Quando se pressupõe que a empresa é um arranjo institucional em busca da diminuição dos custos de transação decorrentes do processo produtivo, compreende-se que, evitando recorrentes contratações no mercado nas diferentes etapas de produção, há redução dos custos de transação. Neste trabalho, compreendeu-se como as empresas, de forma geral, articulam a produção do frango de corte, tanto a montante, quanto a jusante, ou seja, como organizam o processo produtivo de forma a diminuir os custos que estão envolvidos nas transações. Pode-se concluir, então, dentro desta perspectiva de análise, que os atributos das transações (controle e incentivo) devem estar alinhados às estruturas de governança apropriadas (mercado, hierarquia e formas híbridas). Desta forma, o processo de coordenação entre os agentes econômicos envolvidos pode colaborar de duas formas: através da diminuição dos custos de transação e facilitando acesso a ativos que, neste caso, apresentam alto grau de especificidade. Levando-se em consideração que, com o passar do tempo, o grau de especificidade do ativo aumenta muito, face às novas e crescentes exigências do mercado, sendo então de extrema importância o acesso à matéria-prima dentro das especificidades, é necessária coordenação eficiente do processo produtivo. As formas de governança são

induzidas pelas características das transações, do ambiente institucional e dos pressupostos comportamentais. Constatou-se, neste trabalho que, através das formas híbridas, haverá tanto incentivo quanto controle, assim como assinatura de contratos entre os agentes envolvidos.

Conclui-se, especificamente, que na avicultura industrial, quando utilizado o sistema por integração, consideram-se o produtor integrado (avicultor) e a agroindústria integradora (indústria) como os agentes econômicos envolvidos no processo produtivo. Este sistema permite a redução do nível de incerteza por parte do avicultor integrado, frente às instabilidades de preços do mercado. Nesta perspectiva de análise, compreende-se que o Sistema de Integração é uma forma contratual híbrida, adotada pela Cooperativa COPACOL em virtude da complexa e tecnicada estrutura em que os processos produtivos do frango de corte estão envolvidos. Há a minimização dos custos de transação entre integrados e integradora, através da facilitação dos processos envolvidos, desde a entrega dos lotes para engorda até a busca para o abate. Há controle da forma de produção dos ativos específicos, ao mesmo tempo em que existe estímulo aos avicultores integrados em continuar na produção de frango de corte, pois a Cooperativa presta toda a assistência, desde a entrega dos lotes para engorda, até a comercialização e distribuição dos produtos no mercado. Os produtos participam do mercado com a marca e qualidade da Cooperativa, conhecidas desde 1981, no segmento de carne de frango.

Caracterizando-se o Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata – COPACOL, compreendeu-se que a competitividade das empresas é determinada pela sua capacidade de crescer frente aos melhores concorrentes. A abordagem teórica acerca da competitividade sistêmica entende a limitação da abordagem estática, tanto na explicação da competitividade revelada, quanto no potencial. A competitividade revelada é o *market share*, o grau de participação no mercado. No caso específico do objeto de estudo deste trabalho, a Cooperativa COPACOL apresentou índices crescentes de participação no

mercado, sempre superiores em relação ao ano anterior, a média de participação no mercado nacional no período estudado foi de 1,33% ; no mercado internacional foi de 1,07%. Quanto à competitividade potencial, reflete a capacidade de converter insumos em produtos finais, os índices da produção de ovos férteis, pintainhos, rações e concentrados e cabeças abatidas sempre foi positiva e crescente. Dentro das teorias de concorrência, a competitividade é definida como a capacidade sustentável de sobreviver e, de preferência, crescer nos mercados concorrentes ou em novos mercados, foi possível demonstrar numericamente o desempenho da Cooperativa no decorrer da pesquisa.

A noção de competitividade passou, então, a ser compreendida de forma mais articulada, pois se conclui que se relaciona com a capacidade sistêmica de organização e coordenação das cadeias produtivas, e com formas de governança eficientes entre os diferentes agentes envolvidos. Assim, na abordagem dinâmica, há o avanço em direção ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico em que se inserem as empresas. Relaciona a competição com o padrão de concorrência de cada mercado. Os fatores empresariais, como os gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, são controlados internamente pela empresa; os estruturais, como a estrutura da indústria e do mercado (setor), são quase-controláveis pela empresa, e os sistêmicos, como os aspectos macroeconômicos, político-institucionais, legais-regulatórios, infra-estruturais, sociais e internacionais, os quais a empresa nem sempre possui controle, ou seja, dependem da política governamental. Assim, conclui-se neste estudo que, em relação à competição com o padrão de concorrência, a Cooperativa busca estrategicamente ser competitiva com a diminuição dos custos de transação, através da contratualização com o avicultor integrado; da consolidação da marca. Verifica-se que para que uma empresa solidifique sua marca no mercado, deve possuir competitividade, que pode ser compreendida como a capacidade tanto de criar, como de

sustentar riqueza com eficiência inserida em sistemas coordenados; da heterogeneidade dos produtos; do preço do produto no mercado; *marketing*; prazo de entrega.

