

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE OVOS:  
ANÁLISE DOS ARRANJOS INSTITUCIONAIS SIMULTÂNEOS**

**Fabio Matuoka Mizumoto**

**Orientador: Decio Zylbersztajn**

**SÃO PAULO**

**2004**

Prof. Dr. Adolpho Jose Melfi  
Reitor da Universidade de São Paulo

Profa. Dra. Maria Tereza Leme Fleury  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Eduardo Pinheiro Gondin de Vasconcellos  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Isak Kruglianskas  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**FABIO MATUOKA MIZUMOTO**

**ESTRATÉGIAS NOS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO DE OVOS:  
ANÁLISE DOS ARRANJOS INSTITUCIONAIS SIMULTÂNEOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Décio Zylbersztajn**

**SÃO PAULO**

**2004**

Dissertação defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Elaborada pela Seção de Publicações e Divulgação do SBD/FEA/USP

Mizumoto, Fabio Matuoka

Estratégias nos canais de distribuição de ovos: análise dos arranjos institucionais simultâneos / Fabio Matuoka Mizumoto. -- São Paulo, 2004. 95 f.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2004  
Bibliografia.

1. Canais de distribuição 2. Avicultura 3. Contratos 4. Arranjos institucionais I. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP II. Título.

CDD – 658.84

**Este trabalho eu dedico  
ao meu pai Ademar, de sabedoria ímpar  
à minha mãe Claudia, de energia e ternura  
à minha irmã Lili, de alegria de ser e de nos contagiar.**

**Agradecimento especial à FAPESP,  
Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo,  
da qual fui bolsista e teve fundamental importância  
para o desenvolvimento desta pesquisa.**

## AGRADECIMENTOS

Ao professor **Décio Zylbersztjan**, pela atenção na orientação desta pesquisa e pela oportunidade de convívio que me propiciou experiências das quais me lembrarei ao longo de minha carreira profissional.

Aos professores **Elizabeth Farina**, **Marcos Fava Neves** e **Samuel Giordano**, pelos estímulos constantes e acolhimento no PENSA/USP.

Aos professores **Rubens Nunes** e **Sylvia Macchione Saes**, pelas importantes contribuições durante o exame de qualificação, extremamente relevantes para direcionamento dessa pesquisa.

Ao **Edmir Donine**, **Ossamu Yabuta** e **Wagner Shinoda**, empresários e expoentes da avicultura de postura brasileira, pela paciência nas entrevistas e pelo pronto atendimento às solicitações durante a coleta de dados.

Aos incentivadores e apoiadores desta pesquisa. Agradecimentos ao **Erico Pozzer** e **José Carlos Teixeira**, presidente e dirigente, respectivamente, da APA, Associação Paulista de Avicultura; ao **Edmir Donine**, presidente da APOESP, Associação dos Produtores de Ovos do Estado de São Paulo; à **Estelamara Moreira Ferreira**, consultora que gentilmente cedeu dados levantados pelo SEBRAE Marília sobre a avicultura de postura e que me auxiliou no desenvolvimento do trabalho de campo.

Aos amigos **Cláudio Pinheiro Machado Filho**, **Matheus Kfoury Marino** e **Roberto Scare**, em nome dos quais estendo o agradecimento à já talentosa e ainda mais promissora equipe do PENSA/USP, pelo companheirismo e enriquecedora convivência.

À **Nice Santana**, pela paciência e amizade.

Aos meus familiares, em especial ao tio **Celso Mizumoto**, pelo primeiro acolhimento na cidade de São Paulo e pelos estímulos constantes ao meu desenvolvimento.

Ao **Eduardo Fugihara**, à **Anne Gobara** e à **Juliana Kitahara**, pela paciência em meus momentos de ansiedade e pelos diversos momentos de descontração que me propiciaram no período de dissertação.

## RESUMO

A pesquisa explora as razões que levam as firmas a manterem arranjos institucionais simultâneos como estratégia de distribuição e escolha de seus canais. As análises são focadas nos arranjos institucionais, que determinam como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento de uma determinada atividade, neste caso, na distribuição de ovos. A Economia dos Custos de Transação e a Teoria de Competências Dinâmicas formam o principal arcabouço teórico utilizado neste estudo para analisar os mecanismos de escolha e desenho dos arranjos institucionais. A definição desse arranjo institucional deriva-se da estrutura de governança proposta por Williamson (1985), adicionada de outros incentivos e consideradas as competências dinâmicas definidas por Teece *et al* (1997). Foram formuladas hipóteses para orientar o trabalho empírico com base na literatura sobre múltiplos arranjos institucionais em redes de franquias, em sistemas agroindustriais e em canais de distribuição. O desenvolvimento da pesquisa aplicada consistiu de três estudos de caso. A seleção das firmas foi pautada na diversidade de origem da empresa, de seu foco de atuação e de sua escala de operação, com o objetivo de garantir uma relevância qualitativa aos casos apresentados. A análise do perfil das firmas e do seu ambiente competitivo e institucional permeou os estudos de caso. Destaca-se a perspectiva histórica adotada na condução dos casos, em atendimento à abordagem de competências dinâmicas, conciliada com os conceitos de custos de transação. Foram apontadas possíveis explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais em múltiplos canais de distribuição. O problema da assimetria de informações, que é apontada como uma das razões na literatura sobre múltiplos arranjos institucionais, permeou os casos apresentados nesta pesquisa. O aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição deste estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura. As duas abordagens teóricas propostas complementam-se na análise das estratégias nos canais de distribuição, que segue a racionalidade de maximização de valor neoclássica.

Palavras-chave: canais de distribuição, avicultura, contratos, arranjos institucionais.

## ***ABSTRACT***

This study investigates the reasons which lead the companies to keep simultaneous institutional arrangements as distribution strategies and choice of their channels. The analysis are focused on the institutional arrangements which determine how the agents involved cooperate to the development of a certain activity, in this case, in the egg distribution. The Transaction Cost Economics and the Theory of Dynamic Competence form the main theoretical framework used in this study in order to analyze the mechanisms of choice and drawing of institutional arrangements. The definition of this institutional arrangement arises from the governance structure proposed by Williamson (1985), added to other incentives with the dynamic competences considered, as defined by Langlois (1997). Hypothesis have been formulated to guide the empirical work based on the literature on multiple institutional arrangements in franchise networks, in agro-industrial systems and in distribution channels. The development of applied research consisted of three case studies. The selection of companies was based on the diversity of the company's origin, on its operational focus and on its operational scale, so as to assure the qualitative relevance to the presented cases. The profile of the firms and of their competitive and institutional environment have permeated the case studies. The historical perspective adopted in the conduction of cases is pointed out, attending to the dynamic competence approach, reconciled with the transaction cost concepts. Possible explanations for the establishment of institutional arrangements have been pointed out in multiple distribution channels. The information asymmetry problem which is pointed as one of the reasons in the literature on the multiple institutional arrangements, has permeated the cases presented in this study. The use of positive externalities between the arrangements along the time, identified in this study, is added to the set of literature explanations. The two theoretical approaches proposed are complemented in the strategic analysis within the distribution channels, which follow the neoclassic value maximization rationality.

**Keywords:** distribution channels, aviculture, contracts, institutional arrangements

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>O PROBLEMA</b>	<b>6</b>
1.1	INTRODUÇÃO	6
1.2	O PROBLEMA DE PESQUISA	9
1.3	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	10
1.4	OBJETIVOS	10
1.5	JUSTIFICATIVAS	11
1.6	HIPÓTESES	12
1.7	MODELO CONCEITUAL	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>15</b>
2.1	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	15
2.2	ESCOLHA DO ARRANJO INSTITUCIONAL	17
2.3	TEORIA DAS COMPETÊNCIAS DINÂMICAS	19
2.4	CONTRATOS RELACIONAIS	20
<b>3</b>	<b>SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE OVOS</b>	<b>22</b>
3.1	DELIMITAÇÃO DO SAG	22
3.2	COMPETITIVIDADE DO SAG DE OVOS	25
3.2.1	<i>Competitividade Revelada</i>	25
3.2.2	<i>Análise do Ambiente Organizacional</i>	28
3.2.3	<i>Análise do Ambiente Competitivo e Estratégias</i>	29
3.3	CARACTERIZAÇÃO DAS TRANSAÇÕES	30
3.3.1	<i>Transação entre a Fábrica de ração e os Produtores de ovos</i>	30
3.3.2	<i>Transação entre os Produtores de ovos e o Processamento de Ovos</i>	31
3.3.3	<i>Transação entre o Processador de Ovos e os Canais de Distribuição</i>	31
3.4	ANÁLISE DE COORDENAÇÃO	33
3.4.1	<i>Subsistema estritamente coordenado de ovos enriquecidos</i>	35
3.4.2	<i>Subsistema estritamente coordenado de ovos alternativos e orgânicos</i>	35
3.4.3	<i>Subsistema estritamente coordenado CAIPIRA</i>	36
3.5	ANÁLISE DOS PONTOS DE FRAGILIDADE DO SAG DE OVOS	36
3.6	DETALHAMENTO DO SUBSISTEMA DO CANAL COMERCIAL	38
<b>4</b>	<b>LITERATURA SOBRE MÚLTIPLOS ARRANJOS SIMULTÂNEOS</b>	<b>43</b>
4.1	MÚLTIPLOS ARRANJOS SIMULTÂNEOS EM FRANQUIAS	43
4.2	MÚLTIPLOS ARRANJOS SIMULTÂNEOS EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	47
4.3	MÚLTIPLOS ARRANJOS SIMULTÂNEOS EM OUTROS CASOS	49
4.4	IMPLICAÇÕES DOS MÚLTIPLOS ARRANJOS SIMULTÂNEOS	50
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>52</b>
5.1	MÉTODO	52
5.2	LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES	53
5.3	SELEÇÃO DOS CASOS ESTUDADOS	54

<b>6</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>55</b>
6.1	CASO DA GRANJA DONINE .....	56
6.1.1	<i>Origem da empresa.....</i>	56
6.1.2	<i>Identificação dos arranjos institucionais.....</i>	57
6.1.3	<i>Alterações dos arranjos institucionais ao longo do tempo.....</i>	59
6.1.4	<i>Análise dos atributos da transação.....</i>	61
6.1.5	<i>Escolha e estabilidade de arranjos institucionais .....</i>	62
6.2	CASO DA GRANJA YABUTA .....	64
6.2.1	<i>Origem da empresa.....</i>	64
6.2.2	<i>Identificação dos arranjos institucionais.....</i>	65
6.2.3	<i>Alterações dos arranjos institucionais ao longo do tempo.....</i>	66
6.2.4	<i>Análise dos atributos da transação.....</i>	70
6.2.5	<i>Escolha e estabilidade de arranjos institucionais .....</i>	72
6.3	CASO DA GRANJA SHINODA .....	74
6.3.1	<i>Origem da empresa.....</i>	74
6.3.2	<i>Identificação dos arranjos institucionais.....</i>	76
6.3.3	<i>Alterações dos arranjos institucionais ao longo do tempo.....</i>	78
6.3.4	<i>Análise dos atributos da transação.....</i>	80
6.3.5	<i>Escolha e estabilidade de arranjos institucionais .....</i>	82
6.4	RELAÇÃO ENTRE OS ESTUDOS DE CASO E AS HIPÓTESES DE PESQUISA .....	84
<b>7</b>	<b>CONCLUSÕES .....</b>	<b>86</b>
7.1	SÍNTESE.....	86
7.2	LIMITAÇÕES DO TRABALHO E FUTURAS PESQUISAS .....	89
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>91</b>

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Governança Eficiente .....	15
Quadro 2 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Donine .....	58
Quadro 3 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Donine .....	60
Quadro 4 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Donine .....	61
Quadro 5 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Yabuta .....	66
Quadro 6 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Yabuta.....	69
Quadro 7 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Yabuta .....	71
Quadro 8 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Shinoda.....	77
Quadro 9 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Shinoda .....	79
Quadro 10 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Shinoda.....	82
Quadro 11 – Determinantes da escolha de AI e do estabelecimento de múltiplos AI, de acordo com cada estudo de caso.....	87

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Plantel de aves poedeiras brancas e vermelhas, em cada Estado Brasileiro, alojado em 2003 .....	27
Tabela 2 – Composição de custos para a produção de ovos na região de Bastos-SP em agosto de 2001 .....	28

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – O Modelo Conceitual .....	14
Figura 2 - Custo das estruturas de governança versus nível de especificidade de ativos.....	17
Figura 3 – Sistema Agroindustrial do Ovo.....	23
Figura 4 – Grupos Estratégicos no Sistema Agroindustrial de Ovos .....	30
Figura 5 – Fronteira de eficiência da firma no SAG de ovos .....	33
Figura 6 – O continuum de graus de integração vertical.....	39
Figura 7 – Fluxos presentes nos canais de distribuição.....	40
Figura 8 – Detalhamento da transação foco: a comercialização .....	40
Figura 9 – Organização esquemática da apresentação dos estudos de caso.....	55

# 1 O PROBLEMA

## 1.1 Introdução

A presente pesquisa foi motivada pelo questionamento sobre as razões que levam as empresas a utilizarem, de forma simultânea, mais de um canal de distribuição. Por que as empresas não escoam toda a sua produção por meio do canal mais eficiente? A literatura sobre contratos permite organizar um conjunto de hipóteses que são exploradas no trabalho empírico, mediante estudos de casos de empresas atuantes na avicultura de postura brasileira.

Ao visitar a indústria automobilística nos Estados Unidos, Coase (1937) levantou um intrigante questionamento sobre qual o limite para a firma organizar a sua produção internamente. Em seu trabalho, *The nature of the firm*, Coase introduz o conceito de custos de transação, que são os custos de organização, além dos custos de produção, que justificam o limite de atividades que a firma coordena internamente.

Williamson (1985) formaliza o conceito de Coase e permite avanços em estudos empíricos nos quais a proposição fundamental está centrada na eficiência minimizadora dos custos de transação, alcançada pelo desenho de estruturas de governança alinhadas com as dimensões da transação.

O trabalho de Williamson abre perspectivas para o estudo da coordenação vertical das firmas sob o ponto de vista contratual da Economia dos Custos de Transação. Até então, predominava a teoria da Organização Industrial, baseada numa abordagem tecnológica e de competição imperfeita, para analisar a decisão *make or buy*<sup>1</sup> das firmas (SAUVEÉ, 1995).

Em sua entrevista, concedida após receber o prêmio Nobel de Economia, Coase insiste na importância de analisar a realidade, que implica o pesquisador observar “*What is going on here*”. Essa observação influencia o presente estudo.

---

<sup>1</sup> A expressão é consagrada na literatura, razão pela qual está mantida em inglês.

A literatura avança a explicar o limite da firma, pautado na estratégia de desenhar o seu arranjo mais eficiente. A definição desse arranjo institucional deriva-se da estrutura de governança proposta por Williamson (1985), adicionada de outros incentivos e consideradas as rotinas e as competências envolvidas – determinam como as unidades econômicas podem cooperar ou competir. Entretanto, diversos casos, como os pesquisados por Cave e Murphy (1976), Rubin (1978), Gallini e Lutz (1992), Minkler e Park (1994), Dutta *et al* (1995), Menard (1996, 2002), Loader (1997), Bradach (1997), Dyer (1997), Besanko (2000), Lafontaine e Shaw (2001), Zylbersztajn e Nogueira (2002), Coughlan (2002) e Hendrikse (2003) mostram que a melhor estratégia pode não ser simplesmente a escolha do arranjo mais eficiente, mas o estabelecimento de diversos arranjos simultâneos. A literatura passa a explorar outra vertente, em que o foco deixa de ser a decisão dicotômica *make or buy* para avançar nas razões que levam as firmas ao *make and buy*.

A literatura sobre rede de franquias ilustra essa vertente em que firmas optam pela manutenção de diferentes arranjos simultâneos. Na ótica do *make or buy*, seria esperado que cada franqueador optasse por lojas franqueadas ou por lojas integradas. No entanto, Lafontaine e Shaw (2001) asseveram que a rede de franquias mantém uma proporção estratégica de lojas integradas e franqueadas, numa situação clara de *make and buy*. A opção de múltiplos arranjos é tratada como *mix* contratual ou mesmo *dual distribution* na literatura.

A esperada convergência de arranjos institucionais segue a lógica da economia neoclássica, em que as firmas menos eficientes são eliminadas pelas mais eficientes. No entanto, a utilização de múltiplos arranjos contratuais aponta para a possibilidade da existência de equilíbrios simultâneos que minimizem a soma dos custos de produção e dos custos de transação. Portanto, trata-se de múltiplos equilíbrios eficientes.

A coexistência de arranjos poderia ser justificada como uma situação transitória, em que uma firma adota diferentes arranjos e seleciona o mais eficiente. Entretanto, o *mix contratual* é uma prática consolidada em rede de franquias que pode refutar tal hipótese.

A transitoriedade também poderia explicar a ocorrência de diferentes arranjos dentro de um sistema produtivo, ou seja, arranjos distintos entre firmas. No entanto, Menard (1996)

identificou três arranjos contratuais distintos coexistindo por mais de vinte anos na governança de um subsistema estritamente coordenado na avicultura de corte na França. A lógica da convergência de arranjos também não ocorreu na avicultura de corte brasileira, segundo Zylbersztajn e Nogueira (2002). Os autores não identificaram um padrão de difusão de arranjos; cada Estado apresentava uma estrutura de coordenação distinta, para um mesmo setor, com produtos homogêneos, tecnologias similares e ativos comparáveis.

Diferentes arranjos simultâneos intrigam a lógica dos custos de transação quando ocorrem dentro de uma mesma firma e quando ocorrem num mesmo setor, entre firmas. Nas duas situações, aparentemente, emergem justificativas similares para a simultaneidade de arranjos.

Besanko *et al* (2000) denominam de *tapered integration*<sup>2</sup> a situação em que uma empresa utiliza diferentes arranjos simultâneos para aproveitar o melhor de cada arranjo. Essa situação é descrita por Muris *et al* (1992), os quais citam o caso da Coca-Cola e da Pepsi, que organizam a produção e distribuição de bebidas por meio de subsidiárias integradas e, simultaneamente, de engarrafadoras independentes.

Um benefício dos arranjos mistos é, por um lado, a utilização das informações de custos e rentabilidade do arranjo interno para a negociação de contratos com arranjos independentes. Por outro lado, o desempenho dos canais externos pode ser utilizado para melhorar a produtividade dos canais internos. A utilização de um arranjo interno minimiza a exposição ao risco de quebra contratual dos arranjos independentes. Portanto, o desenho contratual misto é estrategicamente adotado para o aproveitamento de seu efeito disciplinador.

A utilização de arranjos mistos pode ser estrategicamente escolhida para que se aproveite o melhor de cada arranjo. No caso de uma empresa que organiza a sua produção internamente e também compra do mercado, o arranjo misto deixa de aproveitar a economia de escala potencial que seria gerada se um único arranjo organizasse o total da produção por um lado, mas, por outro, utiliza-se de informações cruzadas para manter pressão competitiva de mercado. Também existem custos de transação que poderiam ser minimizados por meio da governança de um único arranjo. Ao adotar arranjos mistos, a empresa tem de lidar com mais

---

<sup>2</sup> O termo é traduzido na literatura portuguesa como integração mista ou arranjos mistos

de uma estrutura de monitoramento para averiguar a especificação de produtos e gerenciar o tempo de entrega, além de desenhar e monitorar contratos (BESANKO *et al*, 2000).

Na questão da estratégia da firma, Coughlan (2002) acredita que a estruturação de canais de distribuição complementares pode gerar benefícios que superem os conflitos e, dessa forma, favoreçam a manutenção de arranjos contratuais distintos.

A escolha do canal de distribuição é uma decisão estratégica que pode ser tratada sob a ótica do *make or buy*, caso o arranjo mais eficiente seja suficiente para escoar toda a produção. Nesse caso, a firma opta pela venda direta ao consumidor final, pela venda ao varejo ou pelo atacado.

A estruturação do canal de distribuição mostra-se mais complexa se um único arranjo for insuficiente para escoar a produção e nos casos em que existe a necessidade de adaptação do arranjo ao seu cliente final. Podem ser formados diversos arranjos aparentemente distintos e que caracterizam uma situação de *make and buy*.

Da mesma forma, a coexistência de arranjos distintos pode apresentar custos de coordenação e investimentos de adaptação que podem ser justificados pelos efeitos complementares entre esses arranjos.

A presente pesquisa explora as razões que levam as firmas a manterem arranjos aparentemente distintos na estratégia de distribuição e escolha dos canais. Conduziu-se o estudo empírico sobre a escolha do canal de distribuição de ovos considerando-se casos de empresas brasileiras.

## **1.2 O Problema de pesquisa**

De acordo com a lógica de eficiência minimizadora dos custos de transação, proposta por Williamson (1985), espera-se uma única estrutura de governança alinhada às dimensões de uma transação e ao ambiente institucional no longo prazo. Entretanto, diversos estudos

identificaram a coexistência de arranjos institucionais diferentes dentro de uma mesma firma ou dentro de um sistema produtivo.

Existem evidências de que firmas que atuam no sistema agroindustrial de ovos brasileiro apresentam arranjos institucionais distintos na distribuição de seus produtos. Trata-se de uma estratégia da firma, em que a utilização de diferentes canais implica adequações internas de maior peso e traz um limite para a firma operar.

O problema de pesquisa está centrado no seguinte questionamento: **Como se explica o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais e como se dá o atendimento aos diferentes níveis de coordenação exigidos pelos múltiplos canais de distribuição?**

### **1.3 Delimitação do estudo**

A análise empírica do sistema agroindustrial de ovos é motivada por evidências de que existem arranjos institucionais distintos e estáveis no longo prazo. A coexistência de arranjos institucionais simultâneos não é exclusividade desse sistema produtivo em particular.

A presente pesquisa trata do tema da escolha da estratégia da firma e verifica como e por que as firmas adotam padrões múltiplos de arranjos institucionais nos canais de distribuição da avicultura de postura brasileira. Para alcançar esse objetivo, o processo de investigação deste estudo é focado na análise dos arranjos institucionais e em suas implicações em termos de coordenação. Outros aspectos, tais como a apropriação dos ganhos por avanços tecnológicos, a comunicação e o aprendizado tecnológico dos agentes, foram abordados por estudos anteriores e estão apresentados nesta pesquisa.

### **1.4 Objetivos**

O objetivo principal deste estudo é explorar os mecanismos e critérios de escolha que as firmas utilizam ao estabelecerem os arranjos institucionais que coordenam as atividades de

distribuição de ovos. As análises são focadas nos arranjos institucionais, que derivam-se das estruturas de governança e determinam como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento de uma determinada atividade, neste caso, na distribuição de ovos.

A partir dessa proposição, derivam os seguintes objetivos específicos:

- Explorar os mecanismos e critérios de escolha dos arranjos institucionais e suas implicações para a firma;
- Análise do perfil das firmas e do ambiente institucional e competitivo do sistema agroindustrial de ovos;

### **1.5 Justificativas**

As justificativas atribuídas ao desenvolvimento deste projeto podem ser relacionadas da seguinte forma:

1. Identificar os mecanismos e critérios utilizados pelas firmas do sistema agroindustrial de ovos na escolha e desenho de seus arranjos institucionais, de modo a contribuir aos tomadores de decisão e pesquisadores em economia das organizações;
2. Contribuição aos tomadores de decisão e agentes de políticas públicas presentes no sistema agroindustrial de ovos, dada sua significativa importância para a economia brasileira, especialmente para o Estado de São Paulo, e a escassez de estudos com o enfoque teórico aqui proposto;
3. A realização de análise empírica direcionada a um sistema produtivo agroindustrial contribui para o questionamento e desenvolvimento dos conceitos do referencial teórico utilizado.

