

RELAÇÕES ENTRE OS AGENTES DE UMA CADEIA DE SUPRIMENTOS: UM ESTUDO NO SETOR DA AVICULTURA

Bárbara Nicole¹

Breno Araújo de Oliveira²

Pâmella Gabriela Oliveira Pugas³

RESUMO

Para a cadeia produtiva do frango de corte, a garantia da sustentabilidade passa pela distribuição dos ganhos por ela obtidos ao longo de toda sua extensão, envolvendo todos os seus agentes econômicos (ARAÚJO *et al.*, 2008). Baseado no estudo da cadeia de suprimentos, nesse artigo serão apresentados os principais conceitos sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos, seguido da abordagem sobre a cadeia de suprimentos do frango de corte, demonstrando os segmentos englobados no processo. Mediante as relações de mercado existentes e um estudo sobre as mesmas, torna-se possível avaliar a relação existente entre o produtor rural e o frigorífico, sendo estes os principais agentes econômicos envolvidos nesta cadeia. Assim, o presente artigo analisa as relações de mercado existentes no segmento agroindustrial de foco avícola, a fim de verificar a existência do monopsonio entre granjeiros e compradores nas cidades de São Sebastião do Oeste e Pará de Minas, localizadas na região centro-oeste mineiro.

Palavras-chaves: Cadeia de Suprimentos, Cadeia avícola, Relações de mercado.

ABSTRACT

For the production chain the broiler, ensuring the sustainability involves the distribution of earnings it has achieved along its entire length, involving all remunerated economic agents. Based on the study of the supply chain, this article is presented initially, the main assumptions of the approach known as Supply Chain Management. Then will look at the chain of the broiler supply demonstrating segments encompassed in the process as well as the agribusiness productive chain approach in the broiler. By the existing market relations and a study of the same, it becomes possible to evaluate the relationship between the farmer and the fridge, which are the main economic agents involved in this chain. This article analyzes the market relations in the agro segment of poultry focus in order to verify the existence of monopsony between farmers and buyers in the cities of San Sebastian West and Para de Minas, located in the mining center-west region.

Keywords: *Supply Chain, Chain poultry, market relations.*

¹Graduanda em Engenharia de Produção na UEMG – Unidade Divinópolis. E-mail: barbaranicole_03@hotmail.com

² Graduando em Engenharia de Produção na UEMG – Unidade Divinópolis. E-mail: brenoadeoliveira@gmail.com

³ Professora orientadora. E-mail: pgoliveira@divinopolisuemg.com.br

1 INTRODUÇÃO

As organizações encontram-se em um ambiente no qual a concorrência torna-se cada vez mais acirrada. As estratégias adotadas pelas organizações podem contribuir não só para o aumento dessa concorrência, mas, por outro lado, podem fazer com que elas se diferenciem umas das outras e garantam exclusividade durante determinado tempo.

Dentre as novas maneiras de obter vantagens nos últimos anos, tem-se destacado a Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*), a qual tem surgido como novo modelo gerencial e competitivo para as empresas industriais (SLACK *et al.*, 1996)

Um fator de grande relevância para os resultados das organizações consiste no bom gerenciamento da cadeia de suprimentos. Neste contexto, o objetivo principal a ser alcançado pelas cadeias de suprimentos está na ampliação do valor percebido dos produtos que serão entregues ao consumidor final, por meio do compartilhamento de informações e do planejamento conjunto entre os agentes existentes.

Esse estudo tem como objetivo analisar as relações de mercado existentes entre fornecedores e compradores na cadeia de suprimentos do frango de corte, utilizando-se como base de estudo empresas dedicadas à produção e comercialização do frango de corte, sendo estas situadas em Pará de Minas e São Sebastião do Oeste.

O estudo de mercados explica de que forma as decisões de preço, investimento e nível de produção das empresas dependem da estrutura de mercado e do comportamento dos concorrentes. São dois os elementos que determinam as estruturas mercadológicas nas quais acontecem a atuação das firmas: a quantidade de agentes; e a natureza do produto final ou serviço ou do fator de produção (PINDICK, 2010; GUERREIRO, 2011 *apud* RIBEIRO, 2012).

