

PODER DE MERCADO E PODER DE CONTRATO ENVOLVENDO INTEGRADOS COOPERADOS E NÃO COOPERADOS: percepções na cadeia de frango¹

José Paulo de Souza²
Decio Zylbersztajn³

1 - INTRODUÇÃO

Ao se buscar outro olhar no entendimento das relações contratuais em sistemas agroindustriais (SAGs), neste estudo trata-se da análise contratual, não apenas sob enfoque da eficiência, mas considerando a possibilidade de exercício de poder de mercado. Dessa forma, neste estudo trata-se da questão da eficiência, sob amparo teórico da Nova Economia Institucional (NEI), mas considera-se na relação contratual a potencialidade para exploração de poder de mercado. Nesse sentido, e ao se considerar os arranjos presentes no sistema agroindustrial, discute-se a formação de arranjos contratuais formais e informais, enquanto mecanismos de coordenação, e o estabelecimento de condições propícias ao exercício de poder de mercado, resultante dessa intenção. Esse aspecto é analisado tanto em empresas formadas por capital privado, aqui denominadas empresas privadas, como em formas cooperadas, em que o membro é proprietário, ora denominado de cooperativa.

Confronta-se, assim, a visão tradicional da política antitruste, em cuja formulação predomina o racional do mecanismo de preços, com a política industrial orientada para promoção do desenvolvimento econômico (FARINA, 1997). A introdução da variável contratual significa a ampliação do escopo de ações, seja no que diz respeito às estratégias das empresas, quanto para as políticas de defesa da concorrência e

crescimento. A consideração da diferença conceitual entre poder de contrato e poder de mercado bem como dos objetivos conflitantes, quando da sua análise no âmbito da NEI, são relevantes e representam aspecto inovador.

Nota-se que, estudos envolvendo os Sistemas Agroindustriais tratam de forma predominante da busca de estruturas eficientes de produção entre os segmentos que o compõem. Busca-se, assim, um alinhamento entre atributos de transação e estruturas de governança, seguindo o modelo inicial de Coase (1937) e Williamson (1985). Nesse contexto, trata de poder de mercado, não pela consideração das consequências de uma posição oligopolista no mercado, mas nas consequências de uma posição dominante da empresa processadora na relação com o fornecedor de matéria-prima, mesmo da forma cooperativa, visando a ações de coordenação.

O tratamento dessa questão no sistema agroindustrial da carne de frango identifica, neste artigo, o direcionamento prático do problema. Embora seja esse um arranjo de sucesso, em termos produtivos e competitivos, tanto para cooperativas como para empresas privadas, e de relevância econômica, indícios de falhas de eficiência podem ser identificados ao se constatarem conflitos na relação entre produtor e processador (JESUS JUNIOR et al., 2007, p. 193). Considera-se que a coordenação das relações entre os agentes do sistema agroindustrial, além de responder ao mercado e seu sistema de preços (poder de mercado), em parcela significativa, responde a outras dimensões, destacando-se, neste momento, o poder contratual.

Nesses arranjos, de elevada complexidade, a coordenação se dá por mecanismos contratuais, formais e informais e, mesmo em estruturas cooperadas, as características dessas relações podem envolver situações de exercício

¹Este estudo foi realizado com apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Registrado no CCTC, IE-10/2011.

²Administrador, Pós-Doutor, Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD / UEM) (e-mail: jpsouza@uem.br).

³Engenheiro Agrônomo, Pós-Doutor, Professor Titular da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (e-mail: dezyber@usp.br).

de poder. A função de comando operacional pode oferecer um considerável poder de barganha para o segmento processador, dado que existe um relacionamento estreito e de dependência por parte dos fornecedores de matéria-prima. Diante disso, neste trabalho essa condição é analisada sob enfoque da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), desenvolvida por Yoram Barzel, dado que direitos de propriedades são criados e transferidos, impactando nas estruturas de governança.

Nessa orientação o seguinte objetivo é estabelecido: analisar como na busca de eficiência as margens não contratadas estabelecem possibilidades de exercício de poder de mercado, mesmo em estruturas cooperativas⁴, no SAG de carne de frango no Estado do Paraná. Para isso, este artigo apresenta em sua organização, além desta introdução: a revisão da literatura, enfocando a relação entre a Teoria da Organização Industrial (OI) e a TCM; a metodologia adotada para realização do trabalho empírico, que assume fundamentos qualitativos; os resultados obtidos; considerações finais; e referências utilizadas.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

Na compreensão de como a firma se organiza no âmbito dos sistemas produtivos, neste estudo, considera-se a complementaridade de dois conjuntos teóricos, a Organização Industrial (OI) e a Nova Economia Institucional (NEI). As orientações identificadas pela NEI para delimitação de fronteiras da firma, envolvendo eficiência, disponibilizaram caminhos para soluções de problemas inerentes e agregaram nexos de complexidade até então ausentes nas análises orientadas pelos pressupostos da OI.

Justifica-se, desse modo, que os arranjos se formam em resposta a diversos interesses, envolvendo tanto a demanda por eficiência, geradora de valor competitivo para os integrantes, como para obter poder de mercado. A consideração dessas duas correntes permite identificar

objetivos diferenciados associados às delimitações da firma em seu contexto estratégico, as quais podem explicar as decisões e a formação de arranjos institucionais produtivos, não relacionados ao exercício de poder de mercado. Conforme observa Tirole (1993), a integração ou desintegração orientada pela eficiência estão associadas à minimização de custos das atividades econômicas, não sendo contingenciais à existência de poder de monopólio. Essa proposição insere a estratégia competitiva como influenciadora na escolha da estrutura de governança. Entretanto, as consequências dessas estruturas para o sistema econômico devem ser consideradas.

Na NEI, pelo menos duas correntes analíticas complementares podem ser identificadas: uma considerando a formação de estruturas para proteção contra apropriação de quase-renda, no caso a Economia dos Custos de Transação; outra, a ser considerada neste estudo, relacionada à mensuração (MCT), focada na proteção do valor e dificuldades na mensuração das dimensões das transações (ZYLBERSZ-TAJN, 2005b).