Quanto aos fatores sistêmicos, dependem da política governamental e independem, portanto da Cooperativa, que está inserida em um ambiente macroeconômico.

A escolha de uma Cooperativa para este estudo, leva a considerar os enfoques teóricos pertinentes a este tipo de organização produtiva. A análise da manutenção dos princípios norteadores cooperativistas permite compreender que a Cooperativa é uma unidade que produz e que compete no mercado ao lado das sociedades mercantis capitalistas. Mas são organizações com objetivo distinto das empresas mercantis, que orientam seu objetivo para o lucro. As cooperativas são unidades produtivas que não se inserem nas estruturas capitalistas devido ao seu objetivo ser orientado para os cooperados. A democracia é exercida através do princípio um homem, um voto, possuindo, simultaneamente, a dimensão econômica e de resultados e a social, em que o desempenho econômico é considerado como fundamental para o desenvolvimento social. Ao mesmo tempo em que se insere no mercado (ambiente econômico) igual ao das sociedades mercantis, está inserida em um ambiente institucional que difere das sociedades mercantis, pois considera o bem-estar do cooperante acima das exigências do mercado. Neste estudo, observou-se que há a dimensão econômica, assim como a de resultados, através da pesquisa apresentada no capítulo 4, caracterizando da Cooperativa assim como no capítulo 5 nos resultados e análises.

A identificação da estrutura de governança adotada entre a Cooperativa e os avicultores integrados no Complexo Integrado Avícola é a estrutura de governança de forma híbrida. O tipo de contrato entre as partes é formal e escrito. Compreendida como a administração das relações contratuais, ou seja, a forma em que ocorrem as transações, governança é um termo utilizado nos estudos que se referem aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo. Os contratos pré-definem mecanismos de

incentivo e controle. No caso específico deste estudo, a forma de governança utilizada entre os agentes envolvidos, agroindústria e avicultor integrado, é a mais adequada devido à alta especificidade do ativo e a maior dificuldade no fornecimento dentro dos padrões exigidos.

Quando se analisa se a estrutura de governança utilizada favoreceu a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola, conclui-se que a resposta é afirmativa, pois, todos os números pesquisados demonstram que há forte competitividade sistêmica da atividade. A contratualização da produção diminuiu custos de produção, atitudes oportunistas e incertezas, favorecendo ao mesmo tempo a aquisição de ativos com alta especificidade, além do contrato favorecer incentivos e controle por parte de cooperativa, o que monitora as atitudes dos avicultores integrados. Desde a implantação da atividade avícola pela cooperativa, em 1981, até o ano de 2004, os avicultores possuem contratos, através do sistema por integração e demonstraram-se fiéis à Cooperativa, o que faz diminuir, ou mesmo inexistir atitudes oportunistas. Assim, verificou-se a veracidade da hipótese inicial, em que a competitividade do Complexo Integrado Avícola da Cooperativa Agroindustrial Consolata - COPACOL está baseada na capacidade de governança mediante formas híbridas de governança, através da contratualização entre os agentes avicultores integradores e a agroindústria integradora, e que isto contribui para o enfrentamento do mercado competitivo em que se insere a Cooperativa, mantendo a competitividade sistêmica do Complexo Integrado Avícola, sem comprometer os princípios norteadores cooperativistas. Assim, conclui-se que existe relação entre estruturas de governança e competitividade sistêmica, em que a forma de governança utilizada contribui para a competitividade sistêmica da atividade na diminuição dos custos de transação.

Foi realizada pesquisa de campo, um para a Cooperativa (Apêndice A) e outro para os avicultores integrados (Apêndice B). Foram aplicados 265 questionários dos 779 avicultores integrados em 2004, o que permite a análise a seguir: O Complexo Avícola da COPACOL apresenta a seguinte caracterização: i) alto nível de automação dos aviários: os

equipamentos são padronizados pela Cooperativa, que diferem apenas quanto aos bebedouros; ii) o volume de aves confinadas por aviário/produtor integrado é proporcional a 11 (onze) aves por metro quadrado; iii) o porte dos avicultores varia entre as categorias de pequeno, médio e grande; iv) os produtores fazem reuniões periódicas, em que há oportunidade de maior integração, troca de experiências e informações sobre o mercado; v) a mão-de-obra nos aviários é familiar (a família do produtor integrado é quem trabalha diretamente) apresentando variações discretas quanto à mão de obra contratada; vi) oferta de milho e soja, trigo, triticale e sorgo (quando disponível) é 100% dos próprios cooperados.