Dentre as formas de mercado existentes, o presente estudo terá enfoque no mercado monopólio, sendo este caracterizado pela existência de apenas um comprador de um produto ou serviço.

De acordo com Pereira e Csillag (2003), o setor agroindustrial avícola é formado por diversos macros segmentos, dentre eles as granjas matrizes e os aviários onde os frangos de corte são alojados. Diante do apresentado, este artigo é justificado pela grande importância que a agroindústria avícola representa no cenário econômico e social, o consumo de carne de frango vem-se colocando em elevados patamares em todo o mundo, em função de mudanças no hábito de consumo. O Brasil é líder absoluto nas exportações de carne de frango desde

2008, de acordo com a Secretária da Agricultura e do Abastecimento de Economia Rural, entre os fatores que levaram o país a conquistar esta posição, estão a qualidade e a sanidade. Através das mudanças nos hábitos de consumo, as empresas evoluíram da comercialização do tradicional frango inteiro para o frango industrializado.

Outro fator que justifica o presente trabalho é a existência de um encadeamento de fases, conhecido como “sistema integrado”. O modelo concilia a eficiência de milhares de pequenos produtores com a enorme capacidade de produção das empresas processadoras de carne, sendo assim, devido ao aumento no consumo da carne de frango e por consequência na produção e maximização das relações de mercado na cadeia do frango, o que em seu estágio inicial granjeiro-frigorífico pode representar o monopólio, característica de mercado competitivo onde há somente um comprador e vários fornecedores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cadeia de Suprimentos

O termo “Gestão da Cadeia de Suprimentos” (SCM) é relativamente novo, tendo sido proposto pela primeira vez na literatura na década de 80. Apesar disso, apenas nos anos 90 aparecem os primeiros relatos de empresas que envidaram esforços, superando a visão tradicional, orientada excessivamente para os problemas internos, e focalizando a gestão de suas relações com as demais empresas que compõem as cadeias de suprimentos (COOPER, LAMBERT e PAGH, 1997 *apud* ALVES FILHO, 2004).

No princípio, havia muitos erros de interpretação, no qual o conceito cadeia de suprimentos era confundido com o conceito de logística. Cooper, Lambert e Pagh (1997 *apud* TALAMINI, PEDROZO, SILVA, 2005) mostram claramente as diferenças entre os conceitos de logística e SCM. Sem detalhar pormenorizadamente essas diferenças, observa-se que, diferentemente da logística, a gestão da cadeia de suprimentos busca integrar diferentes processos de negócio intra e interorganizações.

De acordo com Cooper, Lambert e Pagh (1997 *apud* TALAMINI, PEDROZO, SILVA, 2005) existe uma diferença fundamental entre os conceitos de gestão da cadeia de suprimentos e o de gestão da logística integrada. Essa diferença diz respeito aos relacionamentos e mesmo às parcerias entre empresas, uma vez que a gestão da cadeia de

suprimentos envolve maior gama de processos e funções do que a gestão da logística integrada.

A SCM pressupõe, fundamentalmente, que as empresas devem definir suas estratégias competitivas e funcionais por meio de posicionamentos (como fornecedores e como clientes) nas cadeias produtivas em que se inserem (PIRES, 1998). De um modo geral, ela busca intensificar e amplificar os benefícios de uma gestão integrada da cadeia de suprimentos, de forma que as decisões e estratégias passem a fazer parte da cadeia produtiva como um todo deixando de ser formuladas e firmadas sob perspectivas de uma única empresa.

A SCM também introduz interessante mudança no paradigma competitivo, por considerar que a competição no mercado ocorre, de fato, no nível das cadeias produtivas e não apenas nas unidades de negócios como estabelece o trabalho tradicional de Porter (1980 *apud* PIRES, 1998).