A explicação dessa relação causal, entre OI e a NEI é a seguir justificada. A OI, de acordo com Scherer (1970), tem origem na década de 1930, cujo marco é o paradigma com base no trinômio Estrutura, Conduta e Desempenho (ECD)⁵, atrelado às condições básicas de mercado. Definindo como as firmas podem obter desempenho maximizador, Scherer observa que a OI identifica o conjunto de atributos e variáveis que influenciam a *performance* das firmas para obtenção de desempenho, e a natureza de suas relações, condicionada à estrutura de mercado em que operam, que por fim determina a conduta.

Joskow (1995) já identificava a complementaridade dessas teorias na análise das questões relacionadas às organizações, comportamento e desempenho. O autor observa que poucos mercados são perfeitamente competitivos ou puro monopólios, sendo afetados por mudanças no ambiente institucional, envolvendo direitos de propriedade, contratos, política antitruste e regulação, que impactam no comportamento das firmas, nas estruturas de governança e *performance* no mercado.

⁴Nota-se que, embora o membro da cooperativa seja proprietário, problemas de agência se apresentam dado que a participação da cooperativa em outro segmento da cadeia (segmento processador) define novos interesses para o principal (gestores) que passa a se orientar pelo mercado. Entendimentos sobre Teoria da Agência podem ser obtidos em Shapiro (2005), Jensen; Meckling (1976).

⁵Conforme Saes (2009), o modelo foi proposto por Edward S. Mason, em Havard, e foi formalizado nos anos 1950 por Joe S. Bain.

Observa-se que as proposições envolvendo integração de teorias enfrenta dificuldades, notadamente de ordem metodológica e, nesse aspecto, nota-se que a aproximação da OI com a NEI é evidenciada pela literatura (WILLIAMSON, 1996; FARINA, 1997; JOSKOW, 1995), seja pela complementaridade como pelo conflito. Williamson (1985, p. 23) observa que, quanto à abordagem, “the monopoly approaches ascribe departures from the classical norm to monopoly purpose. The efficiency approaches hold that the departures serve economizing purposes instead”. Essa posição é corroborada por Farina (1997) e Zylbersztajn (2005b). Para os autores, enquanto na NEI o ambiente é de racionalidade limitada, envolvendo incerteza e informação imperfeita e, por consequência, contratos incompletos, a OI pressupõe racionalidade plena.

Já quanto à complementaridade, Farina (1997, p. 21) afirma, enfocando a Economia dos Custos de Transação, que a sua contribuição para a OI “[...] localiza-se na determinação de estruturas de mercado, especialmente no tocante ao grau de integração vertical”. Nesse aspecto, a legislação antitruste identifica a presença das instituições enquanto reguladoras da estrutura de mercado e defesa da concorrência, configurando a forma evoluída da OI (NORTH, 1991; JOSKOW, 1995).

A visão do contrato como provedor de mecanismos de coordenação (SZTAJN; ZYLBERSZTAJN; AZEVEDO, 2005), ou como um mecanismo de negociação (WATANABE, 2007), tem nas instituições o suporte essencial, para a

continuidade nas transações. Essas condições podem ser verificadas em dois momentos relevantes: da contratação, envolvendo as definições e as condições da negociação (poder entre as partes); da solução das disputas (*ex post*), envolvendo as partes objetivas do contrato.

A figura 1 apresenta a relação positiva entre o poder contratual e o poder de mercado, identificando um efeito causal simples: condutas abusivas em contratos formais ou informais se associam à busca de posição favorável no mercado relevante ou de concorrência, notadamente, na oferta de ativos específicos, com impacto nos custos de produção ou disponibilidade do produto.

As limitações ou ajuste de poder entre as partes, de forma inversa, minimizariam possibilidades de exercício de poder de monopólio. Como resultado, a obtenção de competitividade dos diversos segmentos integrantes de um SAG seria o objetivo nas relações, o que demanda uma busca de equilíbrio no exercício de poder. Essas condições, por sua vez, são dependentes das pressões originadas dos ambientes organizacional e institucional, que podem afetar não apenas as estratégias como as condições de competição.

Farina (1997) afirma que, em ambientes de intensa concorrência, se a rede de relações contratuais não for eficiente, abrirá espaço para outros planos lucrativos de entrada para rivais potenciais, determinando a efemeridade da posição dominante que não seja baseada em maior eficiência. Além disso, a existência dessa rede pode estabelecer condição para construção

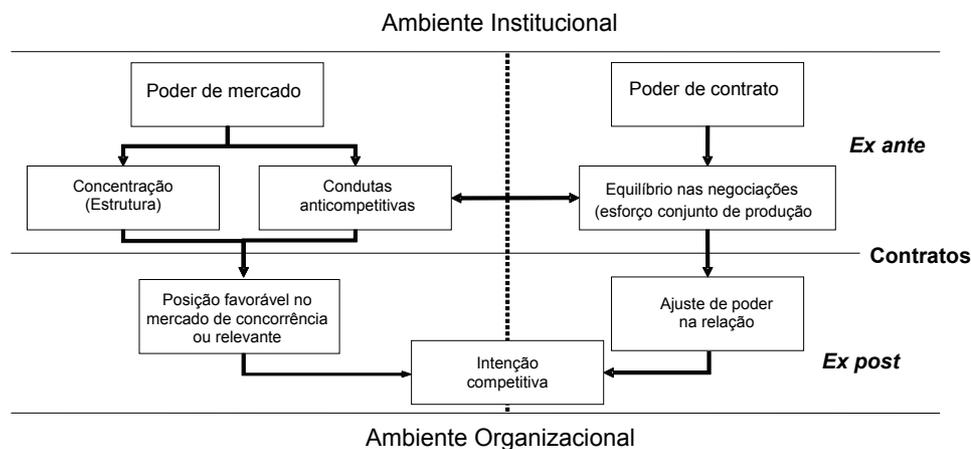


Figura 1 - Relação entre Poder de Mercado e Poder de Contrato.