O pagamento é efetuado 7 dias depois da entrega do lote para o abate. Depois da apuração dos lucros, a diretoria da Cooperativa pode promover o pagamento além do estipulado no contrato, calculado para cada integrado através do número de cabeças de aves que são entregues para o abate que já ocorreu em uma média de três vezes durante o mesmo ano. A Cooperativa depende da compra de equipamentos, máquinas e agroquímicos, assim como da importação das aves avós.

Os produtores integrados investem na construção dos aviários e compra dos equipamentos, o que torna o investimento alto, e necessitando de retorno, não arriscaria em romper o contrato estipulado, considerando-se assim, baixo o risco de oportunismo, o tempo de cooperado, em que a maioria esta desde a fundação também favorece a fidelidade. A Cooperativa afirmou que até o momento desta pesquisa, nunca se verificaram atitudes oportunísticas dos avicultores.

O Complexo Avícola da COPACOL através do sistema de integração, agregado à utilização de novas tecnologias, estabilizou a oferta de matéria-prima: o frango vivo. Isto levou à percepção de que há possibilidade de reduzir os custos de produção e transação, ao mesmo tempo em que há aumento de produção e produtividade, além do atendimento da alta especificidade do ativo necessária. Desta maneira, compreende-se a análise da ECT na

avicultura industrial, pois, passou a ser uma atividade que inseriu em seu processo de produção mudanças estruturais em função das necessidades encontradas em virtude do enfrentamento do mercado.

Conclui-se que o padrão de produção utilizado amplia a possibilidade de redução dos custos de transação decorrentes na atividade. Através da padronização dos modelos de planta dos aviários, que apenas mudam de tamanho em metros quadrados, mantendo o mesmo padrão técnico para os mais diferentes produtores integrados. O monitoramento técnico oferecido pela Cooperativa padroniza as ações dos produtores integrados, facilitando o acesso a informações e utilização racional de equipamentos, favorecendo a mesma base técnica para todos, ao mesmo tempo em que há redução no custo desta assistência técnica, o que reduz o custo das transações.

Assim, conclui-se que a Cooperativa demonstra desde sua fundação, uma cultura muito particular, articulada, coesa com seus cooperados; inovação e implementação – aqui, especificamente, a Cooperativa demonstrou dentro do Complexo Integrado Avícola que sempre esteve inserida em todos os processos de inovação, desde a implantação do projeto, que repousava no pressuposto da inovação, até a limpeza, nutrição, manejo, abate, entrega do produto final. Opera com planta industrial de grande porte, com agilidade na produção e entrega dos produtos. Produz bem de consumo final e incorpora para este fim, os bens de capital (equipamentos e as instalações). Desta maneira conclui-se que estes fatores de forma conjunta levam à competitividade sistêmica de todo o Complexo Integrado Avícola demonstrada através dos resultados apresentados nesta pesquisa, e que nesse conjunto, a forma de governança adotada através da contratualização da produção contribui para o êxito de todo o Complexo através da diminuição dos custos de transação.

O Padre Luis Luíse, fundador da Cooperativa Agroindustrial Consolata - COPACOL, faleceu em 1987, deixando um marco histórico para a cidade de Cafelândia: “a

união e o trabalho”. Desde os idos anos de 1960, esse lema está presente no cotidiano dos “colonos imigrantes”, que aprenderam, através da participação a unirem esforços para a conquista do bem comum.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO (ABEF). **Relatório Anual 2004**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/relatórios>>. Acesso em: 10 mar. 2005a.

_____. **Relatório Anual 2000**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/relatórios>>. Acesso em: 12 mar. 2005b.

_____. **Relatório Anual 2001**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/relatórios>>. Acesso em: 14 mar. 2005c.

_____. **Relatório Anual 2002**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/relatórios>>. Acesso em: 16 maio. 2005d.

_____. **Relatório Anual 2003**. Disponível em: <<http://www.abef.com.br/relatórios>>. Acesso em: 16 maio. 2005e.

AVICULTURA INDUSTRIAL. **A história da avicultura brasileira**. Disponível em: <www.avicultura industrial.com.br>. Acesso em: 20 maio 2005.

BIALOSKORSKI, N.S. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais**. 1999. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/~sig/CoopsNGC.pdf>>. Acesso em: 05 fev. 2005.

_____. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. 2002. Disponível em: http://fearp.usp.br/~sig/inserir_out2002/Estratégias e Cooperativas Sig2.pdf>. Acesso em: 02 abr.2005.

_____. *Agribusiness* cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.11. p.235-253.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (BNDES). **BNDES financia com R\$ 20 milhões cooperativa agrícola no Paraná (1995)**. Disponível em: <www.bndes.br>. Acesso em: 01 fev. 2005.