Uma Cadeia de Suprimentos é composta por diversos agentes que atuam ativamente no sentido de atender à demanda do mercado consumidor. Esse conjunto de agentes não está preocupado apenas em disponibilizar produtos e serviços em quantidade, qualidade e preço esperados pelos clientes, mas atuam como estimuladores da demanda dos seus produtos. (TALAMINI, PEDROZO, SILVA, 2005)

Um dos objetivos básicos da SCM é a maximização e a realização de potenciais sinergias entre as partes da cadeia produtiva, de forma a atender o consumidor final com maior eficiência, tanto pela redução dos custos quanto pela adição de mais valor aos produtos finais (Vollman e Cordon, 1996 *apud* PIRES, 1998). A redução dos custos tem sido obtida mediante a diminuição do volume de transações de informações e papéis, dos custos de transporte e estocagem e da diminuição da variabilidade da demanda de produtos e serviços, dentre outros.

2.2 Cadeia de Suprimentos do frango de corte

A abordagem do agronegócio implica a organização dos componentes para que os objetivos comuns possam ser efetivamente atingidos. Percebe-se que, para se obter a vantagem competitiva há uma grande necessidade de coordenação de todo sistema, da indústria de insumos até o consumidor final objetivando a potencialidade do sistema como um todo (ARAÚJO *et al.*, 2008).

De acordo com Garcia, Bertuol e Toneti (2006) a cadeia agroindustrial da carne de frango engloba vários segmentos: a indústria de insumos, agropecuária, processamento,

unidades produtivas, logística de abastecimento; manufatura e distribuição e por fim o mercado consumidor.

De acordo com Luce e Karsten (1992 *apud* GARCIA, BERTUOL e TONETI, 2006), “o sistema de produção de frangos de corte se divide nas seguintes etapas: seleção genética, criação de matrizes avós, criação de matrizes pais, engorda, rações e medicamentos, abate e distribuição”.

Quanto aos aspectos logísticos da cadeia da carne de frango, segundo o modelo de Pereira e Csillag (2003), as empresas atuam como uma grande integradora de maior parte das operações à jusante da cadeia de suprimentos, assim a mesma é verticalmente integrada garantindo qualidade, sanidade e produtividade.

A produção avícola de corte brasileira se diferencia das outras atividades agropecuárias no que se refere às relações existentes entre a unidade produtiva e a indústria, pois nessa produção existem duas formas de integração: uma por meio de contratos e outra pela verticalização. Estes métodos favorecem a empresa integradora, uma vez que eliminam grande parte do risco existente sem perder o controle em todas as etapas produtivas. Nas duas formas de integração, porém, existe controle total por parte da empresa integradora (frigorífico) (CARLETTI FILHO, 2005 *apud* ARAUJO et al, 2008).

Segundo Araújo *et al* (2008), a cadeia produtiva da avicultura de corte é caracterizada por elos principais (avozeiro, matrizeiro, incubatório/nascedouro, aviário, frigorífico, varejista e consumidor final) e por elos auxiliares (pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, milho, soja e outros insumos, equipamentos e embalagens).

2.3 Relações de mercados existentes

Segundo Bain (1968 *apud* LOPES, 2012) a estrutura de mercado diz respeito às características de organização que parecem influenciar estrategicamente a natureza da competição e os preços dentro de determinado mercado, ou seja, a estrutura refere-se à maneira como as empresas que integram uma indústria se organizam, as características determinantes da estrutura de mercado são relativas e tendem a não sofrer alterações expressivas em curto espaço de tempo.

Segundo Kupfer e Hasenclever (2002) a competição perfeita e o monopólio são os dois modelos básicos de concorrência da teoria neoclássica. Eles representam, respectivamente, os extremos de atomização e concentração da produção. Concentração da produção significa que a empresa tem poder de mercado. Atomização significa ausência de poder de mercado; a empresa é tomadora de preços no mercado.

De acordo com Carvalho e Aguiar (2005) o mercado monopsônio é análogo ao poder de monopólio. De acordo com os autores, Carlton e Perloff (1999) definiram o poder de monopsônio como a habilidade de pagar, por um insumo, preços menores do que o preço que seria pago num mercado competitivo, mantendo lucros econômicos no longo prazo; esse efeito pode ser evidenciado no caso de um monopsônio, em que haveria um único comprador de produto agrícola, o qual atuaria num mercado competitivo na venda do produto final.