Fonte: Dados da pesquisa.

de capacidade competitiva e eliminar barreiras. A existência de contratos não define, necessariamente, possibilidades de construção de barreiras à entrada, ou possibilidade de exercício de poder de monopólio, tendo em vista que a eficiência constitui condição para concorrência. Essa existência, porém, pode não ser suficiente para limitar ações abusivas ou evitar estruturas anticompetitivas, pelo estabelecimento de posição de domínio e mercado relevante.

Considera-se, nesse sentido, que as condições *ex post* da relação contratual, também, podem ser afetadas pelo comportamento das partes, podendo se configurar tanto em penalidades pós-contratuais (retenção de pagamento, deságio por falta de padrão ou assimetria informacional, dentre outras) como nas expectativas de recontração. Verifica-se que as possibilidades de exercício de poder de mercado existem. Entretanto, a construção de estruturas de governança apropriadas não se sustenta, essencialmente, nessa orientação e demanda diferentes formas de relações horizontais e verticais para esse fim.

O poder contratual se relaciona, como já visto, ao confronto de negociação em que existe a fraqueza contratual⁶, enquanto o poder de mercado, com a formação de monopólio. Ambos apresentam, como consequência, potencialidade para impactar tanto na definição dos termos a serem contratados, como na dinâmica operacional e solução de disputas *ex post*.

Embora conceitualmente divergentes, o impacto dos objetivos dessas linhas convergem na limitação de comportamentos de natureza anticompetitivos. Em que pesem as dúvidas quanto aos julgamentos relativos ao exercício de poder de monopólio, a essência de sua execução reside no aspecto comportamental, na consideração da racionalidade limitada dos agentes e possibilidade de comportamento oportunista. Enquanto no poder de monopólio, o objetivo é a gestão direcionada à limitação da concorrência, nas relações contratuais, seguindo a linha de posicionamento de Williamson (1985), o objetivo é a eficiência, que pode justificar práticas abusi-

⁶Watanabe (2007) observa que o poder contratual está relacionado ao confronto na barganha em que as partes não apresentam equilíbrio para definir as bases da transação, sejam nos preços, sejam nas demais dimensões contratadas.

vas.

Ao se considerar a TCM aborda-se a questão da coordenação horizontal e vertical sob a perspectiva da proteção do valor e da dificuldade de medir as dimensões dos atributos transacionados. Como na ECT, o modelo de Barzel se alinha ao objetivo de redução dos custos de transações, seguindo o modelo proposto por Coase (1937). Entretanto, difere da ECT em termos de unidade de análise e pressupostos⁷. Nessa perspectiva, não só os atributos das transações poderiam explicar os arranjos adotados, mas as dimensões envolvendo a garantia de propriedade e a condição de mensuração de dimensões transacionadas. A condição dessas variáveis justificaria a formação de arranjos estratégicos adequados à redução dos custos e maximização de valor nas transações.

A expectativa é que transações fáceis de mensurar sejam garantidas pelo Estado e outros atributos por contratos de longo prazo (BARZEL, 2001). Os níveis de dificuldades para medir as dimensões, dada a sua variabilidade, e de garantir direitos de propriedade, determinariam a estrutura adequada de governança. Nesse aspecto, a propriedade seria eficientemente alocada com a parte que afeta a variabilidade do produto, e que seja capaz de oferecer garantias. Os custos de transação emergem, nesse caso, como os recursos que são utilizados para estabelecer e manter direitos econômicos. Como na ECT, a busca pela redução da captura oportunista, segundo Barzel (2005), aponta a integração vertical como alternativa factível, além da padronização de ativos idiossincráticos como meio para evitar a disputa.

Na proposição de Barzel (2005), a formação de organizações integradas acontece quando o custo de mensurar produtos transacionados é alto. Zylbersztajn (2005a, p. 6) resume da seguinte forma:

The easy-to-measure dimensions are contracted, whilst the difficult-to-measure attributes make room for capture of value and are expected to remain within the firm. High measu-

⁷Enquanto a ECT considerando a formação de estruturas de proteção contra expropriação de quase renda, envolvendo a identificação de estruturas de governança, cuja unidade de análise está na transação, a MCT foca na proteção do valor, cuja unidade de análise passa a ser a mensuração, envolvendo dessa forma as dificuldades na mensuração das dimensões das transações.

rement cost invokes the capture of value. Esse aspecto indica a importância da análise empírica acerca da possibilidade de exercício de poder de mercado, mesmo em estruturas que são orientadas pela eficiência.

3 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Diante dos objetivos definidos, estabeleceu-se como orientação para o desenvolvimento da pesquisa aquela fundamentada na abordagem humanista (BARROS; LEHFELD, 1986), por intermédio da adoção do estudo Qualitativo. Tal posicionamento leva ao entendimento dos fenômenos organizacionais sob a perspectiva do comportamento e interação de seus atores. No estudo, a pesquisa é tipificada como descritiva, envolvendo a pesquisa documental e bibliográfica, e a pesquisa de campo, esta última definida pela coleta de dados no local do surgimento do fenômeno. A execução dessa parte empírica do projeto envolveu o estudo do impacto ou influência dos contratos nas relações entre o segmento produtor e processador, no sistema agroindustrial de carne de frango, especificamente na região oeste do Estado do Paraná, onde concentra a grande parcela de produção de frango no Estado (PARANÁ, 2003).

Nota-se que a avicultura participava, em 2006, no Estado do Paraná, com cerca de 15% no VBP, e no grupo pecuária tinha a maior participação, respondendo por 38,7% da renda bruta do Estado, enquanto o segundo colocado, o segmento bovino, respondia por 22,3% (PARANÁ, 2008). O mesmo relatório informava que o frango de corte era responsável por 11% da renda bruta estadual, sendo o segundo maior produto em arrecadação, com grande concentração na região oeste do Estado. Essa constatação direcionou a concentração da seleção das entrevistas nessa região.