BEL DURÁN, P. **Las cooperativas agrarias en España: análisis de los flujos financieros y de la concentración empresarial**. Valencia: CIRIEC, 1997.

BRASIL. Lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971. **Lex**: Coletânea de Legislação e Jurisprudência, São Paulo, v. 38, p. 1628-1648, out./dez. 1971.

BOFF, H.; RESENDE, M. Concentração industrial. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.73-90.

BRITTO, J. Diversificação, competências e coerência produtiva. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: 2002. p 307-342.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.

COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL CONSOLATA (COPACOL). **Dados históricos**. Disponível em: <www.copacol.com.br>. Acesso em: 03 jan. 2005.

_____. **40 anos**. Cascavel: Gráfica Tuicial, 2003.

_____. **Notas explicativas às demonstrações contábeis levantadas em 31 de dezembro de 2003**. Disponível em: <www.copacol.com.br>. Acesso em: 01 jul. 2004.

COUTINHO, Luciano G, FERRAZ, J.C. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2. ed. Campinas, São Paulo: Papyrus, 1994.

DANTAS, A.; KERTSNETZKY, J.; PROCHNIK. V. Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 23-39.

DEMO, P. **Pesquisa e construção de conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, M. S. et al. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E.M.M. Organização industrial no *agribusiness*. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. cap.3. p.39-59.

FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Competitividade no *agribusiness* brasileiro. São Paulo, 1998. Disponível em: <www.fundacaofia.com.br/pensa>. Acesso: em 01 jul. 2004.

FERRAZ, J.; HAGUENAUER, L.; KUPFER, D. **Made in Brazil**: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D; HASENCLEVER (Org.). **Economia industrial**: fundamentos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 12. p. 267-286.

GARCIA, L. A. F. **Economias de escala na produção de frangos de corte no Brasil**. 2004. 114f. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) - Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUPFER, D. Uma abordagem neo-schumpeterina da competitividade industrial. **Ensaio FEE**, ano 17, n. 1, p. 355-372, 1996.

KUPFER, D. Barreiras estruturais à entrada. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2002. cap. 6. p. 109-128.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial**: fundamentos teóricos e práticas no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

HIRATUKA, C. Estruturas de coordenação e relações interfirmas: uma interpretação a partir da teoria dos custos de transação e da teoria neo-Schumpeteriana. **Economia de Empresas**, São Paulo, v. 4, n.1, p. 17-32, jan./mar.1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo agropecuário 1995/96**. Disponível em: <www.ibge.br>. Acesso em: 01 nov. 2005.

_____. **Perfis dos municípios**. 2000. Disponível em: <www.ibge.br>. Acesso em: 01 nov. 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Perfis dos municípios**. 2004. Disponível em: <www.ibge.br>. Acesso em: 01 nov. 2005.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Paraná: diagnóstico social e econômico – Sumário Executivo.** 2002. Disponível em: <<http://www.ipardes.gov.br/>>. Acesso em: 05 mar. 2006.

INTEGRAÇÃO. **Revista Tecnológica** n. 108, nov. 2004. Disponível em: <www.tecnologica.com.br>. Acesso em: 02 jan. 2005.

LIMA, J. F.; SIQUEIRA, S. H.; ARAÚJO, D. V. **Relato Setorial Avicultura:** BNDES. ago. 1995. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 20 dez. 2004.

LOSEKANN, L. E.; GUTIERREZ, M. Diferenciação de produtos. IN: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial:** fundamentos teóricos e práticas no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro. Campus, 2002. cap. 5. p. 91-108.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo. Atlas, 1996.

MARTÍNEZ, I. B.; PIRES, M. L. L. Cooperativas e revitalização dos espaços rurais: uma perspectiva empresarial e associativa. **Cadernos de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v. 19, n. 1, p. 99-118, jan./abr.2002.

MEIRA, J. M. de; WANDERLEY, C. de; MIRANDA, L. C. O papel da troca de informações interorganizacionais na performance da cadeia de produção avícola brasileira. **Custos e @gronegocio on line.** v. 1 n. 1. jan./jun. 2005. Disponível em: <www.custoseagronegociosonline.com.br>. Acesso em: 01 nov. 2005.

NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola:** um exemplo de quase-integração no *agribusiness* brasileiro. 1995. 119p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, junho de 1995.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativas.** Disponível em: <www.ocb.org.br>. Acesso em: 10 abr. 2005.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura (SEAGRI). **Relatórios.** Disponível em: <www.seagri.ba.gov.br>. Acesso em: 11 jan. 2006.

PARANÁ. Secretaria da Agricultura e do Abastecimento (SEAB). **Perfil da Agropecuária Paranaense,** nov. 2003. <Disponível em: <<http://www.pr.gov.br/seab/rastreabilidade.shtml>>. Acesso em: 16 fev. 2006.