Conforme endossado por Carvalho e Aguiar (2005) a avaliação do efeito do monopsônio sobre o bem-estar do mercado decorre de seu efeito sobre a quantidade produzida, a quantidade produzida sob monopsônio é inferior à quantidade ótima, que seria produzida sob competição perfeita (menos insumo é comprado e, portanto, menor quantidade de derivados é fabricada).

Para Kupfer e Hasenclever (2002) as causas da existência de um monopsônio podem estar relacionadas:

- ✓ Colocação de um tipo especial de insumo – só interessa a uma determinada indústria;
- ✓ Falta de mobilidade, isto é, insumo que não tem boas condições de transportes, fica ao bel-prazer de um comprador;
- ✓ Afetividade à área leva que o vendedor do insumo esteja propenso a aceitar as condições de quem domina o mercado
- ✓ A empresa especializada impõe certas condições que delimitam sua comercialização.

A intensidade do poder de monopsônio será então determinada por três elementos: magnitude da elasticidade da oferta, número de compradores em um mercado, natureza da interação entre esses compradores (KUPFER E HANSECLEVER, 2002).

3. METODOLOGIA

Para o desenvolvimento desse estudo será utilizada a estratégia qualitativa de pesquisa, de caráter exploratório, por meio de uma pesquisa de campo.

Pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 1991 *apud* RIBEIRO, 2012).

Sendo assim, serão realizadas entrevistas com os produtores rurais fornecedores de frango nas cidades de São Sebastião do Oeste e Pará de Minas, demonstrando as relações existentes entre eles e se tais relações se constituem ou não em uma concentração de mercado - monopólio - dando ênfase para o diálogo com granjeiros e também com compradores das empresas pesquisadas neste trabalho.

A análise da situação inicial dos principais envolvidos na cadeia mercadológica, alvo de investigação desse estudo, se deu por: observações indiretas, fatos relatados por terceiros, visitas *in loco* bem como a aplicação de entrevistas com questões foco para identificar o monopólio entre granjeiros e agroindústrias do segmento avícola.

De acordo com o apontado no referencial teórico e também na conceituação da pesquisa aplicada, serão utilizadas como direcionamento das entrevistas algumas variáveis que possuem como objetivo um maior atendimento da pesquisa; dentre essas variáveis podem ser citadas: conhecimento sobre o assunto e do processo de vendas, relação de reciprocidade, entendimento de questões burocráticas sobre o processo.

Foram entrevistados pequenos granjeiros nas cidades de São Sebastião do Oeste e Pará de Minas, no intuito de verificar o nível de conhecimento e aplicação das relações de mercado. Além disso, foram argüidos funcionários dos frigoríficos em ambas as cidades, no intuito de qualificar o estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contexto da pesquisa de campo

Foram analisados os processos de venda/compra, com o fim de identificar processos que poderiam ser utilizados para ilustrar a aplicabilidade da teoria levantada. Após um levantamento inicial que envolveu a observação indireta (fatos relatados por terceiros) e entrevistas com os personagens, pôde-se perceber mais claramente a atual situação das relações mercadológicas envolvidas.

Segundo as informações levantadas, tal segmento teria experimentado recentemente um crescimento repentino de demanda, tendo em vista a procura pela carne do frango, uma vez que a mesma é barata e saudável se comparada com outras carnes de origem animal. Tal

crescimento apresenta curva ascendente e perspectivas de ser algo em longo prazo, entretanto, o mesmo acarretou na chamada “produção integrada”.

O setor avícola brasileiro se integra beneficentemente a outros complexos industriais. O integrado é um produtor rural que se vincula ao frigorífico (empresa integradora) por meio de um contrato, onde a empresa fornece a ave de um dia, ração e assistência técnica, e em contrapartida, o produtor (integrado) recebe um valor percentual da tonelagem abatida das aves. Este percentual é obtido em função de índices de conversão alimentar, que leva em consideração a maximização da produção em função dos recursos disponibilizados pelas partes (FREITAS e BERTOGLIO, 2001 *apud* MARQUES e SOUZA, 2010).

Segundo Araújo (2003 *apud* MARQUES e SOUZA, 2010) a construção dos galpões e a implantação de equipamentos de alta tecnologia como bebedouros, climatizadores, etc., são de responsabilidade do integrado.