A identificação de condições para captura oportunistas por parte do processador orientou a busca de informações no segmento produtor. Nessa orientação foram entrevistados 15 produtores cooperados e 16 produtores integrados, nas estruturas cooperativas e empresas processadoras privadas, com contratos formalizados, a partir de entrevistas semiestruturadas, seguindo as orientações de Merriam (1998).

Os entrevistados foram selecionados intencionalmente por critério de julgamento, considerando-se o tempo na atividade ou a indicação de outros produtores, caracterizando uma amostragem não-probabilística. Nota-se que, como características que diferenciaram os entrevistados estão: menor tamanho de propriedade entre os cooperados (média de 12,6 alqueires) do que nos integrados (média de 16,4 alqueires); maior tempo na atividade para os cooperados (17,1 anos) do que nos integrados (11,75 anos); maior número de barracões nos integrados (2,56 nos integrados e 1,6, em média, nos cooperados) e produção anual (25.100 em média nos cooperados e 41.256 nos integrados); menor distância dos processadores para os cooperados (13 km em média para cooperados e 41,37 km para integrados).

4 - DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Evidenciados os aspectos empíricos do trabalho, verifica-se que a produção de frango, para os entrevistados de forma geral, responde, em média, por mais de 60% da renda anual e o sucesso na atividade depende, principalmente, de dois fatores: manejo adequado e manutenção da qualidade sanitária do ambiente e animais. Nesse aspecto, o custo elevado das instalações e a necessidade de uma constante adequação tecnológica e de manejo, que se ajusta tanto ao lote de pintainhos recebidos quanto às estações, caracterizam os principais fatores limitadores da eficiência apontados pelos produtores integrados e cooperados.

Para os cooperados, a entrada no negócio de produção de frangos exige como requisito a posse de aviário com padrão tecnológico, que não seja próximo de outros aviários, atenda as condições ambientais para criação, além de o produtor ser sócio ativo na cooperativa. Para os integrados, a maioria observa que obter financiamento no banco, a partir de um cadastro aprovado, para atender aos padrões de produção exigidos é a principal dificuldade. Considerando as características das estruturas cooperativas e das empresas processadoras privadas, buscou-se identificar como o exercício de poder de monopólio, por parte do segmento processador, poderia ser identificado, embora a eficiência justi-

fique a forma de governança estabelecida, considerando-se: a estrutura de governança estabelecida; os comportamentos verificados nas relações contratuais; os acordos envolvendo produtores e integradora, na forma cooperativa ou empresa processadora privada.

O comportamento dos agentes é analisado considerando-se aspectos relacionados ao mercado e, principalmente, fatores extramercado, em resposta aos objetivos de eficiência (direito legal e direito econômico). Trata-se, assim, por um lado, da análise: dos objetivos de controle da produção e capacidade produtiva; de coordenação; da existência de barreiras e formação de mercado relevante, resultantes da estrutura de governança estabelecida. Por outro, da consideração dos comportamentos relacionados às fragquezas contratuais pela fixação e execução de contratos, e dos acordos e solução de disputas no âmbito econômico, na linha proposta por Barzel (2003).

4.1 - Controle da Produção e Capacidade Produtiva

A capacidade produtiva envolve duas considerações: a possibilidade de expansão do produtor e a de processamento da integradora. Para cooperados e integrados, o alojamento segue a programação de abate do processador. A dependência à capacidade de abater e fornecer os recursos necessários à produção dos processadores impõe limites aos objetivos de ampliação da capacidade no segmento produtor, mas ajusta-se aos objetivos de eficiência do segmento processador. Entretanto, conforme observado em Farina (1997, p. 121), se relaciona a poder de monopólio, tendo em vista que configura “[...] controle de parcela substancial da produção, por meio da própria capacidade produtiva ou da coordenação do grupo de empresas”.

Enquanto na cooperativa o problema é expansão, conforme sintetiza um dos entrevistados:

Para entrar não libera, tem que comprar o ponto (compra o aviário) e traz de onde quiser (nesse caso, verifica-se que para expansão um produtor tem que comprar o barracão de outro produtor, não pode apenas construir um novo barracão), nas empresas privadas, a maior dificuldade está

em obter financiamento. Quanto ao controle da produção, cabe ao produtor atender às exigências da integradora ou cooperativa, desde a localização, formas de manejo e recebimento e entrega dos lotes. Conforme ratifica um produtor,

a integradora tem onde colocar o frango e quer seguir o padrão do mercado; define o que quer, controla a produção, com 35 dias infromo o peso e a empresa sabe quanto abate por dia.

Sendo assim, tanto para as empresas processadoras como para a estrutura cooperada, os contratos de integração, nesse caso, são justificados pela necessidade de controle e garantia de direito residual (HART; MOORE, 1990, ZYLBERSZ-TAJN, 2005b).

4.2 - Coordenação de Grupo de Empresas

Além de controlar todo o processo, a coordenação se estabelece desde o início na atividade, até no sistema de manejo e entrega do frango para abate, envolvendo tanto integrados como cooperados. Os produtores identificam as exigências e se ajustam ou buscam se adaptar. Conforme afirmam os produtores, as mudanças ocorrem lote a lote, seguindo as determinações do processador. A proteção de valor, na linha proposta por Barzel (1997, 2003, 2005) envolve, dessa forma, o controle de dimensões envolvendo produto e processo, garantido pela mensuração repetitiva. A condição de dominância, por sua vez, assegura a efetividade da coordenação. Dessa forma, o processador determina o comportamento geral, e as possibilidades de não uniformidade justificam a mensuração.

No manejo, a garantia dos direitos de propriedade pelo produtor, embora assegurada no âmbito legal, tem forte condição alinhado ao direito Econômico (BARZEL, 2003). Isso pode ser percebido na própria consideração dos aspectos geradores de vantagem competitiva entre os produtores. Para os cooperados o cuidado no manejo se apresenta como diferencial, em que a melhor produtividade se obtém a partir do domínio de técnicas de manejo adequadas. Nos integrados a tecnologia nos barracões é o diferencial. Além disso, o sistema de carregamento das aves é coordenado pelo processador, mesmo quando não é responsável pelo carregamen-

to. Como essa função afeta a remuneração, gera conflitos, notadamente na ocorrência de atrasos, aspecto a ser aprofundado, ainda, nesta seção.