## 1.6 Hipóteses

De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a função das hipóteses é coordenar os fatos já conhecidos para orientar o processo de investigação. Dessa forma, define-se as quatro hipóteses derivadas da literatura revisada nesta pesquisa e apresentada no capítulo 2.

Com base nos conceitos da Economia dos Custos de Transação, propõe-se que as hipóteses H1 e H2 sejam analisadas na pesquisa empírica:

**H1: Características dos produtos demandados por diferentes mercados consumidores exigem investimentos específicos que implicam arranjos institucionais adaptados a cada canal.**

A escolha por múltiplos arranjos institucionais recai sobre a demanda. Cada mercado exige atributos cuja produção depende de investimentos específicos. A firma, para atender às diferentes demandas dos mercados consumidores, opta por coordenar diferentes arranjos. Cada um deles é eficiente em atender a um mercado em particular.

**H2: Múltiplos arranjos institucionais são estabelecidos em resposta aos níveis distintos de custos de transação, representados pelas diferenças na frequência e na incerteza envolvidas na negociação com cada canal.**

O estabelecimento de arranjos institucionais distintos reflete as diferenças nos custos de transação com cada canal de distribuição. A frequência e a incerteza envolvidas na transação com diferentes canais podem resultar em arranjos institucionais adaptados para governar cada transação.

As hipóteses H3 e H4 foram elaboradas com base na Teoria das Competências Dinâmicas segundo a proposta de Teece *et al* (1997) de analisar as competências em três aspectos: processos, posicionamento e dependência de rota<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Tradução livre para *path dependence*.

**H3: Diferenças no tempo de relacionamento entre a firma e seus canais explicam a manutenção de arranjos institucionais diferenciados, formados por alterações no padrão de incentivo e no controle dos contratos.**

Dentre os diversos canais de distribuição coordenados pela firma, podem haver alterações no desenho do contrato, ainda que ele tenha sido firmado de forma tácita, conforme a maturidade do relacionamento com um canal em particular.

**H4: A existência de competências não replicáveis entre arranjos institucionais e exigidas pelo mercado consumidor explica o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais.**

A firma pode se ver obrigada a coordenar rotinas administrativas diferenciadas para atender a cada mercado consumidor. Essas rotinas administrativas são construídas ao longo do tempo, num processo de aprendizado endógeno da firma que impede que outras possam simplesmente copiar ou adaptar. Os procedimentos administrativos diferenciados levam à manutenção de formas distintas de arranjos institucionais para cada canal.

Um arranjo pode ser estabelecido com o desenvolvimento do relacionamento com um canal em particular, em que o conhecimento recíproco e a reputação são os diferenciais que justificam o estabelecimento de um arranjo diferenciado dos demais coordenados pela firma.

## **1.7 Modelo Conceitual**

O modelo conceitual está esquematicamente representado na figura 1. As etapas envolvidas no desenvolvimento deste modelo conceitual estão apresentadas na forma de capítulos, com o objetivo de melhor organizar este documento.

O problema de pesquisa e as hipóteses que norteiam o processo de investigação foram apresentados neste primeiro capítulo. O capítulo 2 traz a fundamentação teórica da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Teoria de Competências Dinâmicas (TCD), como base

para a identificação dos arranjos institucionais presentes ao longo do SAG de ovos. O estudo desse SAG, que está apresentado no capítulo 3, começa com a sua delimitação, passa pela análise de competitividade e estende-se para o detalhamento do subsistema do canal comercial e causas dos múltiplos arranjos institucionais, justamente o foco desta pesquisa. No capítulo 4 estão organizadas diferentes explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais simultâneos. A metodologia é descrita no capítulo 5 e indica a organização dos estudos de caso apresentados no capítulo 6. O capítulo 7 retoma as considerações relevantes para a conclusão.

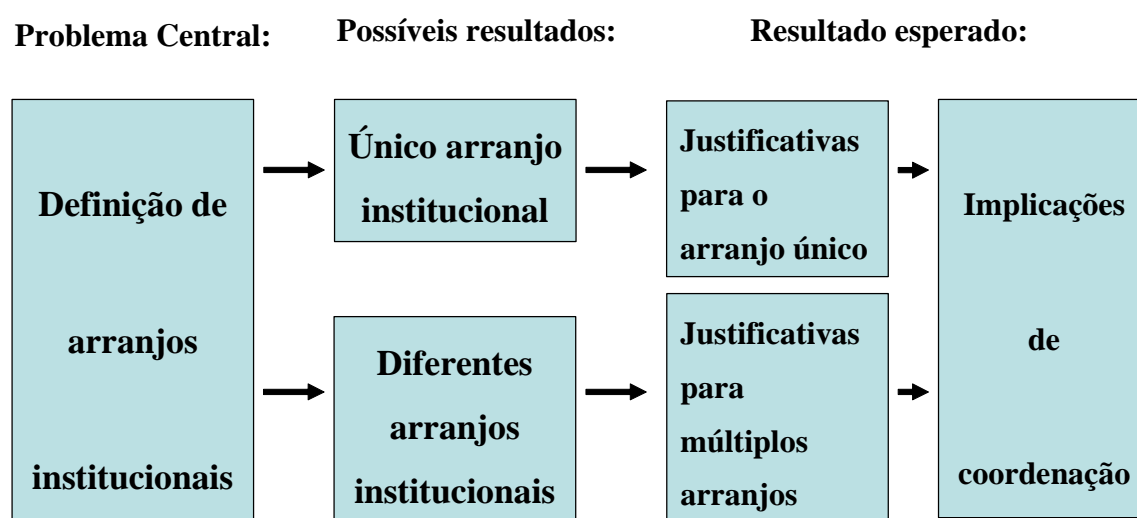


Figura 1 – O Modelo Conceitual

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Economia dos Custos de Transação

A firma vista como uma estrutura de governança foi proposta por Williamson (1996), em que é considerada a incerteza, a especificidade dos ativos envolvidos na transação e sua frequência, dado o ambiente institucional.

O quadro 1 apresenta o mecanismo de governança eficiente associado a cada tipo de contrato definido por Macneil (1978). A governança de mercado protege cada um dos agentes associados ao contrato clássico, em que o preço é determinante na transação e a identidade dos participantes torna-se irrelevante. Os contratos neoclássicos e relacionais estão presentes nas relações continuadas, em que é possível desenvolver o relacionamento entre as partes. A estrutura de governança presente na relação trilateral mostra-se eficiente para lidar com contratos neoclássicos, em que existem mecanismos de ajustamento flexíveis, como, por exemplo, um terceiro agente que atua como solução de disputas para adaptar distúrbios de impactos moderados. Em contratos relacionais, existem incentivos para se internalizar a transação, o que ocorre quando envolvem investimentos específicos. No caso dos investimentos mistos, a estrutura de governança presente no relacionamento bilateral mostra-se eficiente na solução de disputas e preserva a autonomia dos agentes participantes.

**Quadro 1 – Governança Eficiente**

		característica do investimento		
		não-específico	misto	específico
Frequência	baixa	mercado (contrato clássico)	trilateral (contrato neoclássico)	trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	alta	mercado (contrato clássico)	bilateral (contrato relacional)	governança unificada (contrato relacional)

Fonte: adaptado de WILLIAMSON, 1996.

As características das transações têm seu estudo complementado pela análise do ambiente institucional para a definição dos arranjos institucionais. Segundo North (1991), as

instituições são as regras do jogo, que consistem em restrições construídas pelos seres humanos para estruturar a sua interação social, econômica e política. As instituições têm o papel fundamental de reduzir as incertezas à medida que molda o comportamento humano ao impor restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade).

Os arranjos institucionais são apresentados por Menard (1996) como variações de uma estrutura de governança, em um nível analítico mais detalhado. De acordo com a tese do alinhamento de Williamson, as características da transação determinam a estrutura de governança eficiente. A definição do arranjo institucional deriva-se dessa estrutura de governança, adicionada de outros incentivos e consideradas as rotinas e as competências envolvidas. Essa distinção é particularmente importante nesta pesquisa, pois explora arranjos aparentemente distintos que podem estar presentes dentro de uma mesma estrutura de governança.

Sauvé (1995), ao analisar a questão da coordenação vertical, destaca a importância do ambiente institucional e do arranjo institucional. O ambiente institucional é o conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelece as bases para a produção, as trocas e a distribuição. As regras de eleições, os direitos de propriedade e os direitos dos contratos são exemplos de ambiente institucional. O arranjo institucional consiste em um misto de contrato e acordo<sup>4</sup> entre unidades econômicas que governa o modo pelo qual essas unidades podem cooperar ou competir. As regras e os direitos influem na estruturação do arranjo institucional, que, por sua vez, apresenta mecanismos para influir ou modificar o ambiente institucional.

Os arranjos institucionais, como detalhamento das estruturas de governança, seguem os pressupostos da economia dos custos de transação. Dessa forma, a racionalidade limitada e o comportamento oportunista estão presentes na análise do arranjo institucional. A racionalidade limitada implica a impossibilidade de desenhar contratos completos, ou seja, não é possível prever *ex-ante* situações que demandam medidas de contingência nos contratos. Na ausência de comportamento oportunista, os desvios poderiam ser renegociados.

---

<sup>4</sup> Esta denominação refere-se aos contratos informais.

Entretanto, considera-se que os agentes podem ser oportunistas, o que faz com que a negociação *ex-post* passe a ser importante para o arranjo da transação.

A teoria dos contratos e incentivos complementa a proposição de Williamson ao considerar o contrato como um instrumento capaz de minimizar os riscos de ruptura pós-contratual resultante de um comportamento oportunista. Nesse sentido, Klein (1992) estabelece que os contratos são incapazes de proteger, por completo, o comportamento oportunista e que existem limites que podem ser definidos via contratos, mas que, uma vez atingidos, tornam os contratos expostos a rupturas oportunistas.

## 2.2 Escolha do arranjo institucional

A escolha do arranjo institucional segue a proposta de Williamson (1991), em que uma estrutura de governança é escolhida com base em um *trade off* entre custo de transacionar com o mercado e custos de organização interna da firma, segundo o nível de especificidade de ativos envolvidos na transação. Nesse modelo simplificado, o autor assume que tanto o mercado quanto as firmas apresentam custos de produção idênticos e despreza a existência de economias de escopo e de escala.

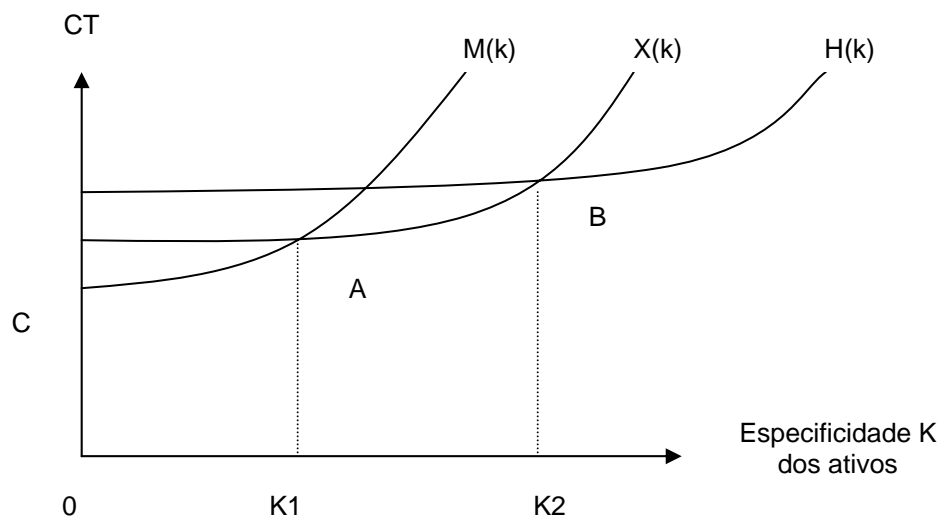


Figura 2 - Custo das estruturas de governança versus nível de especificidade de ativos  
Fonte: WILLIAMSON, 1991.

A figura 2 ilustra o *trade off* entre estruturas de governança, de acordo com o nível de especificidade de ativos envolvidos.  $M(k)$  representa o custo de obter a produção via mercado,  $H(k)$  representa o custo de organizar a produção dentro da firma e  $X(k)$  representa o custo de organizar a produção via contratos.

Propõe-se a leitura da figura 2 segundo os arranjos institucionais propostos por Menard (1996), que são variações mais detalhadas das estruturas de governança. O arranjo via mercado mostra-se mais eficiente quando ativos de baixa especificidade estão envolvidos na transação. Por sua vez, os outros arranjos, governados via contratos ou por meio de hierarquia, apresentam ganhos de eficiência crescentes para o atendimento das necessidades de adaptação advindas da incompletude dos contratos. À medida em que a especificidade dos ativos aumenta, aumenta a complexidade de previsão de salvaguardas e contingências para a transação. Dessa forma, os acordos têm que ser renegociados frequentemente e o custo do arranjo via mercado eleva-se mais do que o custo de organização interna.

A linha formada pelos pontos CAB define o ponto mínimo das curvas do custo de transação, associadas a níveis crescentes de especificidade de ativos ( $k$ ). Mudanças institucionais ou o desenvolvimento de relações de confiança entre os agentes podem provocar o deslocamento das três curvas.

A escolha do arranjo institucional considera os diferentes níveis de incentivo e de controle que a firma necessita para organizar suas atividades. Arranjos via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo. Conforme a necessidade de controle aumenta, a firma passa a optar por arranjos contratuais em que é possível utilizar a ameaça de litígio para fazer cumprir o contrato. Entretanto, se o poder de ameaça de litígio mostra-se inócuo ou custoso, a firma pode optar por internalizar as atividades para se utilizar do poder de “faça-se” (*Fiat power*) para organizar sua produção. Nesse caso, a firma opta por arranjos hierarquizados em que as atividades são coordenadas internamente, ao preço de um incentivo menor *vis-a-vis* o arranjo via mercado. A propensão ao uso do arranjo hierarquizado também aumenta quanto maior a frequência dos contratos, ou seja, a firma acaba internalizando contratos seqüenciais.

### 2.3 Teoria das Competências Dinâmicas

Langlois (1997) retoma, da literatura sobre Teoria da firma baseada em recursos<sup>5</sup>, a crítica sobre a visão estática da economia dos custos de transação e desenvolve a convergência entre os dois enfoques teóricos no entendimento da firma. O autor estabelece que ao longo do tempo as competências das organizações sofrem mudanças conforme o aprendizado e as inovações tecnológicas e organizacionais. Dessa forma, existem custos de conhecimento e custos de informação a serem considerados na visão dinâmica.

Dentro da perspectiva da firma baseada em recursos, o enfoque de competências dinâmicas ganha destaque nas análises sobre os arranjos institucionais. De acordo com Fama (1980) *apud Teece et al* (1997), na perspectiva das competências dinâmicas a firma não se resume a um nexo de contratos, como proposto pela economia dos custos de transação. A firma, integrada em suas competências, desenvolve resultados maiores do que a simples soma de contratos. Nesse sentido, o diferencial competitivo das firmas é o desenvolvimento de suas competências e de mecanismos que impeçam que suas vantagens competitivas sejam replicadas.

A proposta de Teece *et al* (1997) de analisar os processos e rotinas, o posicionamento e a dependência de rota da firma, mostra-se adequado como um instrumento de estudo das competências dinâmicas das firmas. No que se refere a processos, as firmas podem desenvolver vantagens competitivas por meio de seus processos de gestão e organização, criando, por exemplo, uma cultura de trabalho não replicável ou imitável por seus concorrentes. Em relação ao posicionamento, as organizações podem buscar diferenciais por intermédio do conhecimento do negócio, da reputação e do desenvolvimento de relacionamentos. A dependência de rota ganha destaque uma vez que as competências não podem ser compradas. Elas são construídas dentro das firmas de uma forma intimamente ligada ao seu passado e às competências pessoais desenvolvidas ao longo do tempo.

---

<sup>5</sup> Tradução livre para *Resource-Based Theory*.

A contribuição de Loasby (1998) à teoria das competências dinâmicas está centrada no estabelecimento de uma relação direta entre as competências dinâmicas das firmas e a geração de processos de dependência de rota, conceito introduzido por Penrose (1959)<sup>6</sup> em sua teoria evolucionista da firma.

## 2.4 Contratos Relacionais

Macneil (1978) diferencia as transações recorrentes daquelas que ocorrem de forma eventual. O autor considera que as transações esporádicas seguem os pressupostos descritos pela Economia dos custos de transação para a governança via mercado, em que as transações tratam apenas da transferência de propriedade do produto ou serviço. Por sua vez, os contratos relacionais explicitamente consideram o contexto histórico e social em que as transações são recorrentes entre as partes envolvidas no contrato.

Desta forma, em contratos relacionais existe a possibilidade de emergir confiança entre os agentes, fato que desloca as curvas de custos de transação apresentadas na figura 2 e pode alterar os critérios de escolha dos arranjos institucionais. É importante destacar que a confiança emerge no relacionamento não por escolha de um dos agentes, mas por um estoque de bons relacionamentos entre as partes.

Claro (2004) fez um trabalho empírico sobre o efeito da emergência de confiança entre os agentes e as alterações decorrentes na definição de seus arranjos institucionais. O autor conduziu o seu estudo sobre as relações entre fornecedor e comprador de flores na Holanda, que formam uma rede de empresas por uma soma de contratos relacionais.

---

<sup>6</sup> PENROSE, Edith. *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell: Oxford University Press, 1959.

Ao analisar o relacionamento de grandes supermercados europeus com seus fornecedores, Arruñada (2000) destaca que, nos contratos incompletos, o aspecto relacional ganha maior importância na estruturação do processo de troca do que a definição dos termos contratuais. Quando o foco era a definição dos termos da troca, existia a preocupação com litígios. O conflito entre as partes não é descartado pelo autor. Os contratos relacionais minimizam seus efeitos à medida que os supermercados passam a desenvolver o papel de cortes de primeira instância: por um lado, existem mecanismos de punição ao fornecedor, tais como atraso no pagamento, sanções explícitas (descontos) ou até mesmo ruptura; por outro lado, ações oportunistas por parte dos supermercados são limitadas, pois a manutenção de sua reputação é importante para a renovação de contratos.

O capítulo 2 apresentou a fundamentação teórica da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Teoria de Competências Dinâmicas (TCD), como base para a análise dos arranjos institucionais presentes ao longo do Sistema Agroindustrial (SAG) de ovos. No próximo capítulo o SAG de ovos é apresentado desde a sua delimitação nesta pesquisa, passa pela análise de competitividade e estende-se para o detalhamento do subsistema do canal comercial e causas dos múltiplos arranjos institucionais, justamente o foco desta pesquisa.

### 3 SISTEMA AGROINDUSTRIAL DE OVOS

O Sistema agroindustrial (SAG) de ovos movimentou cerca de R\$ 1,1 bilhão por ano no Brasil em 1997, segundo Santos Filho (1998)<sup>7</sup> *apud* Figueiredo. Desse valor, aproximadamente 23% é destinado a rações, 12% refere-se ao pagamento de salários e 25% é gerado pelos canais de distribuição.

O setor de ovos apresenta grande importância para o Estado de São Paulo, pois representou o quinto produto de maior valor de produção agropecuária em 2000 e 2001, segundo o boletim *Informações Econômicas* do Instituto de Economia Agrícola.

O estudo sobre o SAG de ovos é apresentado a seguir, em partes, para uma melhor organização do tema. O SAG em estudo é delimitado na primeira parte. A parte 2 traz uma análise sobre a competitividade do setor: a competitividade revelada e a análise do ambiente organizacional, do ambiente competitivo e das estratégias. Na sequência são descritas as principais características das transações. Na quarta parte o SAG de ovos é analisado do ponto de vista da sua coordenação. Segue-se uma análise sobre os pontos de fragilidade do setor e, por fim, a parte 6 traz um detalhamento do subsistema do canal comercial.

#### 3.1 Delimitação do SAG

A figura 3 apresenta a delimitação sugerida para o estudo dos principais setores que compõem o SAG de ovos. Segue uma breve descrição de cada setor.

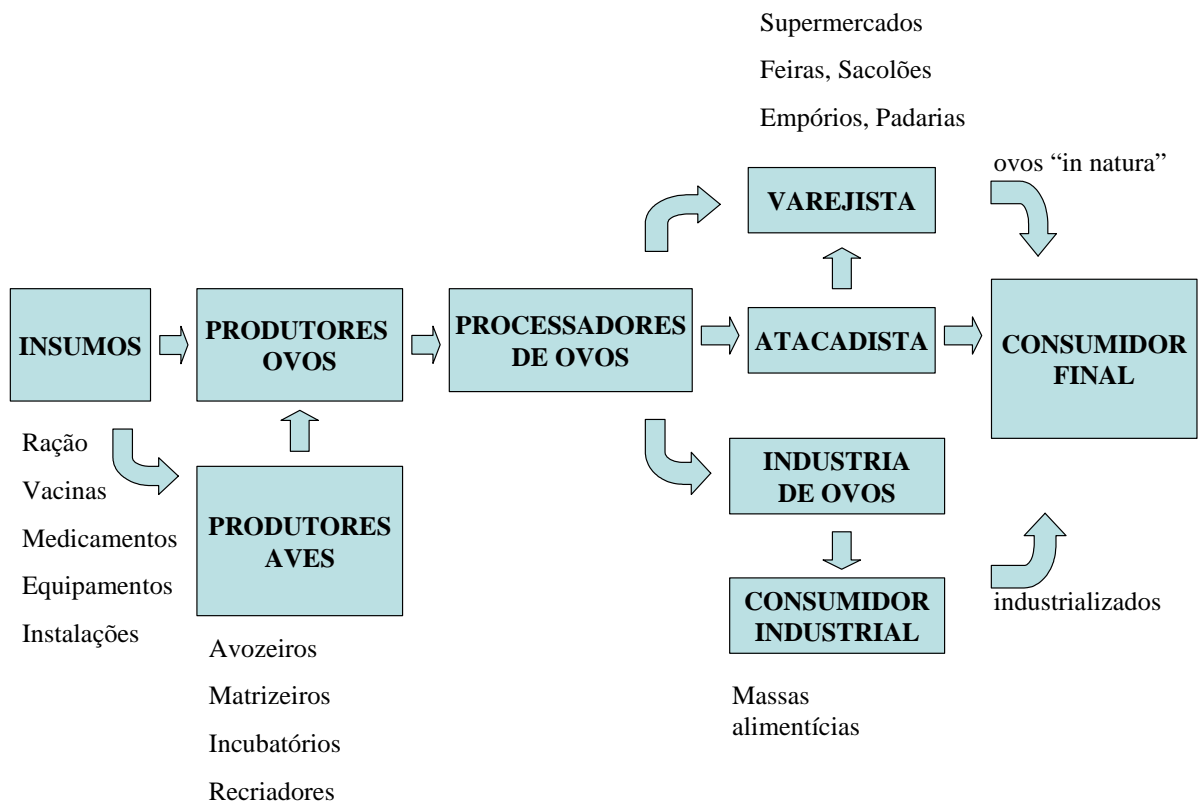
O setor de insumos veterinários é composto de empresas fornecedoras de vitaminas, medicamentos e vacinas. Predominam grandes empresas multinacionais nesse setor.