4.2 Relações entre produtores e indústria

Foram entrevistados 03 produtores rurais e 01 agente responsável pelo frigorífico de São Sebastião do Oeste, bem como 03 granjeiros e 01 responsável com informações do frigorífico, que realizam suas atividades na cidade de Pará de Minas.

4.2.1 Pesquisa com o Agente Produtor Rural (Aviário) - São Sebastião do Oeste

O aviário corresponde a uma etapa de produção que é terceirizada entre o frigorífico e os produtores rurais; é no aviário que se dá o crescimento e a engorda dos pintinhos que ali chegam e ficam até o momento do abate, em média de 45 dias.

Segundo os entrevistados, os pré-requisitos para se tornarem granjeiros estão relacionados primeiramente ao capital para construir a estrutura que o frigorífico exige, além disso, os mesmos apontaram fatores físicos, tais como: localização adequada, estrutura, estrada em boas condições e até mesmo condições básicas para o funcionamento (água, energia elétrica e saneamento básico). A assistência que o frigorífico oferece aos produtores são o fornecimento dos pintinhos, a assistência técnica, vacinação e ração.

O preço de venda, segundo os entrevistados, é baseado em uma tabela de preços que o frigorífico determina. Nesta tabela, o preço é determinado pelo fator de produção.

“O fator de produção está relacionado com a quantidade de ração versus o peso do frango. Através deste fator de produção é feita uma conversão para a determinação do preço por cabeça de frango”. Entrevistado – São Sebastião do Oeste.

A comercialização não é livre, devendo ser feita apenas com o frigorífico que foi feito o contrato de comercialização. De acordo, com os produtores argüidos, é realizado um contrato entre o granjeiro e a respectiva agroindústria que possui duração de 01 (um) ano; sendo que este pode ser prorrogado de acordo com os anseios bilaterais.

Um ponto fundamental do estudo está relacionado à dependência que os produtores rurais possuem com o frigorífico, visto que, os entrevistados falaram que possuem dependência total do frigorífico. Os entrevistados foram perguntados em relação ao poder de negociação na venda dos frangos e os mesmos disseram que o granjeiro individualmente não possui poder de negociação. Entretanto, existe uma associação denominada AVICOM (Associação dos Avicultores do Centro Oeste de Minas) que é a associação dos granjeiros que possui poder de negociar com o frigorífico.

Outra pergunta realizada foi com relação aos motivos que os levaram a se ingressar nessa atividade.

“Um dos pontos positivos para se ingressar nessa atividade é o custo-benefício, pois não é necessária uma área muito grande para a construção do galpão e o investimento permite um bom retorno”. Entrevistado – São Sebastião do Oeste.

4.2.2 Pesquisa com o Responsável Frigorífico - São Sebastião do Oeste

Para se obter um melhor estudo da relação entre o aviário e o frigorífico, a entrevista foi realizada com o responsável pelo setor de integração da empresa. Este setor é responsável por todo o controle dos integrados (agente granjeiro). As perguntas levantadas foram às mesmas feitas com os aviários.

Segundo o entrevistado, os pré-requisitos para que o granjeiro inicie a atividade são: disponibilidade de local de fácil acesso; e atualmente para construção dos galpões é exigido à construção de galpão de “pressão negativa” sendo este climatizado.

O preço de venda é calculado pela produtividade. E esta produtividade é calculada por uma média que é feita de todos integrados da empresa (através do ciclo de integração-entrada dos pintinhos até a entrada da próxima remessa de pintinhos). Relativo ao tipo de assistência que a empresa oferece aos granjeiros, o entrevistado disse:

“O único custo que o integrado possui é com a montagem do galpão e a mão de obra, todos os outros itens necessários para essa atividade a empresa oferece”.
Entrevistado – São Sebastião do Oeste.

Com relação ao processo de comercialização-venda, a venda não é livre. Há um contrato é infinito, desde que os produtores atendam todas as necessidades da empresa assegurando sempre a produtividade com qualidade. O entrevistado disse que há certa dependência, porém, há muitas pessoas interessadas em se ingressar nessa atividade (concorrência).