4.3 - Barreiras à Entrada

No setor avícola, conforme entrevistas, é unânime entre cooperados e produtores vinculados a processadores privados a observação de que as barreiras à entrada se estabelecem na necessidade de investimento e localização, os quais são determinadas pelo processador. Para o segmento processador, as barreiras à entrada se estabelecem pela estreita dependência a um volume de frango vivo, e que atenda aos padrões de comercialização demandados. Dessa forma, novos entrantes precisam desenvolver novos fornecedores ou serem capazes de atrair produtores existentes e integrados a outros processadores. A capacidade de coordenar eficientemente um grande número de fornecedores explica a condição de permanência de dominância por parte do processador nesses arranjos (FARINA, 1997).

A existência dessas barreiras é ratificada, ainda, ao se analisar a desvantagem para o produtor na relação e as opções para comercialização. Para integrados e cooperados a elevada dependência do processador e o fato de não ter como aproveitar as oportunidades do mercado se apresentam como desvantagens. Conforme afirmam: “às vezes não tem concorrência e não há negociação”; “o produtor fica descontente quando não recebe frango bom, tem lotes ruins e depende deles”. Além disso, quando questionados acerca das opções para comercializar, grande parte dos produtores foram enfáticos em afirmar que “não existe outro comprador”.

4.4 - Fraquezas Contratuais: direito legal

As exigências para início do contrato, o qual é padrão, para cooperados e integrados, podem se estabelecer, de forma geral, em alguns dos seguintes aspectos, variando de integradora para integradora: apresentar a infraestrutura tecnológica necessária para produção (aviário padrão); fazer aquisição de insumos para criação; fazer o carregamento dos frangos terminados;

atender às condições de manejo estabelecidas; não ter outro tipo de criação de aves na propriedade.

Embora não haja menção por parte dos entrevistados, nos contratados relacionados aos sistemas analisados, todos os produtores cooperados e integrados são fiéis depositários. Isso ratifica a busca pelo direito residual de controle do produto transacionado em todas as suas dimensões (BARZEL, 2005), notadamente no aspecto de fácil garantia pelo Estado (direito legal), justificando o sucesso dessas estruturas de coordenação estrita (ZYLBERSZTAJN, 2005b). Para os dois tipos de produtor, cabe ao abatedor, (cooperado ou empresa privada): fazer o pagamento, conforme metodologia e tabela de preços, de acordo com a pontuação; fornecer assistência técnica e veterinária; fornecer pintainhos; fornecer ração.

Os custos, relacionados à aquisição de alguns insumos, investimentos em infraestrutura física das instalações e propriedade e as limitações à diversificação são apresentados como fatores que dificultam a contratação. Todos afirmam que os contratos exigiram investimentos específicos - no caso o aviário -, envolvendo blindagem⁸ e equipamentos relacionados à alimentação e ambiência. Por outro lado, não há contrato de preço, que se define a partir da sistemática de remuneração equivalente à pontuação obtida, multiplicada pelo peso obtido, levando em conta produtividade, descontos e bônus.

A sistemática de remuneração contratada estabelece flexibilidade. Embora em sistemas integrados, os contratos sejam mais detalhados que para os cooperados, buscando delimitar os vários aspectos que envolvem a produção, cláusulas de flexibilidade são identificadas referindo-se às condições de mudanças ou mesmos possibilidade de negociação. Embora se observe a busca pelo equilíbrio e manutenção de preço mínimo, os argumentos dos cooperados podem ser resumidos na seguinte fala:

a cooperativa paga pela média da semana, se ficar acima ganha mais, já assumiram problemas antigamente, hoje paga pela média, o problema é que aviários modernos fazem sua mé-

⁸A blindagem caracteriza uma proteção no aviário para evitar contaminações. Envolve equipamentos como tela antipássaro e arco de desinfecção para caminhões, dentre outros.

dia cair (...) começaram a produção de frango e agora são penalizados. Quem tem capital tem média maior, teria que ter uma classificação separada.

Em função das regras existentes nos contratos, se lote é ruim, recebe punição, conforme histórico verificado na planilha, e recebe indenização do processador se não se sabe a origem da perda. Esses aspectos são acompanhados pelo técnico ou veterinário e, embora o peso seja discutível e as condenações questionáveis, a sistemática de avaliação é aplicada tanto a integrados quanto a cooperados. Entretanto, mesmo a bonificação é motivo de questionamento. Um dos produtores afirma:

[...] tem bonificação por idade e aspecto sanitário, mas a bonificação serve para que eles (o integrador) definam quanto querem pagar, se fosse pelo número certo daria o valor correto.

Para os integrados, a vinculação à associação de produtores permite melhor condição de negociação e minimiza possibilidades de punição. Conforme entrevistados, “se entrar na justiça é eliminado” e “se bater de frente, sabe que pode ter formas de penalização, como receber lotes ruins, com menos idade nos pintainhos”, ou, ainda, ficar sem alojar. Nos cooperados, o bom relacionamento, por sua vez, pode ter benefícios como “receber lotes melhores ou cortarem lotes que só geram despesas”. Destaca-se que as alterações não previstas, para a maioria dos entrevistados, são resolvidas pelo integrador. Dessa forma, como organizador e responsável pela comercialização, o direito residual fica nas mãos da empresa processadora, cuja sistemática de mensuração e geração de informação busca reduzir condições de variabilidade (BARZEL, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2005a).

Não se observou, entretanto, relato de descumprimento de contrato por parte do integrado ou integrador. A percepção de excesso de flexibilidade, favorecendo o processador, é destacada pela maioria dos entrevistados, cooperados e integrados, isto é, uso de contratos com baixo nível de especificações, sem informações plenas.