---

<sup>7</sup> SANTOS FILHO, J.I. *Sobre as cadeias produtivas de aves*. Comunicação Pessoal, 1998.

A indústria de instalações e equipamentos da avicultura de postura oferece desde a implantação de um aviário até grandes complexos de produção. Até a década de 1990 as empresas do setor trabalhavam com desenvolvimento de tecnologia nacional, seguindo as diretrizes traçadas pelos países líderes da avicultura de postura. Com a abertura da economia, grandes empresas de alta tecnologia se instalaram no Brasil e ocuparam boa parte do mercado.

Apenas empresas multinacionais compõem a indústria de fornecimento de pintainhas (ave comercial de um dia). O setor passou por um forte processo de concentração na década de 90. Em 2004, são seis os grupos fornecedores no Brasil: LOHMAN; HY-LINE; BOVANS; ISA; SHAVER; HISEX.



**Figura 3 – Sistema Agroindustrial do Ovo**

As empresas de embalagens para ovos podem ser agrupadas em empresas fornecedoras de caixas de papelão para acondicionar os ovos embalados, fabricantes de bandejas de polpa moldada e fabricantes de estojos de plástico (PVC) para embalar ovos.

A fabricação de ração para aves poedeiras é uma etapa produtiva integrada pelo produtor de ovos. Dificilmente uma granja se estabelece sem produzir a própria ração, mesmo porque existem equipamentos compatíveis e acessíveis ao módulo mínimo de operação de uma granja de postura (MARTINS, 1996). Outro argumento que favorece a integração da produção de ração pelo produtor de ovos é o fato de que pequenas variações na qualidade do insumo podem comprometer o desempenho do plantel e, conseqüentemente, a rentabilidade da empresa. No momento atual, o custo de monitoramento mostra-se suficientemente alto para incentivar a internalização da produção da ração como garantia de níveis de qualidade de sua composição. Como resposta a essa situação, algumas empresas do setor de ração começam a criar mecanismos para minimizar a assimetria de informação, como forma de sinalizar uma estratégia de expansão de seu mercado para além dos animais domésticos, atendendo os grandes plantéis comerciais.

As granjas de cria e recria recebem as pintainhas de um dia e cuidam do manejo durante 17 semanas. Ao longo desse período, as aves são tratadas com rações compatíveis com a idade em que se encontra o lote e recebem o tratamento sanitário. Ao término desse ciclo, as frangas estão em idade para iniciar a postura e são transferidas para a instalação apropriada.

As granjas de postura recebem as frangas em idade de iniciar a produção de ovos. O período de postura pode variar conforme o manejo empregado. Normalmente, um lote produz por 80 a até 120 semanas, equivalentes a 1,5 até 2,3 anos. O setor apresenta uma estrutura pulverizada, composta por empresas de diferentes escalas de atuação. Muitas empresas são constituídas em pessoa física ao invés da pessoa jurídica. O benefício do enquadramento tributário mostra-se como uma das mais relevantes explicações para essa escolha. Como conseqüência, existem dificuldades no detalhamento das informações sobre a estrutura das granjas e do setor.

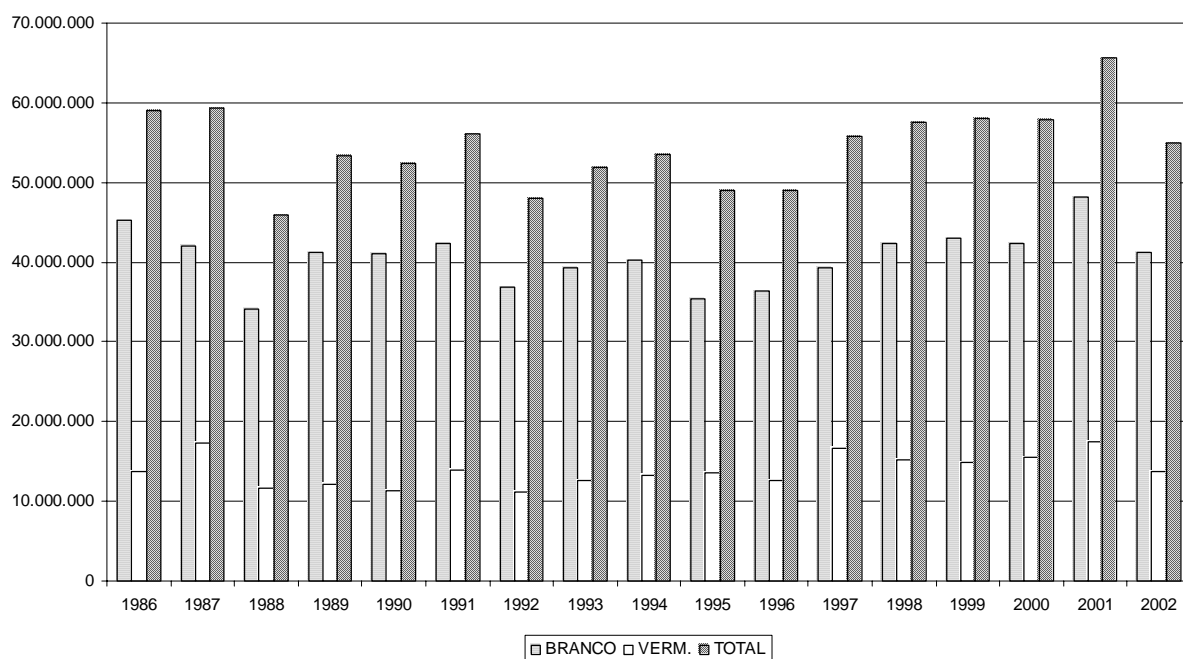
A etapa seguinte, o processamento de ovos, é uma etapa na qual os ovos são limpos, classificados e embalados. As instalações e equipamentos seguem as normas impostas pelo SIF, Serviço de Inspeção Federal. Na maioria dos casos, esta etapa produtiva é integrada pelo produtor de ovos.

Atacadistas e varejistas são os principais agentes na distribuição de ovos. O atacadista compra grande quantidade de ovos, cuja unidade de compra é, via de regra, carga fechada<sup>8</sup>. O trabalho do atacadista consiste no suprimento de canais menores, mediante repasse da mercadoria. O varejista compra a mercadoria direto do produtor ou do atacadista e seu trabalho é disponibilizar o produto para o consumidor final. Diferentemente do atacadista, o varejista agrega valor ao produto ao substituir ovos trincados e cuida de sua validade.

### 3.2 Competitividade do SAG de ovos

A seguir são apresentadas análises sobre a competitividade revelada do setor, do ambiente organizacional, do ambiente competitivo e das estratégias presentes no SAG de ovos.

#### 3.2.1 Competitividade Revelada



**Gráfico 1 – Produção Brasileira de Ovos no período de 1986 a 2002, mil caixas de 360 ovos**  
**Fonte: APA, Associação Paulista de Avicultura e UBA, União Brasileira de Avicultura.**

<sup>8</sup> A carga fechada é de aproximadamente 500 caixas de ovos. Esse volume é a capacidade média de um caminhão tipo baú trucado. Cada caixa contém 360 ovos.

A produção de ovos brancos predomina sobre a produção de ovos vermelhos. A cor dos ovos depende da linhagem das aves. O Sul do país concentra a maior produção de ovos vermelhos, mantida pela herança cultural europeia. Nas outras regiões predominam os ovos brancos, acompanhados de uma produção de ovos vermelhos proporcionalmente menor.

Tabela 1 – Plantel de aves poedeiras brancas e vermelhas<sup>9</sup>, em cada Estado Brasileiro, alojado em 2003

REGIÕES / Estado	PLANTEL		
	Branca	Vermelha	Total
<b>SUDESTE</b>			
São Paulo	24.575.966	4.991.188	29.126.604
Minas Gerais	8.005.627	1.770.434	11.232.397
Rio de Janeiro	202.222	586.333	657.468
Espírito Santo	2.498.041	584.700	3.825.986
<b>Subtotal</b>	<b>35.281.856</b>	<b>7.932.655</b>	<b>44.842.455</b>
<b>SUL</b>			
Rio Grande do Sul	2.878.695	1.665.907	5.671.648
Paraná	4.395.363	1.073.040	6.123.162
Santa Catarina	231.961	134.089	2.154.592
<b>Subtotal</b>	<b>7.506.019</b>	<b>2.873.036</b>	<b>13.949.402</b>
<b>CENTRO-OESTE</b>			
Goiás	3.562.682	524.271	3.968.569
Mato Grosso	886.210	563.468	1.140.667
Mato Grosso do Sul	683.987	382.179	903.028
Distrito Federal	743.465	197.622	617.861
<b>Subtotal</b>	<b>5.876.344</b>	<b>1.667.540</b>	<b>6.630.125</b>
<b>NORDESTE</b>			
Pernambuco	2.956.015	506.305	3.564.583
Ceará	2.325.557	191.089	2.305.097
Bahia	1.147.909	388.712	1.703.079
Rio Grande do Norte	975.426	347.881	1.425.833
Alagoas	237.909	11.433	253.481
Sergipe	237.909	112.694	388.143
Maranhão	237.909	32.665	198.032
Piauí	392.549	42.464	475.278
Paraíba	374.706	161.691	681.231
<b>Subtotal</b>	<b>8.885.889</b>	<b>1.794.933</b>	<b>10.994.759</b>
<b>NORTE</b>			
Acre	0	99.628	63.370
Amazonas	1.243.073	210.688	1.592.180
Pará	630.458	83.295	411.907
Rondônia	23.791	267.852	277.245
Roraima	0	153.525	87.134
Amapá	23.791	24.499	0
Tocantins	0	17.966	356.458
<b>Subtotal</b>	<b>1.921.113</b>	<b>857.452</b>	<b>2.788.296</b>
<b>Total BRASIL</b>	<b>59.471.221</b>	<b>15.125.616</b>	<b>79.212.958</b>

Fonte: UBA, União Brasileira de Avicultura

<sup>9</sup> A discriminação da cor da ave tem relação com a cor dos ovos produzidos. Aves brancas produzem ovos brancos e aves vermelhas produzem ovos marrons.

O Estado de São Paulo é o mais tradicional e apresenta o maior plantel de postura do Brasil. O Estado do Espírito Santo e os Estados do Centro-Oeste são considerados regiões novas em avicultura de postura.

**Tabela 2 – Composição de custos para a produção de ovos na região de Bastos-SP em agosto de 2001**

Ração	59,15
Embalagens	8,52
Outros custos variáveis	7,92
Salários e encargos	7,18
Compra de insumos	4,62
Compra de pintainhas	4,26
Outros custos fixos	2,31
Custo de formação do plantel	2,03
Retirada dos sócios	1,87
Combustível	1,19
Manutenção	0,86
Prevenção contra doença	0,09
Total de custos	100,00

**Fonte: adaptado de SEBRAE – Marília-SP<sup>10</sup>.**

Como pode ser observado na tabela 2, a ração representa o fator de maior impacto no custo da produção de ovos. O milho e a soja são os insumos mais representativos em volume e valor na composição da ração.

### 3.2.2 Análise do Ambiente Organizacional

Os principais Estados produtores mantêm associações do setor, todos congregados pela UBA, União Brasileira de Avicultura. No Estado de São Paulo, líder em produção de ovos, destaca-se a APA, Associação Paulista de Avicultura, e a APOESP, Associação dos Produtores de Ovos do Estado de São Paulo.

<sup>10</sup> Levantamento de dados do Projeto de Desenvolvimento da Avicultura de Postura de Bastos, em que participaram 30 produtores de ovos que respondem por 60% do plantel da região, estimado em 11.784.161 aves, equivalente a um faturamento mensal de R\$ 15 milhões.

A Secretaria da Agricultura de cada Estado regulamenta as diretrizes do Ministério da Agricultura nas questões relativas ao manejo e controle sanitário da avicultura de postura. Além da fiscalização de instalações e equipamentos, o órgão emite o GTA, Guia de Trânsito Animal, em que são registradas as movimentações do plantel e são averiguadas suas condições sanitárias.

O SIF, Serviço de Inspeção Federal, representa o órgão máximo na normatização de instalações, equipamentos, embalagens e processos relativos à etapa de processamento de ovos. Existem esferas Estaduais e Municipais do SIF.

### 3.2.3 Análise do Ambiente Competitivo e Estratégias

Dentro do SAG de ovos é possível identificar três grupos estratégicos, apresentados esquematicamente na figura 4. “Grupos estratégicos são definidos como clusters de firmas dentro da indústria que utilizam os mesmos ativos específicos e o mesmo conjunto de variáveis de concorrência” (FARINA *et al*, 1998, p. 13). Os autores ainda citam Oster (1994) ao afirmarem que o que distingue os grupos estratégicos são as diferenças na estratégia competitiva.

O primeiro grupo estratégico congrega empresas de diferentes escalas de produção, totalmente focadas na atividade de produção de ovos. A gestão focada nos custos faz com que as empresas deste grupo estratégico trabalhem a época de compra de insumos e administração de estoques. Este grupo estratégico é formado pelas empresas tradicionais, que apresentam instalações antigas e cujo investimento se encontra praticamente depreciado.

As empresas focadas na venda e distribuição de ovos formam o segundo grupo estratégico. Existem casos de empresas tradicionais, pertencentes ao primeiro grupo estratégico, que migraram para este segundo, e outras cujos fundadores já trabalhavam com a comercialização e decidiram integrar-se para trás. Dentro do segundo grupo, as empresas procuram atender ao varejo, mais especificamente aos supermercados. Diferenciam-se das empresas tradicionais por desenvolverem uma ampla carteira de produtos baseada na diferenciação de produto e embalagem. Algumas empresas tentam diferenciar por meio de marcas.

O terceiro grupo estratégico é formado por empresas de entrada recente no mercado, cuja característica principal são os investimentos em instalações e equipamentos modernos. Essas empresas de grande escala de operação constituem complexos avícolas automatizados, em que não há contato manual com o produto desde a sua produção até o seu processamento. Dado o tamanho da operação, as empresas deste grupo administram o estoque de insumos e a sua comercialização, para garantir o fluxo das operações.

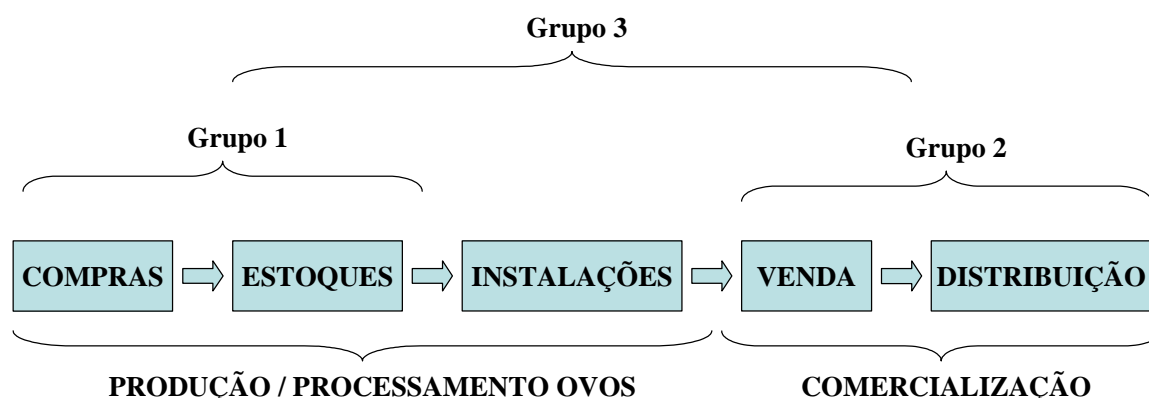


Figura 4 – Grupos Estratégicos no Sistema Agroindustrial de Ovos

Os grupos estratégicos diferenciam-se pelo grau de integração vertical. Em especial, lidam com seus canais de distribuição de modo diferente. O assunto será explorado na apresentação dos estudos de caso no capítulo 6.

### 3.3 Caracterização das Transações

#### 3.3.1 Transação entre a Fábrica de ração e os Produtores de ovos

O produtor de ovos integra a fabricação da ração porque pequenas variações na sua qualidade causam problemas na produção de ovos que superam em muito os investimentos necessários para internalizar a atividade.

A matéria-prima da ração, tais como grãos, medicamentos e vitaminas, comportam armazenagem de baixo custo, ao contrário da ração pronta. Portanto, a alta frequência da aquisição de ração pronta também faz com que o produtor de ovos internalize essa operação.

Outro fator relevante nesta decisão é que, ao fabricar sua própria ração, o produtor de ovos tem certeza sobre seu nível nutricional e sobre a qualidade da composição. O produtor internaliza a fabricação da ração para trabalhar rápidos ajustes na formulação da ração, conforme o desempenho de seus lotes.

### 3.3.2 Transação entre os Produtores de ovos e o Processamento de Ovos

É possível encontrar as duas situações: produtores de ovos integrando seu processamento ou processadores de ovos integrando para trás. A maior parte dos casos, no entanto, concentra-se no primeiro tipo de integração. A integração vertical pelo produtor de ovos pode ser explicada pela alta frequência da transação, cuja etapa essencial ao longo da cadeia de valor na comercialização de ovos é a classificação. Também pode ser explicada como uma resposta ao risco de sub-avaliação, ou melhor, sub-classificação do produto, considerando-se que a atividade está sujeita à assimetria de informações. A integração por parte do processador de ovos pode ser explicada como parte de sua estratégia de garantir o suprimento de ovos, que passa a ser especialmente importante nos casos em que o processador não está situado em uma região de oferta abundante.

### 3.3.3 Transação entre o Processador de Ovos e os Canais de Distribuição

Trata-se do foco central da presente pesquisa. Por ora, são apresentados os resultados de estudos anteriores aqui revisados. Nos desdobramentos posteriores desta pesquisa serão apresentados estudos de caso para a discussão das razões que levam à manutenção de múltiplos arranjos institucionais.

A alta incerteza presente nesta transação assemelha-se à encontrada por Brousseau e Codron (2000), para quem a comercialização de produtos perecíveis implica o desafio de ajustar-se às preferências dos consumidores e às variações na quantidade e qualidade da oferta. A característica desta transação é a ocorrência de múltiplos alinhamentos estáveis. Arranjos que tendem à governança de mercado coexistem com outros que tendem à integração vertical.

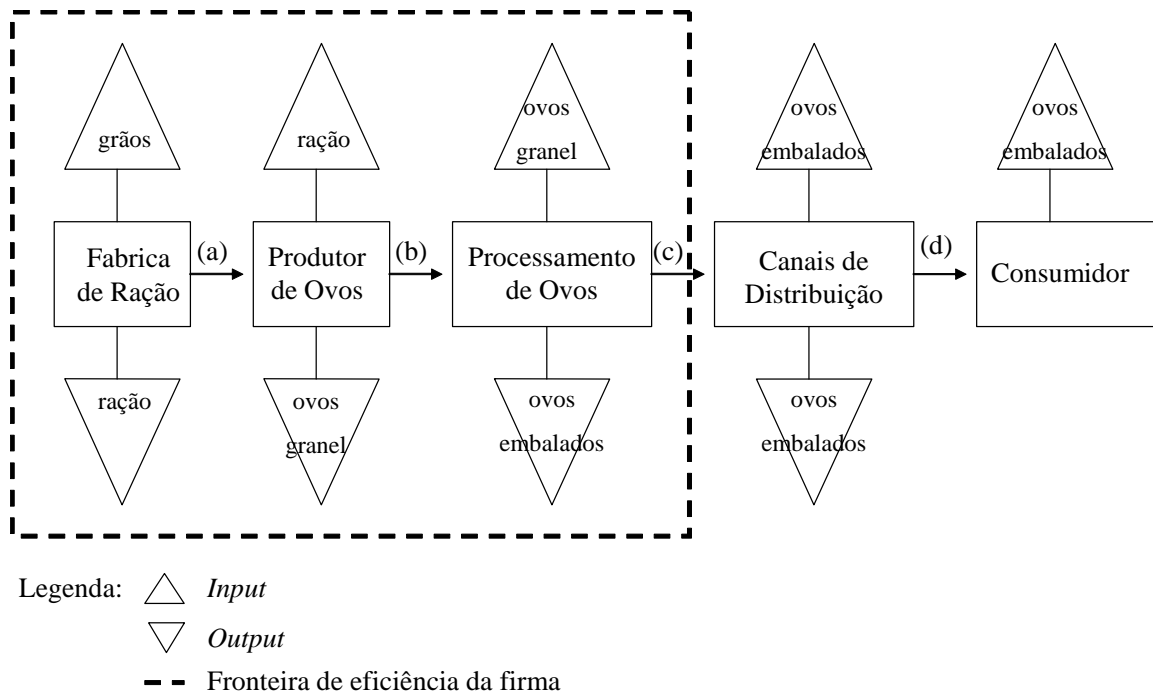
Os contratos de fornecimento são utilizados por grandes redes de supermercados. Na maioria dos casos, preços e quantidades não são determinados pela via contratual. A figura do contrato existe, num extremo, para efeitos cadastrais e, em outro, para exigir exclusividade de fornecimento. Os negócios são fechados semanalmente, entre os fornecedores cadastrados, em sistema de leilão. Existem divergências entre os produtores de ovos na questão do fornecimento de ovos para grandes redes de supermercados. Os produtores que firmam contratos com supermercados procuram segurança nas vendas, atrelada à reputação do cliente, enquanto outros produtores recusam o fornecimento pela obrigatoriedade de prazo, descontos e bonificações.

Martins (1996) analisou a cadeia produtiva de ovos, identificando a apropriação de valor gerado por avanços tecnológicos entre os agentes da cadeia. Segundo a autora, o grande número de criadores em termos absolutos e em relação ao número de compradores dificulta a apropriação dos ganhos realizados na etapa produtiva pelos criadores. Utilizando dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares FIPE/USP de 1981/82 e de 1991/92 e dados encomendados pela Associação Paulista de Avicultura (APA) de 1994, a pesquisadora observou que os atacadistas apresentam participação crescente na composição do preço de varejo dos ovos. A participação dos varejistas também é crescente. No período analisado, a participação do supermercado na venda de ovos cresceu 149% e a das avícolas<sup>11</sup> 250%.

O trabalho de Sugano (1999) analisou a cadeia produtiva de ovos em Bastos-SP, sob ótica da economia dos custos de transação, com destaque para a estrutura de governança, a coordenação e o aprendizado tecnológico dessa cadeia. O autor identifica a alta especificidade de ativos envolvida na comercialização de ovos. As incertezas decorrentes dessa especificidade são potencializadas pelo fato de essas relações serem informais, o que fragiliza o sistema. Mesmo que as relações informais possam ser estáveis, a alta perecibilidade do produto e sua baixa capacidade de estocagem poderiam justificar o estabelecimento de relações contratuais formalizadas, com o objetivo de minimizar a exposição a um possível comportamento oportunista.