Com relação à negociação do preço de venda dos frangos, não há abertura para essa negociação, sendo o preço todo tabelado. E por fim, foi perguntado com relação aos motivos que levam uma pessoa a se ingressar nessa atividade.

“Este ramo sem dúvidas, é o que proporciona maior rentabilidade na zona rural”.
Entrevistado – São Sebastião do Oeste.

4.2.3 Pesquisa com o Agente Produtor Rural (Aviário) – Pará de Minas

Os entrevistados endossaram que para se tornarem produtores rurais eles deveriam ter conhecimento da atividade; preencher aos pré-requisitos básicos propostos pela integradora, tais como: ter propriedade em localização próxima ao abatedouro; condições da propriedade atender às questões higiênicas sanitárias; garantir a boa condição das estradas que ligam a propriedade ao frigorífico e também garantir a não existência de criação de outros tipos de aves na propriedade (galinhas, patos, etc.), pois estas podem comprometer a sanidade das aves de granja.

Com relação ao cálculo do preço de venda das aves, segundo os entrevistados, os mesmos recebem de acordo com a eficiência do manejo, ou seja, quanto melhor a conversão de ração em carne, melhor será a remuneração. O preço é variável de acordo com o mercado, pois dependem do preço dos insumos, como grãos, principalmente. A integradora tem maior poder de barganha na determinação do preço. Em Minas Gerais os avicultores geralmente tiram por base os preços de aves vivas determinados pela AVIMIG – Associação de Avicultores de Minas Gerais.

De acordo com os granjeiros, a assistência que o frigorífico oferece aos produtores é: os pintinhos de 01 dia, a ração e todos os insumos necessários, assistência técnica, vacinas e

medicamentos. Além disto, oferecem a garantia de retirada das aves na data determinada e transporte das aves e dos insumos até a propriedade e depois para o abatedouro.

A comercialização é um sistema de parceria; as vendas são feitas para o próprio abatedouro, que é a empresa integradora, pois é ela que fornece o pintinho e insumos, portanto tem prioridade de compra dos mesmos. Segundo os personagens deste elo da cadeia produtiva, é realizado um contrato informal. É um sistema de parceria. O prazo não é formalizado.

Para os granjeiros de Pará de Minas o grau de dependência é grande, visto que toda a assistência e matéria-prima pertencem ao frigorífico. Para os entrevistados, a atividade desenvolvida possui vasta barreira de entrada, o que deixaria o negócio inviável se não fosse o projeto de parceria.

4.2.4 Pesquisa com o Responsável Frigorífico – Pará de Minas

De acordo com o representante do frigorífico, no processo de compra da matéria prima dos granjeiros, a empresa possui o controle de todo o processo, portanto é detentora dos ovos e também tem a incubadora, fornecendo diretamente aos integrados o pintinho de 01 dia.

Dessa forma, tem-se que os insumos e matéria-prima principal (no caso os pintinhos até as aves de corte) ficam sob o controle da integradora. As aves ao alcançarem o peso para o abate retornam a empresa, que remunera o integrado de acordo com a eficiência do manejo.

Além disso, foi questionado ao representante do frigorífico acerca da prospecção de novos granjeiros/parceiros. O entrevistado disse que pelo fato de a empresa estar em plena expansão, a mesma, se encontra captando novos parceiros no projeto integração. Para que seja viável o empreendimento para o novo agricultor que se insere na atividade é oferecido facilidades para realizar financiamentos pelo BNDES.

Outra pergunta realizada durante a entrevista foi relacionado ao valor de compra da matéria prima por parte do frigorífico. De acordo com o agente arguido, o valor depende do mercado, principalmente do preço dos grãos e demais insumos para a engorda das aves.

Segundo o entrevistado, é exigido dos granjeiros que trabalhe de acordo com as diretrizes da empresa, respeitando os padrões de higiene exigidos e primando pela qualidade do produto. Também é necessário ter propriedade adequada ao manejo e produzir em quantidade mínima necessária para atender às necessidades de abate da integradora. O granjeiro também deve manter a estrada de acesso em condições de circulação dos caminhões transportadores de aves e respeitar o prazo de entrega pré-estabelecido. O integrado deve ter

sistema de informação suficiente para se relacionar com o PCP da integradora, pois a programação de entrada e saída de aves é vital para o processo produtivo da empresa.