4.5 - Aspectos Acordados: direito econômico

São descritos, na linha proposta por Barzel (2005), os aspectos acordados, os quais

podem se relacionar ao exercício de poder de mercado. Conforme se observou, os acordos se configuram, de forma específica, a partir de recomendações para mudanças no manejo e aquisição de equipamentos para o aviário, originárias de técnicos, veterinários ou de reuniões, no caso de cooperativas. Os entrevistados observam de forma unânime que esses acordos visam a atender à demanda do mercado, ou seja, aos desejos do consumidor, ou elevar a produtividade, impactando direta ou indiretamente na remuneração.

Dentre as exigências mais significativas para os entrevistados, integrados e cooperados, estão: instalação de silos; sistemas automáticos de alimentação; controle de temperatura nos aviários; blindagem dos aviários. Esses aspectos são ratificados por um entrevistado que afirma:

tem que investir conforme acordo, agora tem que investir porque o mercado está exigindo. Uma parte ajuda no resultado, outra não altera produtividade só condições de cria e segurança; às vezes se ajusta a outros sistemas para melhorar produtividade.

Os entrevistados destacam, ainda, que a colocação de equipamentos nos barracões caracteriza um processo de atualização, normalmente não contratado, que ajuda o produtor a se manter na atividade. Entretanto, enquanto alguns relatam ser uma melhoria estimulada com bônus, para outros, é condição para ficar no negócio.

Verifica-se que os mecanismos adotados para monitoramento dos acordos são os mesmos presentes nos aspectos contratados, tanto para cooperados como integrados. As perdas, para grande maioria dos entrevistados, só são divididas se houver comprovação de problemas oriundos da integradora ou cooperativa. Em certos casos, é resultante de aspectos *ex-ante*, como envio de lote de pintainhos de baixa qualidade, falta ou problemas na ração, atraso no carregamento, de difícil comprovação, o que pode ser minimizado se o produtor tiver um bom relacionamento com o processador.

Como consequência, as reclamações acerca da forma de acerto, baixo retorno sobre o investimento e falhas na assistência e reposição de perdas são relatados pela grande maioria dos entrevistados. Situação que merece atenção quando se apresenta, também, para relações cooperadas. Conforme afirma um cooperado:

Discordo do acerto, porque não tem como con-

firmar. Na lavoura é especificado, na integradora não tem como fiscalizar. Tem que aceitar o resultado, não sabe se a bonificação é correta.

Nota-se que os custos de transação seguem a definição de Barzel (1997), sendo gerados pela busca de captura, transferência e proteção de direitos de propriedades, os quais são dificultados por envolver direitos econômicos, não garantidos pelo Estado.

5 - CARACTERÍSTICAS DE PODER DE MERCADO E DE CONTRATO NAS RELAÇÕES ENVOLVENDO PRODUTORES E PROCESSADORES

Conforme já visto, embora tenham reclamações, a mudança para outra atividade é dificultada pela falta de opção, notadamente, para o pequeno produtor, conforme relata um deles:

contrato só firma o acordo. Mas o maior ganho é para o processador, o preço do frango é sempre o mesmo. Ninguém para porque não tem outra atividade.

Verificou-se que os aspectos contratados e acordados influenciam a estrutura de mensuração e remuneração e, em muitos casos, é de difícil verificação, destacando-se entre eles: qualidade sanitária do aviário; qualidade sanitária e produtiva das aves de um dia; qualidade do manejo; qualidade da ração fornecida; perdas de qualidade por manejo e transporte; sanidade da ave abatida; e qualidade da assistência técnica.

Embora sejam mais claras e formalizadas para os integrados, as dimensões transacionadas, seja pela metodologia de medição de resultados e pelos custos envolvidos seja pela disponibilidade de informações *ex post*, oferecem possibilidades de apropriação de direito de propriedade. Nesse caso, o não delineamento adequado dos direitos gera como consequência, conforme previsto em Barzel (2005), a não definição correta dos direitos de propriedade por parte dos produtores. A existência de reclamações acerca do cumprimento de acordos e dúvidas quanto à remuneração representam fortes indícios de problemas de mensuração. Essas reclamações envolvem dúvidas quanto a descontos por produtividade, descartes em função de problemas sanitários e outros descontos, como por hematomas. Essas dúvidas, conseqüentemente,

revelam problemas de informação e garantia de direito de propriedade, o que afeta o equilíbrio de poder entre as partes, ratificando a afirmação daquele autor (Figura 2).

Conforme apresentado, essa possibilidade pode ser verificada ao se constatar que a coordenação estreita de todo o processo pela integradora e cooperativa. Esse estreito controle estabelece barreiras organizacionais à entrada, limitando as alternativas dos produtores para obtenção de melhores negociações e possibilidades de diversificação. Esse fator é potencializado na relação cooperativa, tendo em vista as características do vínculo cooperativo.

A mensuração, envolvendo aspectos produtivos e o produto resultante, apresenta impactos nas relações envolvendo produtores e processador. Os aspectos e as ocorrências não verificáveis ou prevenidas *ex ante* pelo produtor no produto final, mesmo as contratadas (exemplo descontos e descartes dentre outros), geram dúvidas quanto aos resultados das medições e remuneração oferecida, com possibilidades de apropriação. Por outro lado, as exigências de investimentos mensuráveis (equipamentos no aviário, por exemplo), por parte do processador, mas de difícil realização para o produtor, muitas vezes acordados, podem caracterizar apropriação de renda, uma vez que vincula a remuneração do produto a fatores exógenos e gera benefícios diretos na comercialização para a integradora. Como resultado, apesar de não se identificar uma forma alternativa, a eficiência da estrutura estabelecida pode ser comprometida, dado que, embora o benefício direto para o processador possa ser observado, para o produtor o valor gerado pode ser apropriado nos segmentos a jusante, e levar a redução nos investimentos, ou mesmo à exclusão.