PIERUCCINI, M. A.; BULHÕES, R. Oeste do Paraná: caracterização enquanto região. In: PERIS, A. F. (Org.). **Estratégias de desenvolvimento regional: Região Oeste do Paraná**. Cascavel: EDUNIOESTE, 2003. p. 77-88.

PINHO, D. B; VASCONCELLOS, M. A. S. **Manual de economia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

PIRES, M. L. Cooperativismo: limites e perspectivas na era da globalização: um estudo comparativo Brasil/Canadá. **Universidade e sociedade**, v. 7, n. 14, p. 78-84, 1997.

_____. Cooperativismo: entre os ideais utópicos e as exigências da competitividade do mercado. Um estudo de caso de uma cooperativa frutícola no Vale de São Francisco. **Perspectiva econômica**, v. 34, n. 103, p. 70- 104, out. / dez,1999.

PIRES, M. L.; MARTINEZ, I. B. Cooperativas e desenvolvimento rural: as recentes discussões no campo da “Nova Geração de Cooperativas”. **Perspectiva Econômica**, v. 34, n. 108, p. 70-105, 1999.

PONDE, J. L. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. 1994. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade de Campinas, Campinas, 1994. Resumo.

_____. Organização das grandes corporações. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 13. p. 287-306.

QUEIROZ, A. M. de Q.; SENJU, E. K. **A abordagem da economia dos custos de transação e da teoria neo-Schumpeteriana na avicultura de corte: o caso da Perdígão - Rio Verde/Goiás**. 2000. Disponível em: <<http://www.alfa.br/revista/pdf/3eco.pdf>> Acesso em: 10 nov. 2005.

RIZZI, A. T., **Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria de frangos no Brasil**. 1.998, 28p. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1998. Disponível em: <www.economia.ufrp.br>. Acesso em: 05 jun. 2004. Resumo.

SAKAMOTO, T. C; BORNIA, A. C. A. C. Agroindústria de frango brasileira: a importância do desenvolvimento de indicadores de desempenho inseridos no conceito de gestão de cadeia de suprimentos. **Revista Gestão Industrial**, v.1, n.04, p. 444- 451, set. 2005.

SANTOS BOAVENTURA, S. (Org.). **Produzir para viver: os caminhos da produção não capitalista**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. (SESCOOP). **Cooperativismo**. Disponível em: <www.portaldocooperativismo.org.br/>. Acesso em: 03 jan. 2006.

SIFFERT FILHO, N. **A Economia dos Custos de Transação**. Revista do BNDES, dez. 1995. Rio de Janeiro. V.2.n.4.p.103-128.

SIFFERT FILHO, N; FAVERET FILHO, P. **O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança**, 1998. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 10 jan. 2005.

SOUZA, N. J. **Desenvolvimento econômico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP. **Sap Caso de Sucesso COPACOL**. Disponível em: <www.sap.com.br>. Acesso em: 01 out. 2005.

UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA (UBA). **Relatórios**. Disponível em: <http://uba.org.br>. Acesso em: 02 jan. 2006.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. Cap.1.p. 1-22.

_____. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238f. Tese (Livre docência), Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995. Disponível em: <www.fundacaofia.com.br/pensa>. Acesso em: 05 set. 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; MIZUMOTO, F. M. **Relações contratuais no sistema agroindustrial de ovos**. 2003, p.1-14. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/wpapers>. Acesso em: 11 jan. 2006.

OBRAS CONSULTADAS

ROSSETTI, J. P. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 1997.

SZAPIRO, M.; LOOTY, M. Economias de escala e escopo. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. cap. 3. p. 43- 70.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE PONTA GROSSA. Biblioteca Central. **Manual de normalização bibliográfica para trabalhos científicos**. Ponta Grossa: UEPG, 2005.

VARGAS, M. A. **Proximidade territorial, aprendizado e inovação: um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil**. 2002. Tese (Doutorado em Economia) - Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <www.Redesist.ie.ufrj.br>. Acesso em: 03 de maio de 2005.

ZIEBERT, R. A.; SHIKIDA, P. Avicultura e produção integrada em Santa Helena, estado do Paraná: uma abordagem a partir da nova economia institucional. **Agricultura**, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 71-86, jan./jun. 2004.

Apêndice A

**Questionário proposto para a Cooperativa Agroindustrial Consolata – COPACOL –
Agroindústria Processadora**

**Questionário proposto para a Cooperativa Agroindustrial Consolata – Copacol –
Agroindústria Processadora –**

Estas perguntas referem-se exclusivamente para análise do Complexo Integrado Avícola: setor de frango de corte.