### 3.4 Análise de Coordenação

A figura 5 indica, em termos de arranjos institucionais, que os processos produtivos de fabricação de ração (a) e processamento de ovos (b) apresentam-se integrados ao produtor, convergindo para um arranjo institucional dominante. Entretanto, nas transações (c) e (d) encontram-se arranjos coordenados via mercado e com algum grau de integração vertical.



**Figura 5 – Fronteira de eficiência da firma no SAG de ovos**  
 Fonte: adaptado de WILLIAMSON, 1985

A figura 5 apresenta a fronteira de eficiência da firma no sistema agroindustrial de ovos, em que as atividades de fabricação de ração e processamento de ovos são internalizadas pela firma. Verificam-se dois eixos de coordenação ao longo do SAG de ovos. O primeiro, centrado e integrado pelo produtor de ovos, coordena desde a obtenção e armazenagem de insumos, até o manejo do plantel e o processamento de ovos. O segundo eixo refere-se à comercialização, na coordenação das atividades de venda e distribuição de ovos. Este segundo eixo pode ser governado pelo produtor de ovos por meio da venda direta, num extremo, ou

<sup>11</sup> As avícolas são lojas de varejo especializadas na venda de produtos produzidos nas granjas avícolas, principalmente ovos e carne de frango.

pelo atacado, por meio da governança via mercado, no outro extremo. No *continuum* representado pelos dois extremos existem arranjos híbridos, representados pelo varejo.

A análise das transações permite verificar que o maior desafio da coordenação está presente nos canais de distribuição de ovos, corroborando o resultado de Sugano (1999), que detectou fragilidade na comercialização de ovos em seu estudo sobre a cadeia produtiva de ovos em Bastos-SP. A coordenação da distribuição de ovos tem sua importância alavancada pelo fato de essa transação apresentar a maior geração de valor dentro do SAG de ovos, como concluiu Martins (1996) e Santos Filho (1998) *apud* Figueiredo, que destacam o crescimento da participação de supermercados e avícolas.

De acordo com Mizumoto (1996), nos primórdios da avicultura de postura brasileira os criadores concentravam esforços no manejo, e a cooperativa, figura presente na época, era fundamental no fornecimento de ração e na comercialização dos ovos. O desenvolvimento da tecnologia de fabricação de ração reduziu o investimento necessário para a obtenção dessas instalações e o avicultor teve ganhos com a fabricação da ração para consumo interno. A extinção do arranjo via cooperativa implicou a necessidade de adaptação dos ex-cooperados: “[...] a dificuldade dos avicultores de Bastos com a gestão empresarial remonta da época em que todos se viram órfãos das cooperativas que atuavam no município. Elas faliram na década de 80. ‘Nós só sabíamos produzir, as cooperativas é que cuidavam da compra, venda e outros aspectos gerenciais’” (A PROFSSIONALIZAÇÃO, 2003, p. 14).

Segundo Martinez (2002), a predominância da integração vertical nos processos produtivos de fabricação de ração e de processamento de ovos pelo avicultor norte-americano é justificada pela alta incerteza da atividade de criação, motivada pela susceptibilidade a doenças, dificuldade de ajustes na oferta *vis-a-vis* a demanda dado o longo ciclo da atividade, especificidade locacional e especificidade temporal (percebibilidade dos ovos). Martins (1996) justifica a ausência de um modelo como o de contratos da avicultura de corte apontando uma maior complexidade da atividade de postura, em que a qualidade do manejo tem caráter decisivo na atividade de longo prazo e as oscilações de renda do avicultor exigem decisões que analisem um grande horizonte temporal.

A análise de um sistema agroindustrial típico capta a forma de coordenação e as práticas decorrentes, num nível de agregação que não considera outros tipos de coordenação que também são relevantes para o entendimento do sistema agroindustrial em estudo. A análise aprofundada do sistema permite identificar formas de coordenação definidas como subsistemas estritamente coordenados (SSEC) por Zylbersztajn e Farina (1999), com base na teoria de integração vertical proposta por Williamson. No SSEC são empregados diferentes mecanismos de controle e motivação ao longo das transações do sistema. Dessa forma, é gerada a coordenação dos agentes, cujo resultado é superior ao da simples soma de contratos entre as partes envolvidas. Os autores fazem referência a Zylbersztajn (1995) ao afirmarem que o conceito de SSEC se aproxima do conceito de firma de Coase, uma vez que é capaz de identificar e antecipar choques externos e apresenta uma estrutura de informações que permite coordenar a adaptação e a reação ao ambiente externo. Estudos empíricos revelam que os SSEC se mostram profundamente comprometidos com o ambiente institucional, representado pela criação e manutenção de valor da marca comercial.

#### 3.4.1 Subsistema estritamente coordenado de ovos enriquecidos

Este subsistema é coordenado para a produção de ovos diferenciados por meio do enriquecimento com aminoácidos graxos (tipo ômega 3) e vitaminas. O produtor de ovos elimina a utilização de componentes de origem animal na ração e adiciona um complexo vitamínico específico para o enriquecimento dos ovos. Os ovos enriquecidos são apresentados em embalagens diferenciadas para o consumidor final.

A título de exemplificação, a empresa de insumos veterinários UNIQUMICA se destaca no mercado brasileiro com o complexo vitamínico que origina os ovos diferenciados e comercializados com a marca PUFA. As granjas compram o pacote tecnológico dessa empresa e são autorizadas a associar a marca PUFA aos seus produtos.

#### 3.4.2 Subsistema estritamente coordenado de ovos alternativos e orgânicos

Conceitualmente, ovos alternativos são aqueles produzidos por aves que não receberam nenhum tratamento com medicamentos e que não foram vacinadas. Ovos orgânicos exigem os

requisitos dos alternativos, além do uso apenas de ração produzida a partir de grãos que respeitem os padrões orgânicos. Apesar de a produção de ovos alternativos e orgânicos não estar devidamente regulamentada, existem empresas que associam essa imagem a seus produtos. A prática comum é a da empresa comercializar ovos com a mesma marca com a qual comercializa outros produtos que são devidamente regulamentados.

### 3.4.3 Subsistema estritamente coordenado CAIPIRA

Conceitualmente, ovos caipiras são aqueles produzidos por linhagens de aves específicas, mantidas em instalações de baixa densidade de aves e com acesso ao sol e a terreiro. Assim como os ovos alternativos e orgânicos, os ovos caipiras não estão devidamente regulamentados. Pode-se dizer que existem práticas oportunistas de granjas que produzem ovos tradicionais e os comercializam como se fossem ovos caipiras.

Vale ressaltar que em todos os SSECs apresentados pode haver oportunismo por parte dos agentes da cadeia, o que reforça a necessidade de certificação.

## 3.5 Análise dos pontos de fragilidade do SAG de ovos

As análises que se seguiram até o momento sobre a competitividade do SAG, de seus ambientes e estratégias, de suas transações e de sua coordenação permitem indicar pontos de fragilidade que são explorados a seguir.

Os SAGs, de um modo geral, são ciclicamente desafiados por eventos externos, entre os quais doenças, que desempenham um papel particularmente importante para os SAGs que envolvem culturas ou plantéis perenes, como é o caso da avicultura de postura. Nesses casos, o ambiente organizacional e a coordenação do setor são desafiados a minimizar as conseqüências dessas eventualidades.

Nesse sentido, a ocorrência de laringo-traqueíte infecciosa em 2003, no maior pólo produtor de ovos no Brasil, indica uma situação de fragilidade do ponto de vista da coordenação e articulação do SAG de ovos. O gerenciamento do risco sanitário ficou comprometido por

deficiências na comunicação entre os produtores de ovos e por falhas na articulação destes com as autoridades sanitárias. “Foi adiada para o início de 2004, ainda sem prazo definido, a vacinação de poedeiras de Bastos [...] devido às dificuldades para a autorização pelo Ministério da Agricultura das empresas que vão importar os lotes das vacinas contra a doença [...] a laringo-traqueíte infecciosa foi detectada há um ano” (VACINAÇÃO..., 2003, p.3). Nesse episódio ficou registrada a baixa coordenação horizontal, as falhas na interação com instituições e o baixo comprometimento do setor com a satisfação do consumidor final, que sequer foi comunicado de que se tratava de uma doença de incidência restrita às aves.

As falhas na coordenação não são restritas às questões sanitárias. Tornam-se evidentes quando o setor organiza ações coletivas para interagir com o governo ou com a sociedade. Essas falhas acabam por não permitir que o setor minimize os efeitos da assimetria de informação presentes ao longo das diferentes etapas do SAG de ovos.

A dificuldade em saber quais são os níveis nutricionais da ração faz com que o produtor se sinta incentivado a internalizar a fabricação deste insumo na sua empresa e limita o desenvolvimento de uma indústria de rações para atender ao mercado de grandes plantéis comerciais. Na outra ponta, a da comercialização de ovos, a assimetria de informações está presente uma vez que o consumidor final corre o risco de pagar por um determinado padrão de produto que pode, por exemplo, não ter o tamanho indicado na classificação ou cujo valor adicionado pode não estar presente, como é o caso dos produtos enriquecidos, alternativos, orgânicos e caipiras, produzidos pelos subsistemas estritamente coordenados.

O problema da assimetria de informação influencia na escolha dos arranjos institucionais ao longo das atividades produtivas que compõem o SAG de ovos. É o caso do produtor de ovos que tem incentivo para comprar aves de um dia de idade e trabalhar todas as etapas de criação para acompanhar as 17 semanas de desenvolvimento da ave que entrará para a produção de ovos. Existe um mercado de aves já prontas para a produção de ovos, mas que é restrito ao atendimento dos produtores de menor escala de produção, que não comportam a manutenção de uma estrutura de cria e recria.

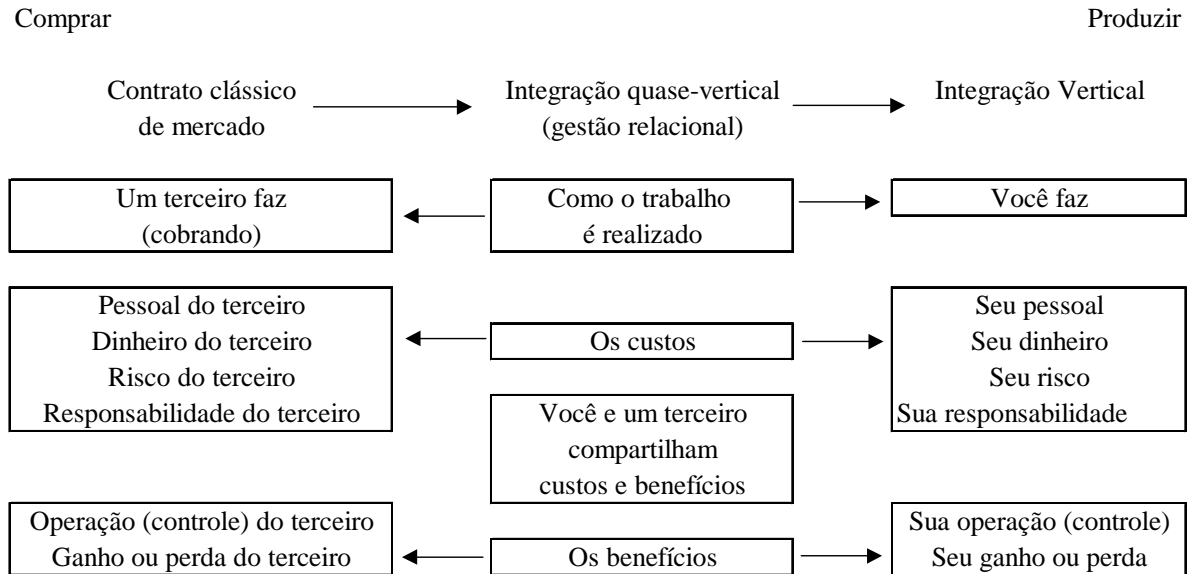
No caso da comercialização de ovos, a assimetria de informação tem diferentes efeitos sobre a escolha dos arranjos institucionais. Os problemas de coordenação também afetam a escolha de arranjos institucionais, uma vez que os resultados de ações coletivas podem se tornar inócuos ou extemporâneos.

Estes e outros temas serão explorados adiante, no entendimento da escolha de arranjos institucionais para coordenar as atividades de distribuição de ovos. A seguir, são apresentados detalhes importantes para o entendimento do subsistema do canal comercial, como os principais agentes e suas relações de conflito.

### **3.6 Detalhamento do subsistema do canal comercial**

Coughlan *et al* (2002) pesquisaram a integração vertical aplicada aos canais de distribuição e sugerem que a decisão de integração dos canais de distribuição não apresenta caráter binário, ou seja, de integrar ou não, mas um aspecto de grau em que integração e terceirização são os extremos de um *continuum* de possibilidades intermediárias. Seu modelo de análise, ilustrado na figura 6, sugere primeiramente a defesa da terceirização como ponto de partida, seguido de uma argumentação sobre como seria se os canais fossem integrados. Após a análise dos extremos, parte-se em busca do equilíbrio.

Neves (1999) propõe um método de planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos, com destaque ao enfoque contratual na análise do canal comercial. A abordagem considera que existe um conjunto de fluxos no canal comercial que contribuem para a geração de valor dentro do canal, mas que também trazem um custo decorrente de cada serviço. A figura 7 permite visualizar o subsistema do canal comercial, os fluxos associados e os custos decorrentes. Neves (2003) avança suas contribuições ao estabelecimento de canais de distribuição em rede de empresas.

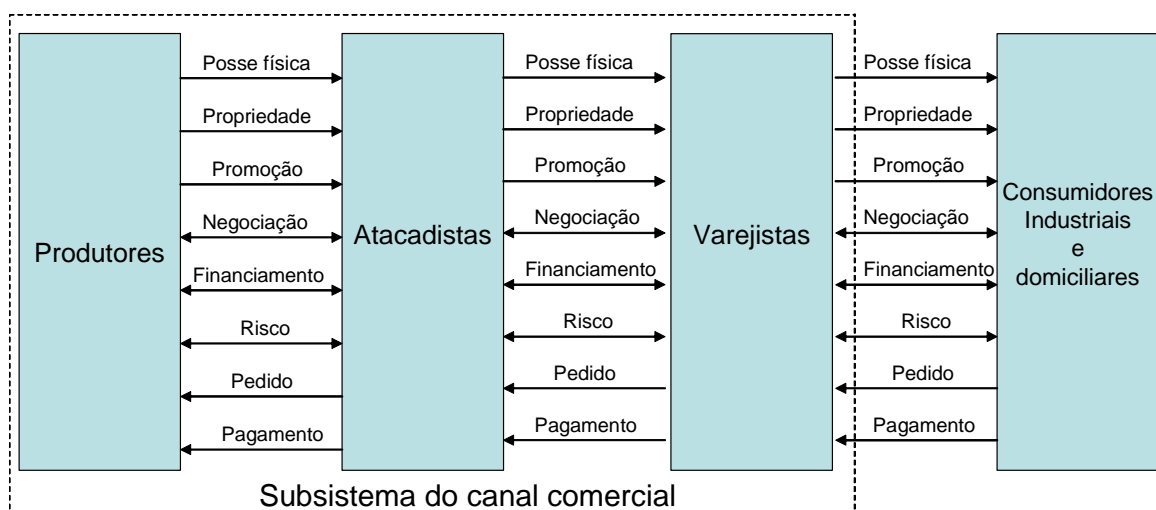


**Figura 6 – O continuum de graus de integração vertical**

Fonte: COUGHLAN *et al*, 2002.

O funcionamento do canal de distribuição faz com que as unidades econômicas desempenhem todos os fluxos segundo um acordo entre os agentes, denominado arranjo institucional. Os arranjos se formam conforme os atributos de incerteza, frequência e especificidade dos ativos envolvidos na transação.

Em nível mais detalhado de análise, é importante lembrar que os arranjos institucionais são derivados das estruturas de governança. Nesse sentido, os arranjos presentes no subsistema do canal comercial de ovos são, aparentemente, derivados da estrutura de governança híbrida. A figura 8 ilustra uma possibilidade de relação entre a escolha do canal de distribuição e os arranjos institucionais correspondentes. O trabalho empírico volta a explorar essa relação de forma contextualizada.



As setas acima indicam fluxos de atividade no canal (p. ex., fluxos de posse física de produtores para atacadistas, para varejistas, para consumidores). Cada fluxo tem um custo. Alguns exemplos de custos de vários fluxos são fornecidos abaixo:

#### Fluxo de marketing

Posse física  
Propriedade  
Promoção  
  
Negociação  
Financiamento  
Risco  
Pedido  
Pagamento

#### Custo representado

Custos de armazenagem e entrega  
Custos para manutenção de estoque  
Custos de venda pessoal, propaganda, promoção de venda, publicidade e relações públicas  
Custos de tempo e legais  
Condições de crédito, prazos e condições de vendas  
Custos de garantias de preço, seguro, conserto e serviço pós-venda  
Custos de processamento de pedido  
Custos coletivos e de dívidas de recebimento duvidoso

**Figura 7 – Fluxos presentes nos canais de distribuição**

Fonte: COUGHLAN *et al* (2002).



**Figura 8 – Detalhamento da transação foco: a comercialização**

Na figura 8, observa-se que o atacado é considerado o arranjo mais próximo da coordenação via mercado, enquanto a venda direta pelo produtor de ovos representa o outro extremo, de orientação de governança integrada. Os arranjos institucionais que atendem ao varejo são considerados os de orientação mais centrada nas formas híbridas de governança. A comercialização por meio de feiras livres tende para a governança via mercado, em que o preço se torna mais relevante que os serviços agregados. Os supermercados representam o

outro extremo dentro da governança híbrida e tendem ao arranjo integrado. Neste caso, os serviços agregados pelo produtor de ovos são diferenciados, assim como o preço.

Existem percepções diversas sobre a importância dos atacadistas no SAG do ovo. Por um lado, são considerados ponto crítico dentro do subsistema do canal comercial, condenados por práticas oportunistas. Por outro, Martins (1996) destaca que os atacadistas desempenham um papel que não se restringe apenas à distribuição de ovos. Os varejistas têm preferências por tipos de ovos que o produtor tem dificuldade em atender, pois a distribuição de tipos de ovos está diretamente relacionada com a idade<sup>12</sup> da ave e alguns aspectos de manejo. Dessa forma, os atacadistas garantem espaço de intermediação, além de promover a substituição de ovos quebrados ou trincados, a reposição de mercadoria nas gôndolas e a manutenção de um estoque de equilíbrio.

O relacionamento entre o produtor e o supermercado tem sido relatado como um ponto crítico contratual dentro do subsistema do canal comercial de ovos. Com participações crescentes no canal comercial, os supermercados são criticados por suas políticas de descontos e penalidades. De acordo com Pires<sup>13</sup>, os supermercados apresentam três características que contribuem para as críticas dos fornecedores de FLV (folhas, legumes e verduras – em que se incluem os ovos): baixa fidelização aos seus fornecedores, baixo nível técnico de compra e preço como fator determinante. As vendas de ovos representam 0,7 a 1,0% do faturamento global de um supermercado e, em geral, contribuem para a formação do capital de giro do varejista, acabando por financiar as perdas decorrentes de outros produtos do setor de FLV.

A criação de marca comercial e a manutenção de seu valor têm sido um ponto crítico dentro dos canais de distribuição de ovos. Existem problemas de reutilização de embalagens, caso em que as caixas que levam os ovos ao consumidor final são revendidas pelo canal. Tal situação gera uma mistura de embalagens de diferentes marcas e caracteriza um problema de direito residual de decisão.

---

<sup>12</sup> Quanto mais velha a idade da ave, maior o tamanho dos ovos.

<sup>13</sup> PIRES, Flavio Constant. Comercialização de ovos em grandes redes. Palestra apresentada na APA, Associação Paulista de Avicultura, em 13 de setembro de 2004.

Outro problema dessa natureza que também compromete a marca comercial é a ação oportunista do canal de distribuição na classificação do produto. O infrator troca a etiqueta de classificação por um padrão superior e revende o produto com a marca comercial do produtor.

Nesta parte da dissertação foram apresentados os fluxos coordenados pelos arranjos institucionais na distribuição de ovos e os problemas de assimetria de informação, de falhas de coordenação e de direito residual que permeiam esse sistema. O tema da escolha do canal de distribuição, seja o atacadista, seja o supermercado, foi tratado do ponto de vista das vantagens e desvantagens de cada canal. A firma considera todos esses aspectos na escolha de seu arranjo institucional, que irá coordenar todas as atividades de distribuição de ovos. Quais arranjos institucionais são vantajosos? Quais arranjos institucionais foram e serão extintos? Vale ressaltar que as firmas presentes no SAG de ovos mantêm diferentes arranjos institucionais simultâneos. O capítulo seguinte trata das razões que levam ao estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais em diferentes casos.

## **4 LITERATURA SOBRE MÚLTIPLOS ARRANJOS SIMULTÂNEOS**

A análise estrutural discreta e comparada faz parte da proposição de Williamson (1985) sobre as estruturas de governança. Por meio desta análise, é possível comparar as diferentes estruturas de governança para identificar a mais eficiente na economia dos custos de transação.

Estudos baseados na teoria neoclássica revelam a existência de firmas com desempenho distinto dentro de uma mesma indústria no curto prazo, como as firmas que se posicionam em diferentes patamares de custos e que operam sob o mesmo preço de venda de um produto homogêneo. Pela ótica da eficiência, espera-se que a firma de custo menor domine o mercado e que se estabeleça um monopólio no longo prazo.

De maneira análoga, espera-se encontrar diversos arranjos institucionais (que são as estruturas de governança somadas a outros incentivos, rotinas e competências envolvidas), em um primeiro momento e, pela ótica da eficiência, que os menos eficientes dêem lugar ao arranjo mais eficiente.

Esta seção reúne um conjunto de trabalhos sobre a coexistência de arranjos institucionais competindo para dominar a governança de uma transação e sobre as razões que levaram a esse equilíbrio múltiplo nos mais variados setores.

### **4.1 Múltiplos arranjos simultâneos em franquias**

Diversos trabalhos empíricos apontam a coexistência de arranjos institucionais no setor de franquias.

O artigo de Cave e Murphy (1976) pode ser um dos primeiros a tratar de múltiplos arranjos. Esses autores assumem a multiplicidade de arranjos como uma situação transitória e que a racionalidade limitada dos agentes justifica a manutenção de lojas integradas e lojas franqueadas para o monitoramento cruzado. Segundo os autores, o franqueador tem o desafio

de identificar e apropriar rendas, que variam de franqueado para franqueado, de acordo com as características do mercado local e a qualidade dos ativos específicos utilizados (localização comercial, por exemplo). O alto custo do monitoramento direto faz com que o franqueado utilize estratégias alternativas de monitoramento. Exemplificando, o franqueador pode deter a exclusividade no fornecimento de matéria-prima ou impor taxas sobre a matéria-prima ou sobre a produção final como forma de controlar as vendas e estimar a rentabilidade dos franqueados<sup>14</sup>.