A estrutura, de um lado, se alinha à necessidade de manutenção dos padrões sanitários e qualitativos necessários à comercialização e, de outro, à redução de custos de mensuração na produção e produto final, na relação entre produtores e o processador. Dado o nível de dependência produtiva estabelecido, em que há o controle do processo produtivo, no limite, o produtor pode ficar sem produzir, como forma de punição, mesmo em caso de produtores cooperados. Essa é uma situação que sugere a possibilidade do exercício de poder de mercado por parte do

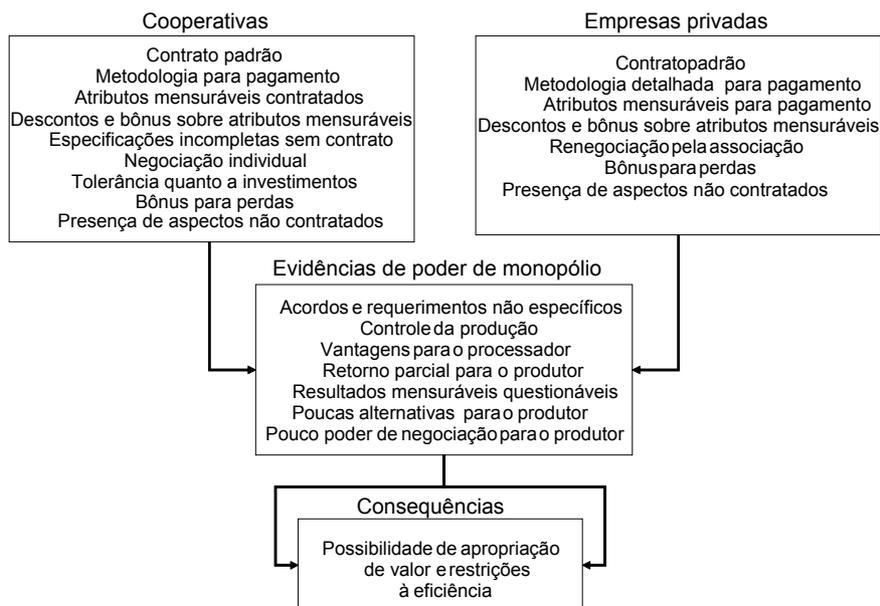


Figura 2 - Características de Poder de Mercado e de Contrato na Visão do Segmento Produtor.

Fonte: Dados da pesquisa.

processador. Isso significa que, embora para o sistema não ocorra prejuízo, para o produtor individualmente a perda pode ocorrer, podendo provocar, no limite, sua exclusão.

Além disso, nos aspectos acordados, as exigências continuadas em termos de mudanças tecnológicas e produtivas - e até diversificação - e a sistemática de remuneração por intermédio de pontuação (favorecidas por cláusulas de flexibilidade ou o uso de contratos incompletos, notadamente em termos de condições de descontos) pressionam os produtores. A sistemática de pagamento de bônus e descontos direciona ao produtor toda a responsabilidade pela *performance*, em que os descontos deixam dúvidas quanto à metodologia de mensuração utilizada e realizada.

O fato de se verificar que posturas questionadoras por parte do produtor, cooperado ou integrado, podem interferir nos resultados produtivos sinaliza a potencialidade e condição do processador para exercer poder sobre essa relação. A forma de relacionamento, mais destacado pelo lado dos cooperados, pode prejudicar ou beneficiar o produtor, mesmo em aspectos contratados. Nota-se, porém, que a possibilidade de exercício de poder de mercado não significa que o arranjo não seja eficiente. Contudo, pode

limitar a eficiência pretendida. Em termos estruturais, não oferece alternativas ao produtor, que, dado o conhecimento especializado, o investimento realizado e a estrutura de mercado, tem dificuldades para mudar de processador ou atividade.

A dificuldade dos produtores para mudança de atividade e a forte influência da integradora nos seus resultados evidenciam esses aspectos e definem indícios de domínio sobre resultados e dinâmica operacional. A estrutura estabelecida satisfaz o processador, mas as evidências empíricas indicam insatisfação do produtor cooperado e integrado, em termos de resultados e perspectivas. Nesse aspecto, a organização horizontal dos produtores parece ser alternativa para inicialmente conseguir reduzir custos de produção, com potencial para melhorar o sistema de distribuição de ganhos.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estrutura de governança utilizada no SAG de frango se ajusta à necessidade de controle e coordenação, de forma a garantir padrões e quantidade, alinhando-se às considerações de Barzel (2003), Hart e Moore (1990) e Zylbersztajn

(2005a). Estruturada em contratos de integração, envolvem, tanto produtores integrados a empresas privadas como cooperados integrados a cooperativas de processamento. Em ambos os casos, essas estruturas envolvem um sistema de informação, baseada na mensuração, direcionada à manutenção de padrões e da sistemática de remuneração.

Verificou-se que o mercado impulsiona algumas orientações, em termos de manejo e cuidados sanitários e, em certas circunstâncias, remuneração. Entretanto, o mercado não parece explicar todas as determinações impostas ao produtor em termos de mensuração, estrutura e práticas produtivas e resultados alcançados. Dessa forma, verifica-se que os investimentos são continuamente exigidos do produtor e, mesmo sob condição de tolerância para sua realização como no caso dos cooperados, condicionam a remuneração. Fica claro que o menor detalhamento nos contratos envolvendo cooperados estabelece maior margem para negociação. Isso pode ser positivo por permitir maior garantia de direito de propriedade. A recorrência dessa negociação, entretanto, pode implicar perdas.

Nota-se que a existência de atributos mensuráveis sujeitos à apropriação de renda justificam a estrutura de governança estabelecida

pelo lado do processador, definindo contratos de integração, visando reduzir custos nas transações. Pelo lado do produtor, entretanto, sua efetividade pode ser questionada frente às possibilidades de desvios para geração dessa eficiência, associados aos procedimentos de mensuração e metodologia de remuneração. Os resultados indicaram que, embora a estrutura e comportamentos sejam orientados pela eficiência, possibilidades de apropriação de renda e limites à obtenção dessa eficiência são estabelecidas tanto para cooperados como integrados.