1- Aspectos Gerais

a) Composição fundiária dos avicultores (2004)

Área	n° avicultores	%	área total ha	%
000 a 10 ha				
011 a 50 ha.				
051 a 100 ha				
101 a 500 ha				
+ de 500 ha				
Total				

b) Perfil do Quadro de colaboradores administrativos (2004)

Escolaridade	Quantidade
Não Alfabetizados	
Ensino Fundamental	
Ensino Médio Incompleto	
Ensino Médio Completo	
Superior Incompleto	
Superior Completo	
Pós-graduação	
Mestrado	
Doutorado	

c) Mercado: abrangência e participação

d.1) Mercado Interno

Regiões ou estados atendidos	Percentual do total

Favor especificar qual o maior estado/região maior compradora

d.2) Mercado Externo

Clientes internacionais

Cliente/países	Ano inicial de exportação para o país
----------------	---------------------------------------

Favor especificar qual (ais) maior (es) clientes

d) Qual o desempenho nacional e internacional (*market share*):

Anos	Desempenho Nacional %	Desempenho Internacional %
1990		
1991		
1992		
1993		
1994		
1995		
1996		
1997		
1998		
1999		

2 – Aspectos Institucionais e Organizacionais

a) Programas de qualidade adotados pela empresa especificamente no Complexo Integrado Avícola

Programa	Ano de Implantação
1. Programa de Limpeza e Organização do aviários	
2. Programa de Análise de Risco e Controle de Pontos Críticos	
3. Programa de Qualidade para a Avicultura	
4. Outros (especificar)	

b) Quais as exigências quanto ao tipo de matéria-prima (frango vivo para o abate)?

() Peso do animal

() Sanidade

() Qualidade da carne

() Outro(s) especificar: _____

- c) É feita análise da carne de frango quanto aos aspectos citados anteriormente? Como é feita esta análise? A própria cooperativa executa a análise ou é feita por terceiros?
-
-

3 – Relacionamento com clientes e distribuidores

3.1 Relação com o cliente nacional

- a) Quais são os clientes no mercado interno?

Cliente	Participação na quantidade vendida
Hipermercado / Supermercado	
Açougue	
Atacados	
Lojas próprias da cooperativa	
Outro: especificar	

- b) Há contratos entre a cooperativa e os clientes? Que tipo ? Desde quando?
-

- c) Qual a frequência de venda da empresa?

Varejo	Frequência			
	Diariamente	Semanalmente	Mensalmente	Anualmente
Hipermercado/Supermercado				
Açougue				
Atacados				
Lojas próprias da cooperativa				
Outro: especificar				

- d) A cooperativa sempre vende para os mesmos clientes, ou há grande variação?
-

- e) Diante das incertezas do ambiente econômico quanto à venda da carne, relacione um grau de incerteza para cada um:

1- Baixa

2- Média

3- Alta

Incerteza	Grau de incerteza
Queda no preço da carne de frango no mercado	
Concorrência com a carne bovina e suína	
Outra:	

f) Quanto ao comportamento dos clientes no varejo, cumprem o combinado?

sempre às vezes nunca

g) Quais os tipos de produto/corte são mais vendidos no mercado nacional?

3.2 Relação com o cliente internacional

a) Qual a frequência de venda da empresa? A empresa exporta diariamente ou utiliza *traders*?

utiliza *traders* exporta diariamente ambas

b) Qual (ais) as exigências quanto ao produto para cada país ou região?

País ou Região	Tipo de produto (corte, etc)
----------------	------------------------------

c) Quais as principais medidas adotadas pela empresa para atender as exigências de seus respectivos clientes?

Medidas adotadas	
Investir em pesquisa e tecnologia	<input type="checkbox"/>
Implantação de Programas de Qualidade	<input type="checkbox"/>
Outras medidas: especificar	<input type="checkbox"/>

d) Existem contratos firmados com os clientes internacionais? Que tipo? Desde quando?

e) Qual a frequência de venda ao cliente internacional?

diariamente semanalmente

mensalmente anualmente

f) Diante das incertezas do ambiente econômico quanto à venda da carne, relacione um grau de incerteza para cada um:

1- Baixa

2- Média

3- Alta

Incerteza	Grau de incerteza
Queda do preço da carne de frango	
Alteração na taxa de câmbio	
Barreiras sanitárias	
Outras:	

g) Quanto ao comportamento dos clientes internacionais, cumprem o combinado?

sempre às vezes nunca

h) A cooperativa possui algum sistema de informações sobre câmbio e oferta de carne de frango em vários mercados?

sim não

i) Quais os tipos de produto/corte são mais vendidos no mercado internacional?