O estudo permitiu concluir que a manutenção de lojas próprias, concomitantemente com lojas franqueadas, consiste no principal mecanismo de controle utilizado pela maioria das redes de franquias. A tendência para a manutenção de lojas integradas aumenta na medida em que aumentam as dificuldades em cobrar dos franqueados os benefícios proporcionados por ativos intangíveis, e na medida em que o sistema ganha maturidade e conseqüentemente diminui o custo do capital para o franqueador.

Na conclusão, Cave e Murphy (1976) apontam as implicações dos sistemas de franquias na estrutura e conduta dos mercados afetados, dada a sua composição em ativos tangíveis e intangíveis, que são produzidos em diferentes escalas e vendidos em submercados fragmentados. Na seqüência dos estudos sobre franquias, Gallini e Lutz (1992) fazem referência a Rubin (1987) e sugerem duas possíveis explicações para a manutenção de duas formas contratuais na relação entre a rede de franquias e seus pontos de venda. A primeira explicação sugerida é a do equilíbrio entre incentivo e controle. Rubin assume que contratos de franquias são baseados em incentivos mas estão sujeitos a ações oportunistas, e que a utilização do arranjo integrado traz equilíbrio à rede de franquias na medida que permite reduzir as assimetrias de informação ao custo de um desempenho inferior ao franqueado. A segunda explicação reside na imperfeição do mercado de capitais, no qual uma rede de franquias opta por franquear suas lojas em razão de sua limitação de recursos financeiros próprios e da restrição de financiamento externo. A abertura de lojas franqueadas seria a forma pela qual a rede de franquias financia a sua expansão.

---

<sup>14</sup> Esse arranjo é citado pelos autores como teoria de *Tying Arrangements*. A principal referência utilizada é de FERGUSON, J. M. *Tying Arrangements and Reciprocity: An Economic Analysis. Law and Contemporary Problems*, p. 552-80, Summer, 1965.

Gallini e Lutz (1992) estudaram um modelo para determinar quais fatores seriam relevantes para uma rede de franquias estabelecer lojas integradas ou lojas franqueadas, analisando a sensibilidade da decisão em ambiente com simetria e assimetria de informações. Ao considerarem a simetria de informações, o arranjo converge para lojas franqueadas, dado o maior incentivo presente nessa forma contratual. Entretanto, ao considerarem a assimetria de informações no modelo, as lojas integradas passam a desempenhar o papel de reduzir os custos de informação. Os autores ainda verificaram que, ao longo do tempo, as duas formas contratuais permanecem estáveis, mas a proporção de lojas integradas diminui em relação às lojas franqueadas. A rede de franquias reduz a participação das lojas integradas em razão do desempenho mais lucrativo das lojas franqueadas e da queda dos custos de monitoramento ao longo dos anos.

Ao analisarem a proporção de lojas integradas em diferentes redes de franquias, Minkler e Park (1994) sugerem que a multiplicidade de arranjos responde aos diferentes níveis de especificidade de ativos envolvidos na diversidade de transações estabelecidas por uma firma. Os autores concluíram que, para uma rede de franquias, a marca comercial é o ativo específico mais importante envolvido na transação entre o franqueador e seu ponto de venda. O valor da marca depende do desempenho do franqueado (fortemente vinculado a ações de propaganda) e do comportamento dos pontos de venda (fidelidade de valores e conformidade de padrões). Além do valor da marca, as quase-rendas da relação e a possibilidade de comportamento oportunista do franqueado estão em jogo. Surgem, portanto, as diferenças quanto à especificidade de ativos. Comparados a um franqueado que assume um comportamento oportunista e obtém quase-rendas ao não cumprir os procedimentos que sustentam o valor da marca, os pontos de venda integrados assumem que o valor da marca representa um ativo de maior nível de especificidade. Dessa forma, em redes de franquias os múltiplos arranjos são explicados pelos diferentes níveis de especificidade de ativos, uma explicação alinhada com a teoria dos custos de transação.

De acordo com Dutta *et al* (1995), uma empresa franqueadora mantém lojas próprias (integradas) coexistindo com lojas franqueadas dentro de uma mesma região geográfica como um mecanismo de proteção ao franqueador, prevenindo o comportamento oportunista do franqueado. Portanto, a manutenção das duas formas de governança permite reduzir as

assimetrias de informação e, dessa forma, reduzir custos de transação, principalmente os custos de controle e de negociação.

Bai e Tao (1996) sugerem que as franquias são arranjos de múltiplos proprietários para ativos específicos e complementares. Os autores utilizaram a abordagem de teoria da firma<sup>15</sup> proposta por Holmström e Milgrom (1991)<sup>16</sup> *apud* Bai e Tao (1996), segundo a qual a forma de pagamento dos agentes afeta a alocação das atividades, assim como a capacidade de mensurar essas atividades. De acordo com os autores, uma rede de franquias incorre em atividades que produzem bens que satisfazem todos os participantes da rede, os denominados bens comuns. Outras atividades produzem bens particulares. Quando esses bens são complementares, o arranjo adequado para uma rede de franquias é aquele formado por múltiplos proprietários. Nesse arranjo ocorre o equilíbrio entre contratos de remuneração fixa e contratos de remuneração participativa. Na extensão do modelo, os autores analisaram a incompletude dos contratos e verificaram que o franqueador detém direitos residuais de controle como forma de contingência. Esses direitos residuais podem ser garantidos ao se estabelecerem padrões mínimos de qualidade, para controle *ex post*.

De um lado, o desempenho das lojas franqueadas serve de referência para o franqueador avaliar suas lojas integradas. De outro, as lojas integradas podem ser utilizadas para avaliar o resultado de novas políticas ou a adoção de inovações e, conseqüentemente, monitorar sua implementação nas lojas franqueadas (BRADACH, 1997).

Lafontaine e Shaw (2001) concluíram que uma rede de franquias mantém, estrategicamente, uma determinada proporção entre lojas integradas e lojas franqueadas. A análise de uma base de dados com mais de mil redes de franquias de diversos setores permitiu identificar que, em média, 15% das lojas são de propriedade da rede franqueadora e os 85% complementares são mantidos pelos franqueados. Essa proporção manteve-se estável durante os sete primeiros anos nas redes de franquias analisadas. Durante esse período, pode-se considerar que tanto as franquias tradicionalmente estabelecidas como as redes de franquias iniciantes mantiveram a proporção encontrada, que, portanto, não apresentou variações consideráveis ao longo da

---

<sup>15</sup> *The multi-task theory of the firm.*

<sup>16</sup> HOLMSTRÖM, B. e MILGROM, P. Multitask Principal-Agent Analysis: Incentives Contracts, Asset Ownership and Job Design. *Journal of Law, Economics & Organization*, v.7, p. 24-51, 1991.

curva de aprendizagem. Entretanto, os autores identificaram que o valor da marca desempenha um importante papel nas relações entre o franqueador e seus pontos de venda. Para as redes de franquia, em que a marca representa um ativo de maior especificidade, a proporção de lojas integradas aumenta para 20%, reduzindo para 80% a participação das lojas franqueadas.

#### **4.2 Múltiplos arranjos simultâneos em sistemas agroindustriais**

Zylbersztajn e Nogueira (2002) analisaram a estabilidade e difusão de arranjos institucionais na avicultura de corte nacional. Ao verificarem que o arranjo institucional desenvolvido em Santa Catarina não atingiu os mesmos patamares de difusão atingidos no Estado de São Paulo, os autores procuraram explicações para o fato de um modelo superior de coordenação não ter o mesmo padrão de difusão em regiões diferentes, dado um mesmo nível de tecnologia.

Os autores formularam hipóteses explicativas do fenômeno com base nos conceitos da Economia dos custos de transação e na Teoria das competências dinâmicas. Por um lado, a Economia dos custos de transação foca o efeito do ambiente institucional como gerador de múltiplos alinhamentos, em transações com características similares. Já a teoria das competências dinâmicas explica a coexistência de padrões distintos de governança pela existência de rotinas específicas e não transferíveis. As hipóteses formuladas por Zylbersztajn e Nogueira (2002) para explicar a coexistência de arranjos institucionais foram: a) dependência de rota, b) ambiente institucional, c) desequilíbrios entre formas de governança atuais e futuras, d) competências diferenciais específicas e intransferíveis. Na conclusão da análise empírica, os autores confirmaram todas as hipóteses formuladas.

Ao analisar o suprimento de frutas fora de época para o mercado francês, Brousseau e Codron (2000) encontraram arranjos coordenados via mercado coexistindo com estruturas híbridas de governança. A comercialização de produtos perecíveis impõe o desafio de conciliar as preferências dos consumidores com uma produção incerta em termos de quantidade e qualidade, num ambiente de incerteza em que existem dificuldades de mensuração da qualidade do produto e a especificidade temporal é significativa. As explicações para os

múltiplos arranjos institucionais podem ser: a) o efeito complementar, que permite ao distribuidor combinar estratégia de preços e qualidade; b) a flexibilidade para enfrentar incertezas sobre a quantidade e a qualidade de produção; c) a combinação de duas estruturas permite que o aprendizado de uma seja utilizado em outra, ou seja, gera um efeito de aprendizado cruzado; d) a coexistência de arranjos gera resultado maior do que a existência de uma única forma: a forma híbrida garante suprimento de produto de qualidade ao distribuidor e assegura o escoamento da produção pelo produtor, enquanto a estrutura de mercado favorece a compra de produtos por preços baixos pelo distribuidor e não apresenta barreira à entrada do produtor, além de informar o padrão de qualidade e os preços vigentes.

Menard (1996) encontrou três formas de governança coexistindo na indústria avícola da França, especificamente na produção de frangos LABEL ROUGE<sup>17</sup>: 1) estrutura descentralizada, com empresas altamente independentes dentro da cadeia produtiva, muito próxima da governança de mercado; 2) arranjo fortemente centrado na cooperativa, em que os produtores dependem do fornecimento de ração e/ou da planta processadora; 3) grupo de empresas num arranjo muito próximo à integração. As três formas competiram por vinte anos e obtiveram vantagens do aumento da demanda por produtos de alta qualidade, que gerava quase-rendas enquanto permitia a participação de mercado simultânea. A coexistência desses arranjos institucionais pode ser explicada pelo desenvolvimento de uma rede de contratos entre os agentes, profundamente comprometidos com o ambiente institucional representado pela certificação de produção LABEL ROUGE. A preservação da marca coletiva desempenha o papel coordenador das relações entre os diversos agentes participantes.

Ao analisar a distribuição de batatas na Inglaterra, Loader (1997) encontrou arranjos institucionais estáveis que diferiam da governança considerada mais eficiente. O autor encontrou explicações para o fenômeno ao analisar os custos de transação sob a ótica da exploração do canal de distribuição por cada um dos agentes envolvidos. Concluiu que a assimetria na percepção dos agentes, ou seja, a forma pela qual os custos de transação são identificados, complementa a análise das características da transação que explicam o arranjo institucional.

---

<sup>17</sup> O frango LABEL ROUGE difere da produção em massa de frangos pela utilização de linhagens de crescimento lento, alimentação baseada em cereais sem a utilização de componentes animais, respeito às normas específicas de conforto animal e porque são comercializados resfriados, não podendo ser congelados.

### 4.3 Múltiplos arranjos simultâneos em outros casos

Os múltiplos alinhamentos não são exclusividade dos sistemas agroalimentares. Dyer (1997)<sup>18</sup> *apud* Menard (2002) analisou a relação entre fornecedores e montadoras automobilísticas, contrastando as diferenças nos arranjos institucionais existentes entre as empresas japonesas e as norte-americanas. Verificou-se um *continuum* de arranjos institucionais para a mesma transação, em que as montadoras norte-americanas tenderam pelo suprimento via mercado e as montadoras japonesas apresentavam estruturas integradas de suprimento. Os diferentes arranjos institucionais foram motivados por diferenças no ambiente institucional. Dentro de um contexto de incerteza, as montadoras norte-americanas apresentavam custos de monitoramento maiores que as montadoras japonesas. Pela economia dos custos de transação espera-se que quanto menor a especificidade do ativo (caso das montadoras norte-americanas), menor o custo de transação envolvido com a escolha de mercado ou contratos. No entanto, as montadoras japonesas se beneficiavam do aspecto relacional, que prevenia o comportamento oportunístico. Dyer estabelece que o ambiente institucional explica em parte a coexistência de arranjos e que a análise da endogeneidade dos ativos específicos complementa a justificativa.

De acordo com Coughlan (2002), canais múltiplos sempre foram comuns, mas eram mantidos de forma disfarçada para evitar conflitos internos e para não confundir os clientes. A autora ainda aponta uma recente explosão de múltiplos canais impulsionada pelo aumento da concorrência, pelos avanços tecnológicos e pela crescente fragmentação do mercado. Cada vez mais os fornecedores adotam múltiplos canais como forma de aumentar a sua penetração no mercado e criar barreiras para a entrada de concorrentes potenciais. Entretanto, essa estratégia tem feito com que os canais percam a motivação para manter a representatividade de seus fornecedores e passem a adotar o fornecimento da empresa que oferece as condições mais vantajosas.

---

<sup>18</sup> DYER, J. H. *Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value*. Strategic Management Journal, v.18, n.7, 1997.

A segmentação de clientes para cada canal sinaliza uma tentativa, por parte dos fornecedores, de preservar os múltiplos canais. Essa estratégia funciona até o momento em que os clientes passam a fugir das características de seu segmento, ora por diferenças no comportamento, ora por conveniência. Dessa forma, podem surgir conflitos entre os canais que tentam atender esse cliente em constante mutação.

Coughlan (2002) ainda afirma que a estruturação de canais complementares tem gerado benefícios que superam os conflitos e, dessa forma, favorecem a manutenção da multiplicidade de canais. A autora ilustra um caso de combinação de uma loja varejista com uma operação de *marketing* direto (catálogo ou página de Internet), em que os potenciais clientes são expostos a uma marca de maneiras diferentes, podendo comprar por canais distintos. Os varejistas, ao invés de contestarem perdas de venda pelo *marketing* direto, monitoram seu volume de vendas por regiões, para a abertura de novas lojas. Outro exemplo citado pela autora são os canais com distribuição dupla, ou seja, verticalmente integrados e terceirizados. A empresa fornecedora aumenta a sua propensão à verticalização à medida que aumenta a dificuldade de monitorar o desempenho dos representantes e nos casos em que a venda é complexa, em que o vendedor conhece tanto sobre a venda que se torna valioso demais para ser substituído.

#### **4.4 Implicações dos múltiplos arranjos simultâneos**

Na competição pelo arranjo institucional eficiente não existe um que se sobressaia aos demais e, dessa forma, ocorrem múltiplos arranjos distintos (HENDRIKSE, 2003). Essa ocorrência permeia os casos apresentados de rede de franquias, de sistemas agroindustriais e da indústria de manufatura e de serviços.

Menard (2) enfatiza a necessidade de avanços no entendimento dos múltiplos arranjos simultâneos. No caso de rede de franquias, a existência do franqueado faz com que os problemas de coordenação entre franqueado e franqueador sejam tratados como problemas de agência. Já no caso de arranjos múltiplos sustentados por marcas coletivas, como é o caso do frango LABEL ROUGE apresentado por Menard (1996), os problemas de coordenação

implicam o monitoramento, controle e ações de correção de conduta de um conjunto de agentes. A governança para arranjos com essas características está centrada em mecanismos de auto-regulamentação.

A utilização de arranjos mistos é estrategicamente adotada para aproveitar o melhor de cada arranjo. Entretanto, essa escolha também pode trazer as ineficiências e as deficiências dos arranjos adotados. No caso de uma empresa que organiza a sua produção internamente e também compra do mercado, o arranjo misto deixa de aproveitar a economia de escala potencial que seria gerada se um único arranjo organizasse o total da produção. Também existem custos de transação que poderiam ser minimizados por meio da governança de um único arranjo. Ao adotar arranjos mistos, a empresa tem de lidar com mais de uma estrutura de monitoramento para averiguar a especificação de produtos, gerenciar o tempo de entrega, além de desenhar e monitorar contratos (BESANKO *et al*, 2000).

Neste capítulo foram apresentadas diferentes explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais simultâneos que permitiu a formulação das hipóteses apresentadas no item 1.6 do primeiro capítulo. O próximo capítulo trata da metodologia aplicada no trabalho empírico, orientada pelas hipóteses formuladas.

## 5 METODOLOGIA

### 5.1 Método

No presente estudo propõe-se a aplicação de múltiplos estudos de caso em empresas do sistema agroindustrial de ovos. De acordo com Lazzarini (1997), o método de estudo de caso foca a compreensão dos fatos, em detrimento de sua mensuração. O estudo de caso permite maior entendimento das causas de um fenômeno e insere o objeto de análise no seu contexto real. Em contrapartida, o método de casos não permite a extrapolação dos resultados bem como a inferência estatística. A análise do estudo de caso permite extrair conclusões sugestivas, não capturáveis pelos métodos tradicionais.

O trabalho de Yin (1994) apresenta a relevância do estudo de caso como método científico. Particularmente, esse método ganha importância quando existe dificuldade de separar o problema de pesquisa de seu contexto, ou seja, quando ocorre uma inseparabilidade entre o fenômeno estudado e seu contexto. Comparado aos outros métodos, o estudo de caso possibilita maior profundidade de inferência quando trabalha com problemas complexos, em que existem muitas variáveis de interesse em contrapartida com a disponibilidade de dados.

A escolha dos casos a serem estudados ganha importância no processo de pesquisa quando envolve múltiplos estudos de caso. A escolha deve ser pautada na representatividade qualitativa dos casos, uma vez que a diversidade das experiências descritas gera a riqueza que possibilita a profundidade de inferências.

O estudo de caso permite a descrição sistematizada de experiências entre empresas, cadeias ou redes de empresas. Dessa forma, gera riqueza porque possibilita o acompanhamento de fluxos reais (de produtos, finanças, informação, social) e identifica como os problemas são reconhecidos e solucionados.

A aplicação de estudos de caso tem sido amplamente difundida pela escola norte-americana de Harvard. No Brasil, o PENSA (Programa de Estudos dos Negócios do Sistema

Agroindustrial), da Universidade de São Paulo, tem aplicado o método como uma das formas de pesquisa nos agronegócios. Os estudos de caso são aplicados pelo PENSEA como uma primeira abordagem acadêmica de problemas reais e são fortemente motivados pelo enunciado de Coase, um Nobel em Economia que pauta as suas pesquisas com o seguinte questionamento: “*What is going on here*”.

A presente pesquisa apresenta elementos que justificam a utilização do estudo de caso. O fenômeno estudado exige a particularização em casos, para possibilitar uma maior profundidade de inferência e detalhamento. A existência de literatura prévia, para orientar o processo de investigação deste problema de pesquisa, cumpre outro requisito apontado por Yin (1994) para a aplicação do estudo de caso.

## **5.2 Levantamento de informações**

As informações que deram suporte aos estudos de caso foram levantadas em entrevistas pessoais realizadas pelo autor com o(s) sócio(s)-proprietário(s) das empresas selecionadas para os estudos de caso. Foi elaborado um roteiro com base no modelo conceitual e nas hipóteses levantadas, que reúne um conjunto de questionamentos abertos para pautar as entrevistas.

As entrevistas tiveram duração média de 90 minutos. Inicialmente propunha-se uma seção de perguntas estruturadas e de respostas fechadas, mas o pré-teste mostrou que tal formatação inibia o entrevistado, o que justificou a sua exclusão como forma de obtenção de dados para a análise empírica.

Foram evitadas perguntas diretas sobre o dimensionamento detalhado das operações e outras informações relacionadas. O fato de a maioria das firmas operar como pessoa física na avicultura de postura gera uma certa resistência a fornecer tais informações, ainda mais num ambiente competitivo de muita especulação. Mesmo assim, foram obtidas informações suficientes para a análise empírica proposta.

É importante registrar que o pesquisador tem tradição na avicultura de postura. Na condução da pesquisa, para evitar o viés de análise, foram reforçadas as considerações dos entrevistados sobre a situação-problema e seu contexto. Procurou-se uma situação confortável, para que os entrevistados não se inibissem diante do pesquisador. As pesquisas que avançaram para o levantamento de dados foram aquelas em que o entrevistado concordou em fornecer as informações e não demonstrou nenhuma forma de resistência que pudesse comprometer a autenticidade dos dados.

### **5.3 Seleção dos casos estudados**

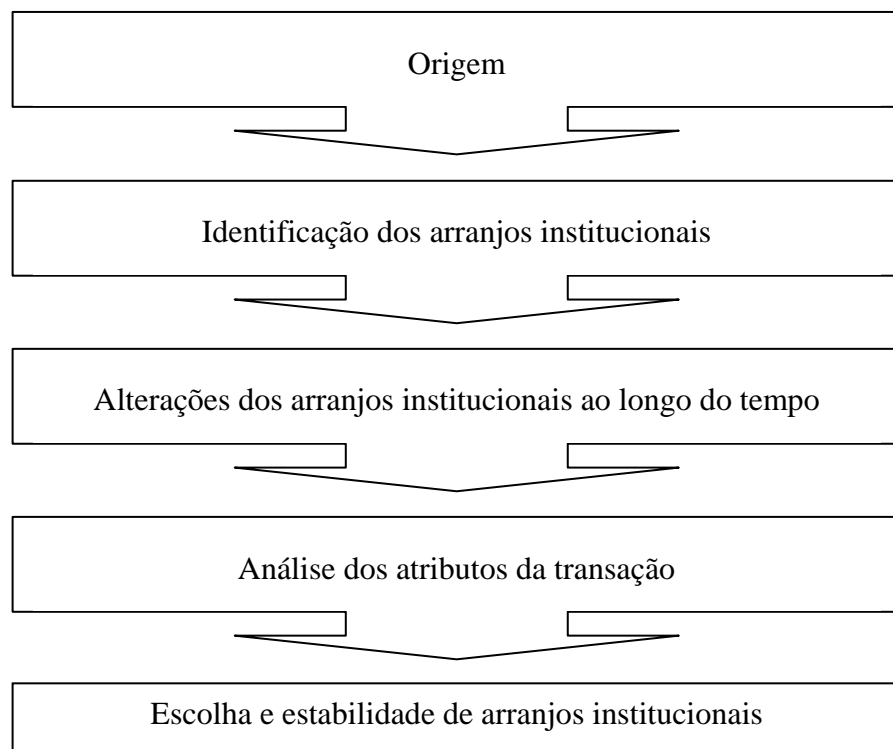
A análise empírica consistiu em estudo de casos selecionados conforme a sua relevância e representatividade qualitativa. Mais do que a representatividade quantitativa da amostra - preocupação natural de abordagens estatísticas - o grupo de empresas selecionadas apresenta importância qualitativa fundamental para o método de estudo de casos aplicado.

A seleção seguiu o critério da diversidade em escala de operação, no perfil e origem da atividade de postura e na localização geográfica das firmas escolhidas e consultadas para o estudo.

A Granja Donine apresenta pequena escala de operação e destaca-se dos demais casos por apresentar um proprietário de origem portuguesa em um setor dominado por empresários de origem japonesa. A empresa iniciou suas atividades na avicultura de postura em sistema de parceria tipo “integração” na cidade de Guararapes-SP, região de Araçatuba, em agosto de 1971. A Granja Yabuta foi selecionada para o estudo por se tratar de uma empresa de grande escala de operação, a maior na região de Bastos-SP, e pela sua trajetória representativa entre as muitas empresas tradicionais do setor que tiveram origem no cooperativismo na década de 40 e expansão tipicamente familiar no período pós-cooperativismo. A Granja Shinoda iniciou as suas atividades na cidade de Itaquaquecetuba-SP, próxima à cidade de São Paulo, em 1939. Liderada por uma família japonesa, a empresa difere das demais empresas tradicionais por ter origem independente e ser orientada para o mercado consumidor.