O exercício da coordenação por parte da integradora é positivo para aumentar o valor da produção, evitando, por exemplo, excesso de oferta ou coordenando melhor a produção no campo. Por outro lado, parece que o sistema não é tão bem estruturado na hora de dividir a renda gerada. Esse aspecto evidencia a necessidade de definição de mecanismos de coordenação macroinstitucionais que gerem equilíbrio na distribuição de resultados e riscos nesse SAG. Nesse sentido, aponta para a necessidade de estabelecimento de instrumentos legais para orientação de sua organização (*ex ante*) e mecanismos preditivos (*ex post*) para tratamento de questões ou comportamentos anticompetitivos nessas duas estruturas.

LITERATURA CITADA

- BARROS, A. J.; LEHFELD, N. A. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986. p. 86-97.
- BARZEL, Y. **A theory of organizations: to supersede the theory of the firm**. Seattle: University of Washington, 2001. (Working paper).
- _____. **Economic analysis of property rights**. Cambridge: Cambridge University Press. 1997.
- _____. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlin, Vol. 161, Issue 3, pp. 357-373, 2005.
- _____. **Property rights in the firm**. In: ANDERSON, T. L.; MCCHESENEY, F. S. (Eds.). *Property rights: cooperation, conflicts and law*. New Jersey: Princeton University Press, 2003.
- COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica, New Series**, Vol. 4, Issue 6, pp. 386-405, Nov. 1937.
- FARINA, E. M. M. Q. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: FARINA, E. M. M. Q. ; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. (Org.). **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Singular, 1997, p. 115-162.

HART, O.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **The Journal of Political Economy**, Chicago, Vol. 98, Issue 6, pp. 1119-1158, Dec. 1990.

JENSEN, M. J.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, Rochester, Vol. 3, Issue 4, pp. 305-360, Oct. 1976.

JESUS JUNIOR, C. et al. **A cadeia da carne de frango: tensões, desafios e oportunidades**. Rio de Janeiro: BNDES, set. 2007. p. 191-232. (BNDES Setorial, n. 26).

JOSKOW, P. L. The new institutional economics: alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlin, Vol. 151, Issue 1, pp. 248-249, 1995.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*. Nashville, Vol. 5, Issue. 1, pp. 97-112, 1991.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume/Fapesp, 2009.

SCHERER, F. M. **Industrial market structure and economic performance**. Chicago: Rand McNally & Company, 1970.

PARANÁ. Secretaria de Agricultura e Abastecimento. Departamento de Economia Rural. **Perfil da agropecuária paranaense**. Curitiba: DERAL/SEAB, 2003. Disponível em: <<http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/PDF/revista.pdf>>. Acesso em: 21 jan. 2008.

_____. _____. _____. **Valor bruto da produção agropecuária paranaense em 2006**. Curitiba: DERAL/SEAB, 2008. Disponível em : <http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/PDF/VBP_2006.pdf>. Acesso em: 24 nov. 2008.

SHAPIRO, S. P. Agency theory. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, Vol. 31, n. 1, p. 263-284, 2005.

SZTAJN, R.; ZYLBERSZTAJN, D.; AZEVEDO, P. F. Economia dos contratos. In: ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. (Org.) **Direito e Economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 102-136, 2005.

TIROLE, J. **Théorie de l'Organisation Industrielle**. Traduit par André Grimaud. Paris: Editions Economica, 1993.

WATANABE, K. **Relações contratuais no agribusiness**. 2007. 274 p. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Scuola Superiore di Studi Univesitari di Perfezionamento Sant'Ana di Pizsa. Pisa, 2007.

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

_____. **The mechanism of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR THE NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS - ISNIE. 2005, Barcelona. **Papers...** Nanterre: ISNIE, 2005a.

_____. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. In: CONGRESSO DA

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 43., 2005, Ribeirão Preto. *Anais...* Brasília: SOBER, 2005b.

**PODER DE MERCADO E PODER DE CONTRATO ENVOLVENDO
INTEGRADOS COOPERADOS E NÃO COOPERADOS:
percepções na cadeia de frango**

RESUMO: Neste artigo discutem-se os problemas inerentes ao exercício do poder de mercado e poder de contrato, à luz das Teorias OI e ECM, envolvendo as relações entre os segmentos produtor e processador, do tipo empresa privada ou cooperativa, no sistema agroindustrial de carne de frango, no Estado do Paraná. Considera-se como pressuposto que, mesmo em relações contratuais, a existência de margens não contratadas identificam possibilidades para o exercício de poder de mercado. A partir do uso de procedimentos metodológicos qualitativos, no estudo identificaram-se diferenças e similaridades nas duas estruturas, cujo estabelecimento de regras para medição e incentivos geram conflitos entre as partes. A condição de dominância existente, embora limite a capacidade de negociar, minimiza para o segmento produtor as incertezas quanto ao recebimento de valores relacionados à produção. Entretanto, não permitem a partilha de riscos e benefícios do mercado.

Palavras-chave: poder de mercado, poder de contrato, teoria dos custos de mensuração, SAG da carne de frango.

**MARKET POWER AND CONTRACT POWER
IN COOPERATIVES AND INVESTOR-OWNED FIRMS (IOFs)**

ABSTRACT: This paper discusses the problems inherent in the exercise of market power in cooperatives and Investor-Owned Firms (IOFs), building on the Industrial Organization and Measurement Cost Theories. The study involves producers and processors in a broiler agribusiness system located in the state of Parana, Brazil. Its assumption is that, even in contractual relations, the existence of non-contracted margins identify possibilities for exercising market power. The use of qualitative methodological procedures enabled identifying differences and similarities in both structures, in which the establishment of measurement and incentive rules create conflicts between the parts. The current condition of dominance limits the ability to negotiate, but minimizes producers' uncertainty regarding the receipt of production-related values, which, nevertheless, prevent risk sharing or market prices benefits.

Key-words: market power, contract power, measurement cost theory, broiler agribusiness.

Recebido em 01/02/2011. Liberado para publicação em 25/04/2011.