País	Tipo de Produto

3.3 Relacionamento com o distribuidor

a) Quanto à entrega dos produtos:

Mercado	Distribuição		Quanto à frequência da entrega		
Local	<input type="checkbox"/> própria	<input type="checkbox"/> terceiros	<input type="checkbox"/> diária	<input type="checkbox"/> semanal	<input type="checkbox"/> mensal
Regional	<input type="checkbox"/> própria	<input type="checkbox"/> terceiros	<input type="checkbox"/> diária	<input type="checkbox"/> semanal	<input type="checkbox"/> mensal
Internacional	<input type="checkbox"/> <i>traders</i>		<input type="checkbox"/> diária	<input type="checkbox"/> semanal	<input type="checkbox"/> mensal

b) Se a entrega dos produtos é feita por terceiros, existem contratos? De que tipo?

c) Há exclusividade da distribuição através da cooperativa:

c.1) da ração para os aviários

sim não

c.2) a entrega dos lotes de pintainhos

sim não

c.3) a entrega de medicamentos

sim não

c.4) da busca do lote para o abate (Pega ou apanha)

sim não

c.5) da distribuição do produto dentro do território nacional

sim não

c.6) Para o mercado externo, até o embarque (porto ou aeroporto)

sim não

4 – Características do contrato entre a cooperativa e o avicultor

a) Como se dá a coordenação da atividade avícola, entre cooperativa e avicultor?

com contrato sem contrato

b) Se for por contrato, quanto ao tipo:

contrato informal contrato escrito

c) Quanto ao prazo do contrato:

por tempo indeterminado por operação/tarefa Anual

d) Qual é a exclusividade do produtor integrado?

atende apenas a cooperativa atende outras empresas do setor

e) No início da década de 1980, existiam contratos entre o avicultor e a cooperativa?

sim não

f) Hoje todos os avicultores possuem contratos?

sim não

g) Todos os contratos são iguais?

sim não

5- Quanto à responsabilidade das partes (cooperativa e avicultor)

a) A frequência da assistência técnica/veterinária aos aviários é:

diária semanal
 mensal outra periodicidade (especificar): _____

b) Quanto ao comportamento dos avicultores, cumprem o combinado?

sempre às vezes nunca

h) Como a cooperativa classifica a dependência da compra da matéria-prima do produtor integrado:

- () importante
 () necessária devido aos atributos do ativo
 () indiferente

i) Motivo da compra dos cereais (soja, milho, triticales e sorgo) através dos cooperados é:

Preço dos cereais
 Proximidade territorial
 Outros: especificar

j) Por que a cooperativa produz a ração?

7- Controle e incentivo da cooperativa em relação ao avicultor

7.1 Controle

a) A cooperativa oferece algum tipo de treinamento, para o avicultor sobre o manejo?

- () sim () não

b) Qual o controle e a frequência da cooperativa nos aviários nas atividades abaixo:

Atividades	Controle			Frequência		
Limpeza dos aviários	() alto	() médio	() baixo	() alta	() média	() baixa
Equipamentos necessários	() alto	() médio	() baixo	() alta	() média	() baixa
Manejo	() alto	() médio	() baixo	() alta	() média	() baixa
Nutrição	() alto	() médio	() baixo	() alta	() média	() baixa
Outras: especificar						

c) Qual a frequência do relacionamento com os avicultores integrados?

- () curto prazo () médio prazo () longo prazo

d) Quando existem dúvidas do avicultor sobre algum aspecto, para quem ele recorre?

e) Quanto ao comportamento do avicultor, ele toma decisões aleatoriamente quando acontece algum problema?

- () sempre () às vezes () nunca

f) O avicultor comunica a cooperativa, caso necessite?

sempre às vezes nunca

g) A estratégia do atual sistema (por integração) se dá em virtude de:

g.1) menores preços do insumo

sim não

g.2) prazo de entrega do lote para abate dentro das expectativas

sim não

g.3) maior facilidade em dar assistência técnica

sim não

g.4) maior conformidade às especificações técnicas da matéria-prima

sim não

7.2 Incentivo

a) Existem formas de incentivo da cooperativa aos avicultores?

sim não

b) Se a resposta for positiva, quais são os incentivos?

c) Qual a frequência dos incentivos?

d) Quanto ao pagamento ao produtor, quanto tempo após a entrega do lote?

e) São distribuídas sobras (lucros não reinvestidos) da cooperativa?