## 6 RESULTADOS

Os casos estudados foram organizados em partes sequenciais, esquematicamente representadas na figura 9. A descrição da origem da empresa contribui para o entendimento da lógica de decisão, uma vez que resgata o seu histórico. Na seqüência são apresentados e descritos os principais arranjos institucionais que coordenam as atividades de distribuição de ovos. A abordagem evolutiva dos estudos de caso, em atendimento à Teoria de Competências Dinâmicas, leva ao questionamento sobre quais arranjos institucionais foram extintos ao longo do tempo e quais estão prevalecendo hoje. Os atributos da transação são analisados segundo a abordagem da Economia dos Custos de Transação. Na conclusão de cada caso são apresentados os critérios de escolha e as razões que levam à manutenção de múltiplos arranjos institucionais.



**Figura 9 – Organização esquemática da apresentação dos estudos de caso**

## 6.1 Caso da Granja Donine

A Granja Donine está localizada na cidade de Guararapes, na região noroeste do Estado de São Paulo. É um caso que se enquadra na transição do grupo estratégico 1 para o 2 dentro do SAG de ovos. A Granja Donine apresenta, como característica do primeiro grupo estratégico, uma gestão focada em custos. A empresa procura oportunidades de desenvolver o mercado consumidor, característica que faz parte das empresas que atuam no segundo grupo estratégico.

Relativamente à escala de produção, a Granja Donine pode ser considerada de pequeno a médio porte. Quanto à ordem de grandeza, a empresa faturou aproximadamente R\$ 4 milhões anuais em 2003.

Atualmente, cerca de 90% da produção é distribuída por atacadistas, enquanto os 10% complementares são destinados à venda direta a supermercados locais de pequeno e médio porte. Não há formalização contratual com nenhum de seus canais de distribuição. A escolha dos canais é influenciado pelo histórico de relacionamento, entre outros fatores que serão explorados a seguir, no entendimento da escolha dos arranjos institucionais coordenados pela Granja Donine.

### 6.1.1 Origem da empresa

Edmir Donine fundou a Granja Donine em agosto de 1971 em Guararapes-SP, região de Araçatuba. A granja, em sua origem, baseou-se no sistema de parceria tipo “integração”<sup>19</sup>. Na década de 60, Donine trabalhava como representante de um produto concentrado utilizado em rações de aves poedeiras na região de Araçatuba. Naquela época, o farelo de trigo, produto utilizado em grande quantidade nos concentrados, era controlado pela SUNAB, Superintendência Nacional do Abastecimento, em São Paulo. Nas viagens que fazia à capital para cobrar a cota de farelo de trigo da SUNAB, Donine fazia contatos comerciais e negociava a produção de ovos de seus clientes.

---

<sup>19</sup> Trata-se de uma forma contratual mista, de acordo com Williamson (1985).

Naturalmente, Donine passou a coordenar um sistema de parceria muito parecido com o sistema de “integração” utilizado na avicultura de corte. Apesar de não haver qualquer formalização nem obrigatoriedade de entrega de produção, o sistema operou até o advento do *premix* para ração. O *premix* é uma fórmula mais concentrada que substituiu o concentrado à base de farelo de trigo. Pouco tempo depois, as instalações para fabricação própria de ração tornaram-se acessíveis e economicamente interessantes aos avicultores. O sistema de “integração” enfraqueceu-se com o novo patamar tecnológico e Donine decidiu fundar sua própria granja.

Donine batizou o novo negócio de granja Mariema, resultado da junção do nome de sua mãe Maria com o nome da mãe de outro sócio, Ema. Dado o seu perfil muito articulador, Donine é muito conhecido no ramo da avicultura de postura, e mais ainda por ter fundado a APOESP, Associação dos Produtores de Ovos do Estado de São Paulo. Em outubro de 1998 decidiu aproveitar o reconhecimento do setor e rebatizou o negócio e sua marca de Granja Donine.

#### 6.1.2 Identificação dos arranjos institucionais

O arranjo institucional determina como os agentes envolvidos cooperaram para o desenvolvimento da distribuição do produto. No caso da Granja Donine, são identificados dois arranjos institucionais correspondentes aos principais canais de distribuição, os quais trazem uma orientação de governança ou uma história de formação distinta que justificam a segmentação apresentada. Os arranjos institucionais identificados estão organizados no quadro 2.

A maior parte do volume produzido tem a distribuição coordenada pelo AI 1, enquanto o AI 2 coordena a distribuição limitada aos supermercados regionais. Observa-se, nos diferentes arranjos, que os mesmos agentes desempenham as mesmas atividades, mas trabalhando para diferentes canais de distribuição.

Percebe-se que o proprietário tem papel central na operacionalização e coordenação da distribuição nos diferentes arranjos institucionais. De certa forma, a centralização está relacionada com a escala de produção, mas também com a trajetória da empresa desde a sua origem.

**Quadro 2 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Donine**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2
Orientação de governança		mercado	híbrido
Participação no volume distribuído		90%	10%
Agentes envolvidos nos arranjos institucionais	Canal de distribuição	atacadistas	supermercados regionais
	Negociação e pedidos	proprietário	proprietário
	Cobrança	proprietário	proprietário
	Monitoramento no canal	não tem	proprietário e representante da família
	Transporte	terceirizado	terceirizado

Normalmente, uma parte da produção das granjas apresenta baixa qualidade visual, que acaba por comprometer a venda para o consumo *in natura*. No caso da Granja Donine, cuidados especiais nas operações de produção garantem um descarte mínimo que, associado à escala média de produção, torna desnecessário coordenar um arranjo institucional especializado para fornecer o produto à indústria.

A seguir são apresentados dois aspectos importantes para o entendimento da formação dos arranjos institucionais. Primeiro, um estudo sobre a difusão de arranjos institucionais ao longo da história da firma, para identificar competências e outros elementos relevantes na formação dos arranjos atuais. Na seqüência, uma análise dos atributos da transação dos arranjos, de acordo com a Economia dos custos de transação.

### 6.1.3 Alterações dos arranjos institucionais ao longo do tempo

A Granja Donine iniciou, em agosto 1971, a sua atividade junto às outras granjas da região, num sistema de parceria muito próximo ao da “integração”. O proprietário, Edmir Donine, exercia o papel de coordenador desse arranjo, organizando a produção entre os produtores e garantindo o seu escoamento por meio de atacadistas com quem mantinha contato nas visitas a São Paulo para negociar o suprimento de concentrado para ração.

Nesse período havia apenas um arranjo institucional, que coordenava a distribuição por meio de atacadistas. O transporte era próprio, pois havia economias de escopo, uma vez que no caminho de ida eram transportados ovos para os atacadistas e no retorno havia o transporte de concentrado de ração para as granjas. Esse sistema se desfez com o advento do *premix* de ração, que substituía o concentrado à base de farelo de trigo. As visitas à SUNAB para negociar as cotas de farelo de trigo tornaram-se desnecessárias e motivaram a ruptura do modelo.

Nesse período, Edmir Donine acumulou um aprendizado de articulação, conhecimento e relacionamento com os principais agentes de comercialização que garantiu um diferencial de posicionamento da Granja Donine. De acordo com Teece *et al*, o posicionamento garante um diferencial competitivo não replicável justamente por basear-se em elementos de um conjunto que inclui o desenvolvimento de reputação e o conhecimento entre os agentes e do próprio negócio.

Dessa forma, a Granja Donine estabeleceu um contrato tácito com um atacadista conhecido como Granja Fartura, com o qual havia mais do que um relacionamento de fornecimento. A parceria de distribuição com a Granja Fartura iniciou-se em 1988. O atacadista operava como um centro de distribuição para a Granja Donine, que, por sua vez, embalava os ovos com a marca do atacadista. O relacionamento se manteve até 1998.

Quando a parceria com a Granja Fartura se desfez, planejou-se a abertura de um depósito próximo à cidade de São Paulo. Entretanto, os investimentos para estruturar a distribuição foram postergados porque dependiam da disponibilidade de alguém da família para gerenciar a nova estrutura. Na época não havia um histórico de relacionamento com nenhuma outra empresa ou agente no mercado para o estabelecimento de uma nova parceria como a que havia com a Granja Fartura.

A partir de 1998 a Granja Donine passou a operar grande parte do volume distribuído por meio dos atacadistas. Mesmo com um bom tempo de relacionamento, a empresa não concede crédito aos atacadistas coordenados pelo AI 1, ou seja, um maior tempo de relacionamento não altera o padrão de incentivo e controle do arranjo institucional.

Ainda assim, a empresa se mantém muito fiel aos canais atuais e recusa-se a atender eventuais clientes novos ou esporádicos. A Granja Donine não precisa recorrer a outros canais por duas razões. A primeira é o manejo apurado do plantel, que permite mínimas variações no volume de produção da granja. O outro motivo que explica a fidelidade da empresa aos atuais canais é o fato de operar com grandes canais atacadistas que conseguem absorver eventuais excedentes de oferta.

**Quadro 3 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Donine**

<b>Arranjo institucional</b>		<b>AI 1</b>	<b>AI 2</b>
Canal de distribuição		atacadistas	supermercados regionais
Competências		proprietário	proprietário
Competências Dinâmicas	Processos	rotina consolidada	rotina facilitada pela proximidade regional
	Posicionamento	conhecimento recíproco	- conhecimento recíproco - atendimento diferenciado
	Dependência de rota	sempre trabalhou com atacadistas (cultural)	relacionamento histórico

#### 6.1.4 Análise dos atributos da transação

A marca “Granja Donine” tem sido reconhecida como uma das mais tradicionais e está fortemente vinculada à figura do proprietário. Tanto é assim que a utilização do nome do proprietário como marca de seus produtos, em substituição à marca de origem “Granja Mariema”, foi praticamente uma exigência do mercado.

Não há investimentos específicos e diretos para o fortalecimento da marca. Algum investimento acaba sendo feito de forma indireta, já que a Granja Donine controla a reutilização de embalagens e procura selecionar os atacadistas que não adulteram os produtos no momento da revenda.

Os equipamentos utilizados para processar os ovos, bem como a estrutura logística utilizada na distribuição, não constituem ativos de alta especificidade em nenhum dos arranjos institucionais coordenados pela Granja Donine. Para atender aos supermercados regionais a empresa coordena um monitoramento mais próximo ao cliente, por meio do AI 2. Como não há altos investimentos em estrutura de monitoramento, existe uma especificidade locacional associada ao AI 2, que limita geograficamente a atuação em supermercados.

Dada a baixa especificidade dos ativos envolvidos nos AI 1 e AI 2, assume-se que ambos os arranjos institucionais apresentam baixa exposição ao possível comportamento oportunista por parte do canal.

**Quadro 4 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Donine**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2
Orientação de governança		mercado	híbrido
Canal de distribuição		atacadistas	supermercados regionais
ECT	Especificidade de ativos envolvidos	baixa	média (monitoramento)
	Frequência	alta	alta
	Incerteza	baixa	baixa
	Exposição ao oportunismo	baixa	baixa

No que se refere à incerteza, considera-se que os dois arranjos institucionais apresentam baixo nível, explicado pela baixa especificidade de ativos envolvidos e pela trajetória de seleção dos canais coordenados pelos arranjos.

#### 6.1.5 Escolha e estabilidade de arranjos institucionais

Atualmente a Granja Donine coordena dois arranjos institucionais. Vale ressaltar que no passado a empresa chegou a operar um terceiro arranjo institucional, no qual a Granja Donine mantinha um posicionamento diferenciado, pautado no estabelecimento de rotinas com um atacadista que exercia o papel de distribuidor. Mesmo não havendo um contrato formal entre as partes, o histórico de bons relacionamentos garantia baixa incerteza tanto sobre o escoamento do produto por parte da granja, quanto sobre o suprimento por parte do atacadista. As rotinas e as competências envolvidas foram desenvolvidas ao longo do tempo de tal forma que, quando houve ruptura entre os agentes, a Granja Donine não conseguiu substituir o antigo parceiro e o arranjo institucional foi extinto. Portanto, considera-se que a presença de competências desenvolvidas ao longo do tempo desempenha importante papel na escolha e manutenção de arranjos institucionais.

Nesse sentido, também foi observado que a dependência de rota exerce importante papel na escolha e manutenção de arranjos institucionais, visto que orienta a escolha do canal de distribuição a ser utilizado pela empresa. Os atacadistas sempre estiveram presentes na distribuição da produção da Granja Donine. À medida em que as atividades da granja cresciam, aumentavam o número de atacadistas e também a capacidade de escoamento de cada canal. O modelo centrado no AI 1, decorrente da escolha dos grandes atacadistas como canal de distribuição, permite que o proprietário coordene as atividades de distribuição, ou seja, está alinhado com a gestão centralizada da empresa desde a sua origem.

A escolha dos supermercados regionais como canal de distribuição tem o objetivo de aproveitar o posicionamento diferenciado, alcançado por meio do conhecimento recíproco das partes e pela capacidade de articulação do proprietário. Não foram identificados elementos de competência dinâmica que alterassem a orientação de governança do AI 2. A orientação de

governança híbrida permanece explicada pela maior especificidade do ativo envolvido na transação, que exige uma estrutura de monitoramento que garanta o fluxo de produtos, pedidos e pagamentos dos supermercados regionais.

A manutenção do segundo arranjo institucional tem forte relação com o aproveitamento das oportunidades regionais, ampliadas pelas competências desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo. Dado o modelo fortemente centrado na distribuição por grandes atacadistas, o atendimento aos supermercados regionais não representa uma alternativa de escoamento que absorva uma eventual ruptura com um atacadista.

Nos arranjos institucionais coordenados pela empresa foram identificados processos consolidados em rotinas e adoção de posicionamento diferenciado, fortemente pautado no conhecimento recíproco das partes envolvidas. Entretanto, esses dois elementos das competências dinâmicas não alteram o padrão de especificidade dos ativos envolvidos nas transações, nem a frequência e a incerteza das transações, de modo suficiente para alterar a orientação de governança de cada arranjo institucional.

A orientação de governança mostra-se adequada para minimizar os custos de transação nos arranjos institucionais coordenados pela Granja Donine. No que se refere à eficiência de coordenação, o proprietário exerce papel central e tem-se mostrado eficiente no gerenciamento tanto das atividades nos arranjos institucionais quanto da interface entre eles.

## 6.2 Caso da Granja Yabuta

A Granja Yabuta está localizada na cidade de Bastos, na região noroeste do Estado de São Paulo. É um caso que se enquadra no grupo estratégico 1 dentro do SAG de ovos. A Granja Yabuta apresenta uma gestão focada em custos, na qual existe uma orientação para o acompanhamento das operações produtivas e para compras estratégicas. Essa orientação também é válida para as outras atividades desenvolvidas pela empresa. Com exceção da diversificação de atividades, todas as outras ações da Granja Yabuta caracterizam-se como uma empresa tipicamente tradicional do setor.

A empresa pode ser considerada como uma das líderes em escala de produção no Brasil. Estima-se que a Granja Yabuta fature cerca de R\$ 100 milhões anuais apenas com a granja de ovos.

Em termos de volume de ovos, os grandes atacadistas distribuem 70%, o pequeno atacado distribui 10%, vendas diretas a supermercados representam 5% e 15% são destinados à indústria de ovos. Existem formalizações contratuais no relacionamento com alguns desses canais de distribuição. Os contratos prevêm, basicamente, três regras no relacionamento, que são exploradas a seguir, nas análises que levam ao entendimento das escolhas dos arranjos institucionais coordenados pela Granja Yabuta.

### 6.2.1 Origem da empresa

A família Yabuta iniciou as atividades na avicultura de postura na cidade de Bastos-SP em 1947. Hoje administrada pela segunda geração (pós-fundador), a empresa atua em outras áreas, tais como produção de soja, gado e cana-de-açúcar.

A atividade de granja representa 70% do faturamento do grupo. A Granja Yabuta é a maior granja em volume de produção na cidade de Bastos-SP, tradicionalmente o maior pólo

produtor de ovos do Brasil. Liderado por Osamu Yabuta, a empresa é também considerada uma das maiores na avicultura de postura brasileira.

A granja teve origem na cooperativa da cidade e até 1975 comprava os insumos para a formulação da ração na fábrica da cooperativa e entregava toda a produção à central de vendas da cooperativa para que fosse padronizada e comercializada.

Após 25 anos de relacionamento exclusivo com a cooperativa, a Granja Yabuta começou a fornecer a clientes atacadistas. Depois de 1983 a família Yabuta voltou a direcionar parte de sua produção para comercialização pela estrutura da cooperativa. A cooperativa, no entanto, aplicava descontos sobre falta de padronização do produto, que obrigaram a nova e definitiva ruptura em 1988.

Os clientes atacadistas que eram atendidos apenas com parte da produção passaram a ser responsáveis por toda a distribuição da produção da Granja Yabuta. Os atacadistas aceitavam variações na produção e agregavam valor ao produto promovendo a sua padronização.

#### 6.2.2 Identificação dos arranjos institucionais

O arranjo institucional determina como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento da distribuição do produto. No caso da Granja Yabuta, são identificados quatro arranjos institucionais correspondentes aos principais canais de distribuição, os quais trazem uma orientação de governança ou uma história de formação distinta que justifica a segmentação apresentada.

Como pode ser observado, a distribuição da Granja Yabuta está fortemente centrada nos arranjos que coordenam as atividades que atendem canais atacadistas. Os supermercados representam um canal de alocação marginal, com apenas 5% do volume comercializado. Destaque-se o AI 4, que, numa direção contratual, garante o escoamento de ovos de qualidade inferior da Granja Yabuta e, em outra direção, assegura o suprimento de matéria-prima para a planta industrial da qual a família Yabuta é sócia.

**Quadro 5 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Yabuta**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4
Orientação de governança		mercado	mercado	híbrido	integração vertical
Participação no volume distribuído		70%	10%	5%	15%
Agentes envolvidos nos arranjos institucionais	Canal de distribuição	grandes atacadistas	pequenos atacadistas	supermercado	indústria
	Negociação e pedidos	corretores comissionados (externos)	gerente	representante da família	gerente
	Cobrança	proprietário	proprietário e gerente	representante da família	gerente
	Monitoramento no canal	não tem	não tem	representante da família	gerente
	Transporte	terceirizado	terceirizado	próprio	próprio

A seguir são apresentados dois aspectos importantes para o entendimento da formação dos arranjos institucionais. Primeiro, um estudo sobre a difusão de arranjos institucionais ao longo da história da firma, para identificar competências e outros elementos relevantes na formação dos arranjos atuais. Na seqüência, uma análise dos atributos da transação dos arranjos, de acordo com a Economia dos custos de transação.

### 6.2.3 Alterações dos arranjos institucionais ao longo do tempo

Toda a distribuição da produção da Granja Yabuta era realizada pela cooperativa desde a sua fundação em 1947. A cooperativa recebia os ovos em consignação e convertia parte do resultado de sua comercialização em compra de matéria-prima para ração. O monitoramento pelos cooperados das atividades desempenhadas pela cooperativa pode ser considerado tácito, muito pautado na confiança desenvolvida dentro de uma cooperativa formada pela colônia japonesa.

Naquela época, o avicultor representava uma competência relevante nas operações do cotidiano da granja. Sua presença era fundamental para garantir que pequenas variações não afetassem o resultado da produção. Não havia massificação da técnica que permitisse delegar funções. Dessa forma, o avicultor representava uma base de aprendizado acumulado importante nas tomadas de decisão.

Somente a partir de 1965 os cooperados passaram a fazer a compra da matéria-prima para a cooperativa fabricar ração. Tal mudança sinalizou a perspectiva de o cooperado passar a controlar as atividades até então desenvolvidas fora das granjas.

Em 1975 a Granja Yabuta passou a entregar a sua produção para atacadistas, ao invés de deixá-la para a cooperativa comercializar. Entre 1983 e 1988 a Granja Yabuta voltou a distribuir parte de sua produção por intermédio da cooperativa, mas o relacionamento foi interrompido em razão dos altos descontos impostos pela cooperativa devidos à falta de padronização da mercadoria.

A experiência com a cooperativa na década de 1980 fortaleceu o relacionamento da Granja Yabuta com os atacadistas. Além de aceitarem as variações no tamanho dos ovos produzidos, os atacadistas promoviam uma melhor padronização, exigida pelo mercado, por meio da composição de cargas com ovos de diferentes fornecedores.

Os atacadistas desempenharam o papel central na distribuição dos ovos durante a década de 90, período de maior expansão da Granja Yabuta. A parceria com os atacadistas permitia focar as melhores oportunidades de compra de insumos e de investimentos em produção, sempre pautados numa estratégia de custo, ao invés de ampliar as estruturas de distribuição e vendas. A expansão significava variações mais acentuadas no tamanho dos ovos<sup>20</sup>, que eram absorvidas pelo atacadista a um custo menor do que se a empresa coordenasse uma estrutura para direcionar a mercadoria aceita por diferentes canais.

---

<sup>20</sup> O tamanho médio do ovo é maior para aves mais velhas. Numa granja em expansão, as aves são mais novas e ocorre um aumento significativo de ovos de tamanho menor.

Durante o período de expansão, o pequeno atacado e os supermercados foram canais atendidos, mas sempre com alocação marginal no que se refere à participação no volume total comercializado.

No caso da Granja Yabuta, o corretor pode ser considerado uma competência específica que possibilitou o desenvolvimento do pequeno atacado na cidade de Bastos. O intermediário viabiliza o desenvolvimento do pequeno atacado, uma vez que desempenha o papel de coordenador do processo de composição de uma carga do fornecedor e de sua entrega a pequenos clientes, direto da granja.

O atendimento aos supermercados mostrou-se limitado pela falta de investimento, ou melhor, pela falta de desenvolvimento de competências específicas de gerenciamento e relacionamento com esse canal específico. Os poucos supermercados atendidos pela empresa são aqueles com os quais uma pessoa da família consegue manter um relacionamento próximo, caso da irmã do Sr. Yabuta, que reside na cidade de São Paulo e visita os supermercados atendidos pela Granja Yabuta.

Questões relacionais também são fundamentais na decisão sobre investimento conjunto. A decisão de investir em indústria de ovos desidratados foi baseada no conhecimento recíproco entre a Granja Yabuta e os demais sócios. Nesse caso, a emergência do relacionamento cooperativo foi fruto de trabalhos do grupo de quatro empresários em defesa de interesses da avicultura de postura que resultou na formação da KAYATONAS, uma sociedade que leva as iniciais do nome de família dos sócios.

Um maior tempo de relacionamento pode significar preferência em quantidade e qualidade de produto, maior flexibilidade em devolução e troca de produto. Nos períodos de escassez ou excesso de produto, os atacadistas tradicionais são beneficiados em detrimento dos novos, uma vez atendidos os supermercados. Controle e questionamentos da granja sobre devolução ou troca de produto são mais frequentes quando o cliente é recente.

Apesar do relacionamento de longa data com os canais, não há maior flexibilidade nas exigências de garantia de recebimento. Há pressão para pagamento à vista no caso dos

atacadistas. A análise de crédito e a busca por referências sobre o atacadista no mercado são freqüentes. O procedimento adotado é resultado de experiências acumuladas pela empresa em concessão crescente de crédito, na tentativa de receber o saldo devedor. A maioria dos atacadistas não está constituída em pessoa jurídica e faz toda a movimentação em pessoa física, o que muitas vezes não lhe permite obter documentos fiscais comprobatórios. Existe, portanto, uma maior exposição do fornecedor a riscos relativos a garantias e possibilidades de recebimento.

**Quadro 6 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Yabuta**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4
Canal de distribuição		grandes atacadistas	pequenos atacadistas	supermercado	indústria
Competência		proprietário	corretores comissionados	representante da família	sociedade
Competências Dinâmicas	Processos	rotina de informações sobre a sanidade financeira do canal	- rotina consolidada - reduzir assimetria de informações	rotina de monitoramento dos fluxos de produto, pedidos e pagamentos	sinergia em rotinas entre canal de distribuição e canal de suprimento
	Posicionamento	- conhecimento recíproco - reduz a incompletude dos contratos	reputação do representante comercial (corretor)	desenvolvimento de relacionamento	conhecimento do negócio
	Dependência de rota	- forte relacionamento histórico - cultura de trabalho com atacado	relacionamento histórico viabilizado por competências regionais	possibilidade de controle familiar	coordenação horizontal levou à formação da sociedade

A manutenção de diferentes canais permite o monitoramento tácito pela granja da capacidade de pagamento de seus canais, especialmente dos grandes atacadistas. O conhecimento recíproco sobre os canais e a manutenção da rotina consolidada com eles possibilita o correto direcionamento da produção quando ocorrem as oscilações de oferta e demanda no mercado

de ovos. O resultado médio, na percepção dos gestores, é maior do que se a empresa se concentrasse em poucos canais.

Em razão das dificuldades relatadas, a partir de 1999 a Granja Yabuta passou a exigir contratos formais com seus canais e intermediários, desenhado com base no aprendizado acumulado desde a ruptura com a cooperativa. O contrato procura estabelecer três regras básicas. A primeira é a de que a venda pode ser suspensa a qualquer momento para evitar renegociações pautadas na expectativa de recebimento futuro, sustentado por mais crédito num primeiro momento. A segunda regra rege a devolução de produto. Quando necessário, o produto deve ser devolvido antes de seu vencimento, a tempo de ser destinado para a indústria. A terceira regra estabelece que não há exclusividade no fornecimento ao canal ou intermediário. Especialmente esta última regra confere uma proteção adicional no caso de a Granja Yabuta sofrer um processo trabalhista.

#### 6.2.4 Análise dos atributos da transação

A Granja Yabuta comercializa a maioria de seus produtos com a marca Yabuta. Considera que não faz investimentos diretos em propaganda de sua marca. Algum investimento em marca acaba sendo feito de maneira indireta, visto que a Granja Yabuta procura minimizar a reutilização de suas embalagens no mercado, o que, apesar de proibido pelas autoridades sanitárias, é prática corrente no mercado de ovos.

Existe uma parceria de fornecimento a um atacadista em que a Granja Yabuta utiliza a marca da extinta granja Beatriz como força de penetração no mercado regional do atacadista. Entretanto, não se pode considerar, nesse caso, que haja necessariamente um investimento específico da Granja Yabuta porque a transação não exige coordenação diferenciada e a própria embalagem é fornecida pelo atacadista. Não há formalização contratual entre fornecedor e atacadista.

Os investimentos em embalagem, transporte e em estrutura de monitoramento podem ser considerados baixos, ou seja, são facilmente realocados caso a transação com atacadistas seja

cancelada. Tal característica confere uma baixa exposição a um possível comportamento oportunista por parte do comprador, que prejudica os investimentos realizados.

Por outro lado, vale ressaltar que existe uma exposição a um comportamento oportunista relacionado ao pagamento da mercadoria, acentuada pela falta de garantias relativas à venda a prazo. Por não se tratar de uma exposição decorrente de investimentos específicos, seu detalhamento é apresentado adiante.

Para atender a alguns supermercados, a Granja Yabuta utiliza um monitoramento diferenciado, mas não há investimentos em embalagem ou em logística nesse atendimento. O baixo investimento em logística e em controle, que garanta a agilidade exigida por grandes redes e alguns supermercados, explica a baixa utilização desses canais pela Granja Yabuta.

**Quadro 7 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Yabuta**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4
Orientação de governança		mercado	mercado	híbrido	integração vertical
Canal de distribuição		grandes atacadistas	pequenos atacadistas	supermercado	indústria
ECT	Especificidade de ativos envolvidos	baixo	baixo	média (logística e monitoramento)	alta (equipamentos, refrigeração)
	Frequência	alta	alta	alta	alta
	Incerteza	baixa	baixa	média	média
	Exposição ao oportunismo	baixa	baixa	média	média

A perecibilidade do ovo confere uma alta especificidade temporal à comercialização do produto, o que implica em negociações frequentes. A não utilização da cadeia de frio na distribuição de ovos acentua a necessidade de transações frequentes. Essa característica é encontrada em todos os canais atendidos, ou seja, em todos os arranjos institucionais coordenados pela Granja Yabuta.

No caso de a Granja Yabuta apresentar eventuais sobras de produção, existem duas alternativas de escoamento, válidas para o AI1 (grande atacadistas) e o AI2 (pequenos

atacadistas). A primeira é fazer com que os canais absorvam o excedente com o incentivo em deságio de preços. A segunda alternativa, mais esporádica, é a utilização de armazéns refrigerados alugados por um curto período, que não caracteriza como um investimento de alta especificidade.

#### 6.2.5 Escolha e estabilidade de arranjos institucionais

A maior participação de arranjos institucionais que utilizam grandes atacadistas na distribuição de ovos está alinhada com a orientação de expansão e diversificação das operações da Granja Yabuta. A dependência de rota está presente na escolha dos atacadistas como principal canal de distribuição. Dessa definição decorre a coordenação de um arranjo institucional com orientação de governança de mercado que se mostra adequado do ponto de vista da Economia dos custos de transação.

Não há incentivos para a empresa adotar uma orientação híbrida ou internalizada para as distribuições por meio de atacadistas. O AI 1 e o AI 2, que coordenam as atividades relacionadas aos atacadistas, permitem o foco em redução de custos por meio de monitoramento intensivo das atividades de compra e operações de produção, justamente por não exigirem investimentos em estrutura logística e monitoramento da distribuição. Além disso, garantem menor exposição ao comportamento oportunista decorrente de investimentos específicos na distribuição.

Dentro do principal arranjo utilizado verificou-se que a seleção dos atacadistas, para reduzir a exposição ao risco de não recebimento, tem sido realizada com base no histórico do relacionamento. É evidente que o conhecimento recíproco e o relacionamento desempenham um importante papel dentro dos arranjos institucionais, mas essas competências dinâmicas não alteram os atributos da transação suficientemente para redefinir-se a orientação de governança desses arranjos.

A estratégia de manter diferentes atacadistas é uma forma de monitorar a capacidade de pagamento desses canais. Trata-se do meio mais eficiente de obter informações sobre sua saúde financeira e proporciona subsídios à decisão de abertura de prazo e outras condições na

negociação. A lógica também se mostra válida para a decisão da firma de manter diferentes arranjos institucionais.

Dessa forma, a manutenção de diferentes canais dentro de cada arranjo institucional tem o papel de reduzir os custos de transação, mediante o conhecimento dos canais que podem absorver excedentes de produção e daqueles que devem ser priorizados no caso de escassez de mercadoria.

O tempo de relacionamento não desloca o ponto de equilíbrio entre incentivo e controle no caso da Granja Yabuta. Mesmo com maior tempo de relacionamento de um determinado canal, este não consegue obter maior abertura de prazo de pagamento nem redução na exigência de garantias. Essa situação ocorre em todos os arranjos coordenados pela Granja Yabuta.

A existência de uma competência tem o papel central na viabilização de determinados arranjos. Esse fato pode ser ilustrado com os corretores de ovos, presentes particularmente na cidade de Bastos-SP, que contribuem para a formação de arranjos institucionais com grandes e pequenos atacadistas como canais de distribuição. Trata-se, por um lado, da emergência de uma competência ao longo do tempo, na ótica da Teoria das competências dinâmicas, e, por outro, de uma especificidade humana na transação, de acordo com a Economia dos custos de transação. Nesse sentido, houve convergência entre os dois enfoques.

### 6.3 Caso da Granja Shinoda

As operações da Granja Shinoda estão concentradas em regiões próximas à cidade de São Paulo. A matriz se localiza na cidade de Porto Feliz. A Granja Shinoda se enquadra na transição entre o grupo estratégico 2 e o 3, dentro do SAG de ovos. A empresa apresenta, como característica do segundo grupo estratégico, uma gestão focada no desenvolvimento de mercado, explorando a diferenciação de produtos e serviços no atendimento ao varejo. Diferentemente de outras empresas tradicionais do setor, a Granja Shinoda tem realizado investimentos na modernização de instalações e equipamentos que caracterizam os complexos avícolas automatizados. Esses investimentos são típicos das empresas do terceiro grupo estratégico.

A Granja Shinoda pode ser considerada uma empresa de escala de produção entre média e grande. A dificuldade de estimar o faturamento da empresa é maior no caso da Granja Shinoda, uma vez que essa empresa trabalha com produtos de diferente valor agregado. Ainda assim, estima-se o faturamento do grupo Shinoda em R\$ 36 milhões por ano.

Assim como a informação sobre faturamento, a informação sobre participação dos canais na distribuição de ovos é restrita. Mas é possível identificar que os supermercados representam o maior canal, seguidos da exportação (ovos *in natura* e ovos líquidos) e do canal atacadista. As relações contratuais da empresa com os seus canais de distribuição são analisadas sob numa abordagem que resgata o histórico da empresa. Dessa forma, pretende-se entender os mecanismos de escolha dos arranjos institucionais que a Granja Shinoda coordena para o atendimento de seus canais de distribuição.

#### 6.3.1 Origem da empresa

A Granja Shinoda foi fundada por Shiro Shinoda na cidade paulista de Itaquaquecetuba em 1939. A produção e comercialização eram coordenadas pelo fundador e não havia negócios com cooperativas ou qualquer outra organização coletiva. O processo de expansão da empresa

ocorreu por meio da abertura de filiais em outras localidades, sempre próximas da cidade de São Paulo. A granja de Pratânia-SP marcou o início da expansão em 1977. A atual matriz do grupo Shinoda foi fundada na cidade de Porto Feliz-SP em 1985. A partir de 2001 o grupo Shinoda passou a orientar o seu crescimento para a industrialização de ovos, quando instalou uma planta para processar e pasteurizar ovos líquidos.

Diferentemente da maioria das granjas, que tinham bases no cooperativismo, a Granja Shinoda iniciou suas atividades de forma independente. A proximidade com a capital favorecia uma distribuição direta para o pequeno varejo e supermercados de bairro, limitando-se à região metropolitana por causa do difícil acesso à região central de São Paulo. Em 1975 foi aberto o primeiro posto de distribuição em São Miguel Paulista.

A abertura da Rodovia dos Trabalhadores em 1983 abriu possibilidades à empresa de atender à região central de São Paulo. A rodovia fortaleceu a abertura de lojas próprias, as chamadas avícolas, que vendiam ovos da própria Granja Shinoda e frangos que eram revendidos de outras empresas. A Granja Shinoda chegou a estabelecer 16 avícolas em regiões estratégicas dentro da cidade de São Paulo.

Na década de 90, o modelo de distribuição por avícolas começou a sofrer forte concorrência com os supermercados. Na mesma época, o fenômeno *dekassegui*, - descendentes japoneses que deixaram o Brasil para trabalhar no Japão - acentuou o problema de falta de mão-de-obra qualificada e de confiança.

Face às dificuldades enfrentadas pelas avícolas, a Granja Shinoda reorientou o seu modelo de distribuição para atender às grandes redes de supermercados. Como parte de sua estratégia de penetração no mercado, foi pioneira em lançar o primeiro ovo comercializado com marca registrada (Ovos da Mônica e Ovos Chico Bento) em 1996. Tal investimento foi necessário para que a empresa conseguisse entrar nas grandes redes que na época eram dominadas por grandes empresas e cooperativas tais como a Cooperativa Agrícola de Cotia, a Cooperativa Sul Brasil, a Granja Mizumoto e a Granja Ito. Com o objetivo de atender a critérios de qualidade de padronização, a Granja Shinoda centralizou a atividade de empacotamento (*packing house*) da filial de Itaquaquecetuba na matriz de Porto Feliz. Na nova central foi

instalado um equipamento de empacotamento para trabalhar com embalagens diferentes, uma exigência das grandes redes. Os prédios e equipamentos foram montados como um “*show-room*” para receber visitas dos clientes. A fim de garantir a agilidade na distribuição, a empresa investiu em tecnologia de rastreamento de veículos e em monitoramento da qualidade de transporte. Todas as informações passaram a ser geridas por um *software* de gestão integrado que permite o acompanhamento das demandas dos clientes e garante uma maior previsibilidade da demanda de curto prazo.

O investimento em marca registrada cumpriu o seu objetivo: a empresa saiu de um patamar de 8% de distribuição em grandes redes para 80% entre os anos de 1996 e 1998. O modelo de distribuição por lojas próprias (avícolas) foi extinto em 1998.

Como forma de manter um relacionamento mais estreito com as grandes redes, a Granja Shinoda passou a desenvolver ovos com marca própria a partir de 2000. Para atender às exigências da marca própria, a empresa investiu em APPCC, um programa de análise de perigos, pontos críticos e controle nos processos de produção e empacotamento dos ovos. No que se refere à logística, os produtos de marca própria são distribuídos pela grande rede e, dessa forma, o fornecedor deixa de fazer a entrega em todas as lojas para entregar a mercadoria na central de distribuição da rede.

### 6.3.2 Identificação dos arranjos institucionais






O arranjo institucional determina como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento da distribuição do produto. No caso da Granja Shinoda, são identificados cinco arranjos institucionais correspondentes aos principais canais de distribuição, os quais trazem uma orientação de governança ou uma história de formação distinta que justifica a segmentação apresentada.

Como pode ser observado no quadro que apresenta os arranjos institucionais, a Granja Shinoda investe em estrutura comercial. A empresa trabalha com uma estrutura composta de

representantes e gerentes que assessoram o proprietário nas atividades que envolvem a distribuição e agregação de serviço aos diferentes canais.

É importante ressaltar que o AI 5 é um arranjo institucional que, por um lado, garante o escoamento de ovos de qualidade inferior da Granja Shinoda e, por outro, garante a entrada de matéria-prima na indústria da Shinoda Alimentos.

**Quadro 8 – Identificação dos arranjos institucionais da Granja Shinoda**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4	AI 5
Orientação de governança		mercado	híbrido	híbrido	híbrido	integração vertical
Participação no volume distribuído*						
Agentes envolvidos nos arranjos institucionais	Canal de distribuição	atacadistas	pequeno varejo	supermercados	grandes redes	indústria
	Negociação e pedidos	gerente	representantes	proprietário e representantes	proprietário e representantes	gerente
	Cobrança	gerente	gerente	gerente	gerente	gerente
	Monitoramento no canal	gerente	gerente	proprietário e gerente	proprietário e gerente	gerente
	Transporte	terceirizado	terceirizado	próprio	terceirizado	próprio

\* O entrevistado restringiu a informação quantitativa, mas indicou a participação de cada canal em escala ordinal.

Outro destaque é o transporte terceirizado utilizado para atender às grandes redes. Enquanto os supermercados, no AI 3, são atendidos pela frota própria e rastreada da Shinoda, as grandes redes dispensam esse serviço oferecido pelo fornecedor. As grandes redes trabalham com distribuição centralizada e descontam o serviço diretamente do fornecedor. Dessa forma, a Granja Shinoda terceiriza o transporte do produto para o centro de distribuição da grande rede.

A seguir são apresentados dois aspectos da formação dos arranjos institucionais. Primeiro, um estudo sobre a difusão de arranjos institucionais ao longo da história da firma, para identificar competências e outros elementos relevantes na formação dos arranjos atuais. Na sequência,

segue uma análise sobre os atributos da transação dos arranjos, de acordo com a Economia dos custos de transação.

### 6.3.3 Alterações dos arranjos institucionais ao longo do tempo

Pode-se considerar que o aprendizado acumulado na Granja Shinoda difere daquele das empresas que tiveram origem no cooperativismo, principalmente no que se refere à gestão comercial do negócio. A origem independente da Granja Shinoda fez com que as sinalizações comerciais se refletissem nas tomadas de decisão na produção, segundo orientação adotada desde o fundador até os dias atuais. Na trajetória da Granja Shinoda, este aprendizado acumulado se traduz em antecipações às exigências do consumidor e em agilidade na resposta às alterações do ambiente institucional.

A adoção de APPCC exemplifica o atendimento às exigências do consumidor. O aprendizado gerado na adoção do APPCC para atender às marcas próprias facilitou os entendimentos e a negociação para as exportações de ovos *in natura* e dos produtos industrializados e pasteurizados.

A decisão sobre encerrar a distribuição por lojas próprias e partir para atender supermercados e grandes redes ilustra bem a agilidade na resposta a mudanças no ambiente institucional. Ao longo dos anos 90, período em que as lojas próprias respondiam pela distribuição de ovos, a concorrência com os supermercados se mostrava crescentemente acirrada. Por uma questão de garantia de recebimento, as vendas para as lojas próprias eram exigidas à vista, enquanto os supermercados trabalhavam com um público adimplente e conseguiam prazo de pagamento com seus fornecedores. Ao lado disso, as pressões fiscais e trabalhistas dificultavam cada vez mais o trabalho desempenhado pelas lojas próprias, que eram geridas por pessoas de confiança mediante contrato tácito.

A maioria dos parceiros nas lojas próprias eram descendentes de japoneses. A abertura do Japão aos trabalhadores brasileiros de descendência japonesa fez com que a Granja Shinoda rapidamente implementasse seus planos de reestruturar a distribuição por lojas próprias.

Quadro 9 – Competências dinâmicas desenvolvidas nos AI da Granja Shinoda

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4	AI 5
Canal de distribuição		atacadistas	pequeno varejo	supermercado	grandes redes	indústria
Competência		-	representante comercial	desenvolvimento da equipe comercial	desenvolvimento da equipe comercial	engenheiro de alimentos, especializado
Competências Dinâmicas	Processos	efeito pulmão, regula variações de quantidade	rotina consolidada	procedimentos de melhoria contínua	desenvolvimento conjunto	sinergia em rotinas entre canal de distribuição e canal de suprimento
	Posicionamento	Conhecimento recíproco	conhecimento recíproco	- desenvolve relacionamento - atendimento diferenciado	- relacionamento de parceria - presença de contratos	conhecimento do negócio
	Dependência de rota	sempre trabalhou com atacadistas, mas volumes marginais	relacionamento histórico	cultura de trabalho orientada para o varejo	cultura de trabalho orientada para o varejo	externalidade entre os arranjos

É possível identificar a importância de competências específicas para a formação e manutenção dos arranjos institucionais na distribuição da Granja Shinoda. Mesmo havendo outras adversidades na distribuição por lojas próprias, a Granja Shinoda manteria o seu modelo por mais algum tempo. Entretanto, a saída dessas pessoas que cresceram com a empresa determinou o encerramento desse arranjo institucional.

Existe clareza por parte dos gestores sobre a importância de competências específicas na viabilização de um arranjo institucional. O AI 5, que coordena a atividade integrada de industrialização e pasteurização de ovos, foi condicionado à contratação de um engenheiro de alimentos especializado na atividade, desde o início das atividades, em 2001. Entende-se que

o conceito de competência apresentado por Teece *et al* (1997) refere-se àquele segundo o qual determinada rotina ou conhecimento não pode ser comprado, mas deve ser criado dentro da organização. Nesse caso, considera-se que a contratação não representa a compra da competência em si, mas sinaliza que é preciso recursos especializados para que se gere competência diferenciada e não replicável pelos competidores.

#### 6.3.4 Análise dos atributos da transação

A Granja Shinoda comercializa seus produtos com a marca Shinoda. Foi a pioneira em lançar produtos com marca registrada, caso dos “Ovos Turma da Mônica” e “Ovos caipiras Chico Bento”. Recentemente passou a desenvolver parcerias de trabalho com marca própria de grandes redes.

Os investimentos em marca consistem, de maneira direta, no pagamento de uso da marca registrada e no desenvolvimento de marcas próprias. Esses investimentos desdobram-se em propaganda nos pontos de venda, nos veículos de transporte, manutenção de *website*, encartes explicativos, entre outros.

Além dos investimentos em marca, a Granja Shinoda agrega agilidade de atendimento como diferencial aos seus canais. Nesse sentido, a empresa apresenta especificidade locacional: todas as filiais estão estrategicamente posicionadas a, no máximo, duas horas do centro consumidor. Ainda com o objetivo de garantir a agilidade exigida no atendimento aos supermercados, a Granja Shinoda passou a investir em transporte próprio. Constituiu uma frota própria de veículos leves, com o diferencial de monitoramento remoto da rota, do tempo de carga e descarga, da pontualidade e da temperatura da carga.

Os equipamentos de lavagem, seleção e empacotamento mantidos pela Granja Shinoda constituem outro ativo de alta especificidade envolvido no AI 3 e no AI 4. Esses equipamentos foram adquiridos em 1996, quando a empresa orientou suas vendas para os supermercados, que exigem padronização do produto e sortimento das embalagens, o que implicou reestruturação do trabalho entre filiais. Toda a produção da unidade de

Itaquaquecetuba passou a ser embalada na matriz de Porto Feliz, para completar a capacidade do novo equipamento e garantir maior qualidade ao produto final.

Outro investimento realizado foi em processos. Para atender aos clientes de grandes redes, a Granja Shinoda adotou o APPCC, um processo de análise de perigos e de pontos críticos de controle nas linhas que atendem aos produtos embalados com marca própria.

As exigências crescentes por sortimento no tamanho do ovo e qualidade em sua aparência fizeram com que a Granja Shinoda utilizasse critérios cada vez mais rigorosos na seleção do produto destinado aos supermercados e grandes redes. Dessa forma, a coordenação dos arranjos AI 1 e AI 2, em que são utilizados os atacadistas e o pequeno varejo como canais de distribuição, ajuda no escoamento de ovos que não se enquadram nos canais coordenados pelos arranjos AI 3 e AI 4. É importante destacar que o AI 1 e o AI 2 não trabalham exclusivamente com os produtos rejeitados pelos outros arranjos, mas acabam desempenhando o papel de ajustar as alterações de qualidade e quantidade de produção.

Enquanto o AI 1 e o AI 2 possibilitam escoar os tipos de ovos (referentes a tamanho e cor) remanescentes, o AI 5 permite escoar ovos de baixa qualidade de aparência. A pasteurização de ovos líquidos representa o mais recente investimento do grupo Shinoda, que deu origem à Shinoda Alimentos.