8- Atributos da empresa

a) Quanto ao atributo do reconhecimento da marca:

Mercado	Quais aspectos são utilizados			
Local	<input type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> preço	<input type="checkbox"/> qualidade	<input type="checkbox"/> prazo de entrega
	<input type="checkbox"/> produto diferenciado		<input type="checkbox"/> outros, especificar	
Regional	<input type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> preço	<input type="checkbox"/> qualidade	<input type="checkbox"/> prazo de entrega
	<input type="checkbox"/> produto diferenciado		<input type="checkbox"/> outros, especificar	
Internacional	<input type="checkbox"/> marketing	<input type="checkbox"/> preço	<input type="checkbox"/> qualidade	<input type="checkbox"/> prazo de entrega
	<input type="checkbox"/> produto diferenciado		<input type="checkbox"/> outros, especificar	

b) Como a cooperativa lida com os aspectos referentes às especificações técnicas dos produtos, visando atender o mercado interno e externo (adequando-se as exigências)

9- Informações Gerais dos Avicultores

a) Qual a característica que diferencia o porte dos avicultores em pequeno, médio ou grande?

b) Porte dos avicultores:

Porte	Quantidade
Grande	
Médio	
Pequeno	
Total	

10 – Informações sobre Abate, Processamento, Comercialização

a) A cooperativa adquire insumos para produção de ração para frangos como: soja, milho, sorgo e triticales do:

	%
Mercado interno (excluindo os produtores cooperados)	
Mercado externo	
Através de contratos com fornecedores	

b) Há distinção do preço dos cereais quando a cooperativa compra dos avicultores integrados?

sim não

c) Se a resposta anterior for positiva, como é efetuado o pagamento dos cereais aos avicultores?

- no ato da compra pela cooperativa
 desconta-se nos lotes entregues para o abate

d) Faltam cereais para a fabricação de ração?

- nunca às vezes sempre

e) O material genético (aves avós) é importado?

- nunca às vezes sempre

f) O processo de abate, cortes e industrialização é feito:

- integralmente pela cooperativa
 alguns processos são terceirizados

g) A cooperativa compra frango vivo (matéria-prima) eventualmente de produtor independente?

- sim não

h) Sobre a produção:

h.1) As máquinas e equipamentos são importados?

- sim não

h.2) Todo o processo (desde o início da esteira até o empacotamento) é automatizado?

- sim não

h.3) Se a resposta for negativa, qual(ais) etapa(s) é manual?

h.4) Há treinamento para os funcionários que trabalham no abate?

- sim não

h.5) Quanto ao cuidado na preparação dos diferentes tipos de produtos:

h.5.1) há pesquisa e desenvolvimento

- sim não

h.5.2) é produzido a partir das exigências do consumidor

() sim () não

i) Frente à concorrência o que a cooperativa tem feito?

- () oferecido produto diferenciado
 () reduzido o preço
 () oferecido melhores condições de pagamento
 () outra estratégia. Citar: _____

j) O preço final de venda do produto se dá em função do mercado, dos custos ou dos dois?

() mercado () custos () dos dois

k) Diante das incertezas do ambiente econômico, relacione um grau de incerteza em relação a compra da matéria-prima (frango vivo):

1- Baixa

2- Média

3- Alta

Incerteza	Grau de incerteza
Queda no preço da carne de frango no mercado	
Concorrência com a carne bovina e suína	
Sanidade	
Outra:	

Apêndice B

**Questionário proposto para os Avicultores Integrados da Cooperativa Agroindustrial
Consolata - COPACOL**

- 10) A mão de obra é familiar?
- sim não
- 11) As pessoas contratadas foram capacitadas para trabalhar no manejo do frango?
- sim não
- 12) Quem capacitou?
- a cooperativa os próprios avicultores
- 13) O produtor participa ou participou de cursos de manejo do frango, ou outros tipos de treinamento?
- sim não
- 14) O treinamento foi oferecido pela cooperativa ou outro órgão?
- Pela cooperativa Outro
- 15) Quanto tempo de treinamento?
-
- 16) Qual a média de tempo destinada ao manejo das aves?
- 8 h/dia 10 h/dia 12 h/dia quanto: _____
- 17) A cooperativa atende as necessidades de ração, assistência técnica e veterinária adequadamente?
- sim não
- 18) A remuneração da cooperativa, cobre seus custos de produção?
- sim não
- 19) O avicultor possui algum controle sobre os custos de produção de frango?
- sim não
- 20) Este controle é separado do custo de produção da fazenda?
- sim não
- 21) Os pagamentos feitos pela cooperativa são adequados?
- sim não
- 22) Quanto tempo após a retirada do lote a cooperativa realiza os pagamentos?

23) Existem formas de pagamento extra, além da remuneração pelo lote?

sim não

24) Os pagamentos efetuados além do estipulado atendem a sua expectativa?

sim não

25) Existem incentivos pelo manejo adequado, limpeza de instalações, organização da propriedade, etc?

sim não

26) Frente ao ambiente econômico, existe incerteza quanto:

A remuneração do lote	<input type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> baixa
A entrega do frango no prazo (engorda e abate)	<input type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> baixa
A programação de retirada do lote	<input type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> baixa
Sanidade do animal	<input type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> média	<input type="checkbox"/> baixa
Outro (especificar)			

ANEXO
LEI N° 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971