No AI 5, que coordena a transação entre a granja e a indústria, é possível identificar ativos específicos tais como equipamentos de refrigeração e envasamento dos produtos destinados à pasteurização de ovos líquidos.

Em razão da especificidade dos ativos envolvidos no AI 3 e no AI 4, existe maior grau de incerteza e exposição a um possível comportamento oportunista por parte do canal, comparativamente ao AI 1 e ao AI 2. Assume-se que o AI 3 e o AI 4 apresentam um nível equivalente de incerteza, mas o AI 4 apresenta uma menor exposição ao oportunismo que o AI 3, por conta do desenvolvimento compartilhado com a grande rede, representada pela marca própria.

Critérios mais rigorosos de seleção de ovos destinados ao consumo *in natura* implicam um volume maior de ovos destinados ao processamento industrial. Acarretam, portanto, uma maior incerteza no escoamento desse produto. A alta especificidade dos ativos envolvidos, somada à incerteza e exposição ao comportamento oportunista, favoreceu a decisão da Granja Shinoda de internalizar a atividade de industrialização, ou seja, a empresa verticalizou o canal coordenado pelo AI 5.

**Quadro 10 – Atributos das transações coordenadas pelos AI da Granja Shinoda**

Arranjo institucional		AI 1	AI 2	AI 3	AI 4	AI 5
Orientação de governança		mercado	híbrido	híbrido	híbrido	integração vertical
Canal de distribuição		atacadistas	pequeno varejo	supermercados	grandes redes	indústria
ECT	Especificidade de ativos envolvidos	baixo	média (logística)	alta (logística, equipamento e monitoramento)	alta (logística, equipamento, monitoramento, marca e APPCC)	alta (equipamento, refrigeração)
	Frequência	alta	alta	alta	alta	alta
	Incerteza	baixa	baixa	média	média	alta
	Exposição ao oportunismo	baixa	baixa	alta	média	alta

### 6.3.5 Escolha e estabilidade de arranjos institucionais

A orientação de governança identificada nos arranjos está de acordo com o padrão esperado pela Teoria. Foram observados elementos dinâmicos que ampliam ou reduzem as características das transações, mas que não alteram a orientação de governança apresentada. O AI 3, o AI 4 e o AI 5 ilustram essa observação. São transações que envolvem ativos específicos, em que as incertezas e a exposição a um possível comportamento oportunista permanecem relevantes, mesmo com o conhecimento recíproco dos agentes envolvidos e mesmo com o relacionamento desenvolvido. No caso da transação com a indústria de ovos, houve incentivos suficientes para a empresa internalizar a atividade coordenada pelo AI 5.

A manutenção de diferentes arranjos institucionais, coordenados pela Granja Shinoda, pode ser explicada pelo aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo. Nesse sentido, as externalidades geradas pelos investimentos realizados em um determinado arranjo institucional viabilizam ganhos em outros arranjos institucionais ou propiciam o estabelecimento de novos.

É o caso dos investimentos em marca que facilitaram a entrada em supermercados e grandes redes, mas que também apresentaram reflexos positivos nas vendas destinadas ao pequeno varejo.

O rigor na seleção de ovos contribuiu para a decisão de internalizar a industrialização e pasteurização de ovos líquidos, que, por sua vez, reforçou o incentivo ao controle crescente sobre a qualidade, principalmente visual, dos ovos destinados ao consumo *in natura*.

O alto padrão de qualidade, associado à implantação de um programa de análise de perigos e de pontos críticos de controle, contribuiu para elevar os padrões exigidos pelas grandes redes na negociação de marcas próprias e, dessa forma, elevou uma certa barreira de entrada a novos entrantes.

A adoção do APPCC, por sua vez, facilita as negociações de exportação de ovos *in natura* e de produtos industrializados. Por fim, observa-se que os investimentos foram realizados conforme a orientação no atendimento ao varejo adotado pela empresa, fruto do aprendizado acumulado ao longo da história da empresa. Tal orientação para o mercado também atende à especificidade locacional da empresa, que, uma vez próxima aos centros consumidores, apresenta custos incrementais de produção e acaba por buscar a compensação com ganhos comerciais.

#### **6.4 Relação entre os estudos de caso e as hipóteses de pesquisa**

As hipóteses formuladas têm o objetivo restrito de organizar o processo de investigação sobre o problema de pesquisa, sem a pretensão de estabelecer qualquer relação causal, típica dos métodos quantitativos.

A primeira hipótese, “Características dos produtos demandados por diferentes mercados consumidores exigem investimentos específicos que implicam arranjos institucionais adaptados a cada canal”, não foi refutada em nenhum dos casos apresentados. No caso da Granja Donine, o AI 2 foi estabelecido para oferecer um maior monitoramento dos fluxos de produtos, pedidos e pagamentos exigidos pelos supermercados regionais, um atributo que não é atendido no AI 1, que coordena as atividades de atendimento aos atacadistas. O mesmo raciocínio, em que o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais recai sobre a demanda, é encontrado no caso da Granja Yabuta e da Granja Shinoda.

Não houve regularidade nos casos estudados no que se refere à segunda hipótese, “Múltiplos arranjos institucionais são estabelecidos em resposta aos níveis distintos de custos de transação, representados pelas diferenças na frequência e na incerteza envolvidas na negociação com cada canal”. O caso da Granja Donine apresenta baixa aderência à segunda hipótese porque a incerteza envolvida nas transações com os canais não reflete diferenças em custos de transação que justifiquem o estabelecimento de arranjos institucionais distintos. Nos casos da Granja Yabuta e da Granja Shinoda, podem ser observados arranjos institucionais diferentes à medida que a percepção sobre incerteza envolvida nas transações com os canais difere. Entretanto, também são observados arranjos institucionais diferentes para o mesmo nível de incerteza percebida. Portanto, considera-se que a segunda hipótese não encontra suporte no caso estudado.

Em todos os casos apresentados observou-se que um maior tempo de relacionamento da empresa com um determinado canal de distribuição não gera alterações no padrão de incentivo e controle dos contratos. Um maior tempo de relacionamento facilita o desenho dos

contratos, em razão do conhecimento recíproco acumulado entre as partes, mas isso não implica alterações nos termos contratuais. Dessa forma, a terceira hipótese, “Diferenças no tempo de relacionamento entre a firma e seus canais explicam a manutenção de arranjos institucionais diferenciados, formados por alterações no padrão de incentivo e no controle dos contratos”, não é amparada pelos casos estudados.

Foram encontrados casos em que um arranjo foi estabelecido com base no conhecimento recíproco entre as partes. A reputação acaba por desempenhar o papel central no estabelecimento de um arranjo diferenciado dentre os demais coordenados pela firma. Como foi apresentado, a Granja Donine chegou a extinguir um arranjo institucional quando houve ruptura com um parceiro de longa data, que possibilitava um posicionamento diferenciado desenvolvido ao longo do tempo e que se mostrava insubstituível. Dessa forma, a quarta hipótese, “A existência de competências não replicáveis entre arranjos institucionais e exigidas pelo mercado consumidor implica o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais”, encontra suporte nos casos apresentados.

O trabalho empírico orientado pelas hipóteses propostas permitiu identificar possíveis explicações para a manutenção de arranjos institucionais simultâneos e também entender os seus critérios de escolha. O próximo capítulo organiza as considerações finais desta pesquisa em duas partes. A primeira parte apresenta uma síntese de conclusão, a segunda indica as limitações deste trabalho e as possibilidades de pesquisas futuras.

## 7 CONCLUSÕES

### 7.1 Síntese

A seleção das firmas estudadas foi pautada na diversidade de origem da empresa, de seu foco de atuação e de sua escala de operação, com o objetivo de garantir uma relevância qualitativa aos casos apresentados. Os casos foram analisados sob duas abordagens teóricas e indicam a contribuição de cada enfoque para o entendimento da escolha e da manutenção de múltiplos arranjos institucionais em canais de distribuição.

Vale destacar a convergência dos dois enfoques teóricos na primeira e na quarta hipótese. Os atributos exigidos pelo mercado consumidor podem ser atendidos tanto por investimentos específicos segundo a ótica dos custos de transação, quanto por competências desenvolvidas ao longo do tempo sob o ponto de vista da Teoria de competências dinâmicas. Por um lado, a análise da primeira hipótese mostra que múltiplos arranjos institucionais são explicados pela necessidade de coordenação diferenciada, conforme o nível de investimentos envolvidos no atendimento das exigências de cada canal de distribuição. Por outro, a análise da quarta hipótese mostra que existem competências dinâmicas que justificam a coordenação de diferentes arranjos institucionais.

As diferenças na escala de operação das empresas limitaram-se à caracterização do perfil dos casos estudados. Não foram identificadas eventuais interferências da escala de operação nas hipóteses trabalhadas.

Por outro lado, a origem e o foco de atuação da granja, que foram considerados na análise da dependência de rota, desempenham papel central na escolha dos arranjos institucionais, visto que definem os canais de distribuição a serem utilizados. A Granja Yabuta, que trabalha com atacadistas desde a sua origem, é um caso que ilustra a importância da dependência de rota na escolha dos arranjos institucionais. A Granja Shinoda, orientada para o varejo desde a sua fundação, é outro exemplo.

**Quadro 11 – Determinantes da escolha de AI e do estabelecimento de múltiplos AI, de acordo com cada estudo de caso**

	<b>Determinantes da escolha de AI</b>	<b>Estabelecimento de múltiplos AI</b>
Granja Donine	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dependência de rota</li> <li>- posicionamento (conhecimento recíproco)</li> <li>- especificidade humana</li> <li>- especificidade locacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aproveitar oportunidades regionais de mercado, potencializadas pelo conhecimento recíproco e por especificidade locacional</li> </ul>
Granja Yabuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dependência de rota</li> <li>- competências regionais</li> <li>- especificidade humana</li> <li>- assimetria de informações</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- monitorar as informações sobre a saúde financeira dos canais de distribuição</li> <li>- aproveitar competências regionais</li> </ul>
Granja Shinoda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dependência de rota</li> <li>- especificidade humana</li> <li>- especificidade de ativos (equipamentos e instalações)</li> <li>- especificidade locacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- investimentos geram externalidades positivas que propiciam ganhos em outros arranjos ou favorecem o estabelecimento de outros.</li> </ul>

Em todos os casos foi identificado o estabelecimento de múltiplos arranjos institucionais. Não se trata de uma precaução por parte da empresa para manter alternativas de escoamento de produção no caso de uma eventual ruptura, mesmo porque a empresa pode manter diferentes canais dentro de um mesmo arranjo institucional. Cada caso apresentou uma razão particular para estabelecer múltiplos arranjos institucionais.

No caso da Granja Donine, a manutenção do segundo arranjo institucional tem relação com o aproveitamento das oportunidades regionais, ampliadas pelas competências desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo. A vantagem da especificidade locacional no atendimento dos supermercados regionais é ampliada pelo conhecimento recíproco das partes, que resulta em um posicionamento diferenciado. Considerando-se o modelo de distribuição fortemente centrado em grandes atacadistas, o atendimento aos supermercados regionais não tem o objetivo de manter uma alternativa de escoamento que absorva o excedente de produção resultante de eventual ruptura com um atacadista. Portanto, a Granja Donine mantém diferentes arranjos institucionais com o objetivo de aproveitar as vantagens de cada um, ao custo mínimo de coordenação.

A Granja Yabuta mantém arranjos institucionais diferentes como uma estratégia de monitoramento da capacidade de pagamento de seus canais de distribuição. Trata-se de um meio eficiente de obter informações sobre sua saúde financeira e confere subsídios à decisão de abertura de prazo e de outras condições na negociação. Dessa forma, a manutenção de diferentes canais dentro de cada arranjo institucional exerce o papel de reduzir os custos de transação envolvidos na identificação dos canais que podem absorver excedentes de produção e dos canais que devem ser priorizados no caso de escassez de mercadoria. Essa lógica mostra-se válida para a firma decidir por manter diferentes arranjos institucionais. Outro motivo, que complementa essa justificativa, é o aproveitamento de competências regionais representado pelos corretores de ovos, figura presente na cidade de Bastos-SP, que viabilizam o AI 2 no atendimento dos pequenos atacadistas.

A manutenção de diferentes arranjos institucionais, coordenados pela Granja Shinoda, pode ser explicada pelo aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo. As externalidades são geradas à medida que os investimentos realizados em um arranjo institucional viabilizam ganhos em outros arranjos institucionais ou propiciam o estabelecimento novos e justificam o esforço de coordenação. Foi apresentada uma seqüência de investimentos e seus arranjos institucionais decorrentes da externalidade gerada: investimentos em marca no AI 1 levaram reflexos positivos para o AI 2; investimento em rigor de seleção de ovos no AI 3 e no AI 4 propiciou a internalização da atividade de pasteurização de ovos líquidos coordenados pelo AI 5; investimento em APPCC para atender ao AI 4 favorece o estabelecimento de um novo AI para coordenar as atividades de exportação. É importante destacar, quando se observam as sinergias entre os arranjos institucionais que coordenam diferentes canais de distribuição, que existem competências úteis em mais de que uma cadeia.

Os estudos de caso apresentados permitiram explorar os mecanismos e critérios de escolha que as firmas utilizam ao estabelecer os arranjos institucionais que coordenam as atividades de distribuição de ovos. As análises são focadas nos arranjos institucionais, que determinam como os agentes envolvidos cooperaram no desenvolvimento de uma determinada atividade, neste caso, na distribuição de ovos. Os arranjos institucionais identificados trazem uma

orientação de governança ou uma história de formação distinta que justifica a segmentação apresentada.

A análise do perfil das firmas e do seu ambiente competitivo e institucional permeou os estudos de caso. Destaca-se a perspectiva histórica adotada na condução dos casos, em atendimento à abordagem de competências dinâmicas, conciliada com os conceitos de custos de transação.

Por fim, foram apontadas possíveis explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais simultâneos em canais de distribuição. O problema da assimetria de informações, que é apontada como uma das razões na literatura sobre múltiplos arranjos institucionais, permeou os casos apresentados nesta pesquisa. O aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição deste estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura. Os critérios de escolha e manutenção dos arranjos institucionais são pautados pelos conceitos da Economia dos Custos de Transação e da Teoria de Competências Dinâmicas. As duas abordagens complementam-se na análise das estratégias nos canais de distribuição, que segue a racionalidade de maximização de valor neoclássica.

## **7.2 Limitações do trabalho e futuras pesquisas**

Este trabalho explorou as contribuições da Economia dos Custos de Transação e da Teoria de Competências Dinâmicas no entendimento da manutenção de múltiplos arranjos institucionais, em que a racionalidade de maximização de valor neoclássica foi observada em todos os casos apresentados. O método de estudo de caso utilizado neste trabalho permitiu avaliar estas contribuições, mas tem limitações em discriminar qual das abordagens apresenta as contribuições mais relevantes.

A impossibilidade de generalizar os resultados encontrados e problemas de validação dos mesmos soma-se às limitações dos estudos de caso. Este método foi aplicado por permitir a inserção do objeto de pesquisa em seu contexto real, o que resulta em uma maior compreensão de fenômenos complexos, como o desta pesquisa.

Pesquisas futuras poderão identificar novas explicações para o estabelecimento de arranjos institucionais simultâneos. Outros métodos poderão ser aplicados com o objetivo de discriminar as contribuições de cada abordagem teórica.

## 8 BIBLIOGRAFIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR6023: informação e documentação: referências: elaboração*. Rio de Janeiro, 2002.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR6023: informação e documentação: citações em documentos: apresentação*. Rio de Janeiro, 2002.

A PROFISSIONALIZAÇÃO, AO ALCANCE DOS AVICULTORES. *A Hora do Ovo*, Bastos-SP, ano 7, n. 3, p. 14, dez. 2003.

ARRUÑADA, B. *The Quasi-Judicial Role of Large Retailers: an Efficiency Hypothesis of their Relation with Suppliers*. Barcelona. Disponível em: <http://www.econ.upf.es/~arrunada/eng/>, 2000.

BAI, C. e TAO, Z. *Contract Mix and Ownership*. Working Paper, Boston College, 1996.

BESANKO, D. *et al. Economics of Strategy*, 2 ed. New York: John Wiley, 2000.

BRADACH, J.L. Using the Plural Form in the Management of Restaurant Chains. *Administrative Science Quarterly*, v. 42, p. 276-303, 1997.

BROUSSEAU, E. e CODRON, J.M. The Combination of Governance Structures: Supplying French Supermarkets with Off-Season Fruit. *Review of Agricultural Economics*. Disponível em: [www.brousseau.info](http://www.brousseau.info), 2000.

CAVE, R.E. e MURPHY, W.F. Franchising, Firms, Markets and Intangible Assets. *Southern Economic Journal*, v. 42, n.4, April, 1976.

CLARO, D.P. *Managing business network and buyer-supplier relationship: How information obtained from the business network affects trust, transaction specific investments, collaboration and performance in the Dutch Potted Plant and Flower Industry*. Thesis. Wageningen University and Research Centre. The Netherlands, 2004.

COASE, R. The Nature of the Firm. *Economica*. v. 4, p. 386-405, 1937. Reimpresso em Williamson, O.E. e Winter, S.G. (Eds.) *The Nature of the Firm: Origins, Evolution and Development*, Oxford: Oxford University Press, 1991.

COUGHLAN, A.T. *et al.* *Canais de Marketing e Distribuição*. 6 ed. brasileira, Porto Alegre: Editora Bookman, 2002.

DUTTA, S. *et al.* Understanding Dual Distribution: The Case of Reps and House Accounts. *Journal of Law, Economics & Organization*, v. 11, p. 189-204, 1995.

FARINA, E.M.M.Q. *et al.* *Competitividade: Mercado, Estado e Organizações*. São Paulo: Editora Singular, 1997, 286p.

FARINA, E.M.M.Q. Conceitos: Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais. *In* Farina, E.M.M.Q. e Zylbersztajn, D. (Orgs.) *Competitividade no Agribusiness Brasileiro*. São Paulo, 1998, v.1.

FIGUEIREDO, E.A.P. *Avicultura de corte ou de postura ? In: Doc. eletrônico Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária*.

GALLINI, N. e Lutz, N. Dual Distribution and Royalty Fees in Franchising. *Journal of Law, Economics & Organization*, v.8, p. 471-501, 1992.

HENDRIKSE, G.W.J. Governance of chains and networks: A research agenda. *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, n. 1, 2003.

INFORMAÇÕES ECONÔMICAS, Série Técnica Apta. São Paulo: Instituto de Economia Agrícola, v. 32, n.1, janeiro, 2002.

KLEIN, B. Contracts and Incentives: the role of contracts terms in assuring performance. *In: Werin, L. e Wijkander, H. Contracts Economics*, Blackwell, 359p., 1992.

LAFONTAINE e SHAW. Targeting Managerial Control: Evidence From Franchising. *Working Paper, National Bureau of Economic Research*, Cambridge, 2001.

LAKATOS, E.M. e MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 311p., 2003.

LANGLOIS, R.N. Transaction Cost Economics in Real Time. *In: Langlois, R. N. (Org.) Resources Firms and Strategies*. Oxford Management Readers, 1997.

LAZZARINI, S.G. Estudos de caso: aplicações e limites do método. In: Farina, E. M.M.Q. (Org.) *Estudos de caso em agribusiness*. São Paulo: Pioneira, 1997.

LOADER, R. Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems. *Supply Chain Management*, v. 2, n.1, p. 23-35, 1997.

MACNEIL, I.R. *Contracts: Adjustment of long-term economic relational contract law*. Northwestern University Law Review, vol.12, pp. 854-901, 1978.

MARTINEZ, S.W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries. Documento eletrônico disponível em: *Electronic Report from the Economic Research Service N. 807*, United States Department of Agriculture, 2002.

MARTINS, G.A. *et al. Manual do Mestrando e Doutorando da FEA*. Disponível em: [www.eac.fea.usp.br](http://www.eac.fea.usp.br), 2004.

MARTINS, S.S. *Cadeias Produtivas do Frango e do Ovo: Avanços Tecnológicos e sua Apropriação*. 1996. 112 f. Tese (Doutorado em Economia). Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MEDEIROS, J.B. e ANDRADE, M.M. *Manual de Elaboração de Referências Bibliográficas: a nova NBR 6023:2000 da ABNT: exemplos e comentários*. São Paulo: Atlas, 2001.

MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. In. INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS. 2002, Anais... Massachussetz: MIT,,2002.

\_\_\_\_\_ On Clusters, Hybrids and Other Strange Forms: The Case of the French Poultry Industry. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. v. 152, p. 154-183, 1996.

MINKLER, A. e PARK, T. A. Asset Specificity and Vertical Integration in Franchising, *Review of Industrial Organization*, n.9, p. 409-423, 1994.

MIZUMOTO, C. *A Comunicação Empresarial na Avicultura de Postura: Brasil e Argentina (uma Análise Comparada)*. 1996. 154 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MURIS, T.J. *et al. Strategy and Transaction Costs: The Organization of Distribution in the Carbonated Soft Drink Industry*. *Journal of Economics & Management Strategy*. v. 1, n. 1, p. 83-128, 1992.

NEVES, M.F. *Um modelo para Planejamento de Canais de Distribuição no Setor de Alimentos*. 1999. 297p. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

\_\_\_\_\_. Marketing and network contracts (agreements). *Journal on Chain and Network Science*, v. 3, n. 1, 2003.

NORTH, D. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, n.5 (winter), p.97-112, 1991.

OSTER, Sharon. *Modern Competitive Analysis*. 2 ed. Oxford University Press, 1994.

RUBIN, P.H. The Theory of the Firm and the Structure of Franchise Contract. *Journal of Law and Economics*, v. 21, p. 223-233, 1978.

SAUVÉE, L. Toward an Institutional Analysis of Vertical Coordination in Agribusiness. Artigo apresentado na NE-165 *CONFERENCE ON VERTICAL COORDINATION IN FOOD SYSTEM*, Washington. 1995.

SUGANO, J.Y. *Estrutura de Governança, Coordenação e Aprendizado Tecnológico na Cadeia Agroindustrial do Ovo em Bastos-SP*. 1999. 149p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural), Universidade Federal de Lavras, Lavras-MG.

TEECE, D. *et al.* Dynamic Capabilities and Strategic Management *In: Foss, N.J. (Org.) Resources Firms and Strategies: A Reader in the Resource-Based Perspective*. Oxford Management Readers, 1997.

VACINAÇÃO, CONTRA LARINGO É ADIADA. *A Hora do Ovo*, Bastos-SP, ano 7, n. 3, p. 3, dez. 2003.

WILLIAMSON, O.E. *The Mechanisms of Governance*. Oxford University Press, Inc. 429p., 1996.

\_\_\_\_\_. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, n. 36, p. 269-296, June, 1991.

\_\_\_\_\_. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press, 1985.

YIN, R.K. *Case Study Research: Design and Methods*. 2 ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. e Farina, E.M.M.Q. Strictly Coordinated Food-Systems: Exploring the Limits of the Coasian Firm. *International Food and Agribusiness Management Review*, v. 2, n. 2 p.249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. e Nogueira, A.C.L. Estabilidade e Difusão de Arranjos Verticais de Produção: Uma Contribuição Teórica. *Economia e Sociedade*. Campinas. v.11, p.329-346, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. *Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições*. 1995. 238p. Tese de Livre-Docência - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.