Por último, foi levantado o ponto sobre a possibilidade de comercialização dos granjeiros com outras empresas, nesse caso, o entrevistado disse que não há espaço para comercialização com terceiros devido às necessidades internas da produção.

“Como a empresa absorve toda a produção e garante ao integrado a retirada das aves no dia estabelecido, as aves são comercializadas através da integradora”.

Entrevistado – Pará de Minas.

4.3 Síntese dos resultados encontrados

É importante destacar que, conforme aponta Araújo *et al.*, (2008), pode-se observar a atuação das empresas processadoras como financiadoras dos produtores, por meio do fornecimento dos fatores necessários à produção, como a ração, os medicamentos e, até mesmo, os animais para engorda, como no caso o frango. Assim, a forma de relacionamento pode definir as condições de fornecimento, garantias mútuas e recursos necessários para impulsionar a produção da matéria-prima nos padrões exigidos. Esta condição explica a verticalização por intermédio de contratos. O quadro 01 representa uma síntese dos principais resultados encontrados na pesquisa:

Quadro 01: Resultados da Pesquisa

	Pará de Minas	São Sebastião do Oeste
Preço de venda	Baseado na produção	Determinado pelo frigorífico através do fator de produção
Assistência oferecida	Pintinhos de 01 dia, a ração e todos os insumos necessários, assistência técnica, vacinas e medicamentos.	Fornecimento dos pintinhos, a assistência técnica, vacinação e ração
Processo de Comercialização	O frigorífico absorve toda a produção do granjeiro.	Não é livre
Contratos	Informal	01 ano
Grau de dependência	Total	Total
Poder de negociação	Não possui	Não possui

Fonte: Própria

Através desta pesquisa, pode-se observar a importância da integração entre o granjeiro e frigorífico para manter a competitividade no mercado. Essa atividade apresenta benefícios aos produtores, pois é capaz de garantir uma renda permanente permitindo uma maior sustentabilidade ao produtor. Entretanto, os preços recebidos da empresa integradora dependem significativamente da eficiência da produção, pois, conforme constatado na pesquisa os produtores são remunerados de acordo com a produtividade e desempenho alcançados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi analisar as relações de mercado existentes entre fornecedores e compradores na cadeia de suprimentos do frango de corte.

Através do levantamento bibliográfico e também com as entrevistas realizadas com os principais agentes, foi possível a observação dos motivos pelos quais a relação granjeiro-frigorífico é considerada monopólio. Dentre as causas que ilustram tal relação de mercado, pode-se salientar o fato de os granjeiros produzirem somente matéria prima que interessa a agroindústria avícola, ou seja, o produto final dos produtores rurais não tem como ser comercializado com qualquer outra empresa.

Outro ponto que endossa a relação de monopólio no estudo, se refere à falta de mobilidade, o que Kupfer e Hasenclever (2002) representam como sendo aquele insumo que não tem boas condições de transportes, o que pode ser facilmente ilustrado pelo manuseio do frango das propriedades rurais até a indústria de beneficiamento, o que é feito pelo próprio frigorífico devido à própria carga (frangos vivos) e também o grande volume a ser transportado.

Deve ser levado também em consideração, conforme observado através das entrevistas as imposições do frigorífico sobre os produtores rurais, seja em forma de contratos e benefícios oferecidos, ou até mesmo, a absorção de toda a produção dos granjeiros, fazendo com que os mesmos não tenham como entrar em negociação com terceiros.

Por último, o monopólio pode ser ainda confirmado pelo baixo grau de instrução dos granjeiros. Os produtores rurais em suma não possuem educação formal, o que faz com que não tenham discernimento sobre negociações e afins. Como apontado por Kupfer e Hasenclever (2002), “a afetividade à área leva que o vendedor do insumo esteja propenso a aceitar as condições de quem domina o mercado”.

As relações entre os agentes aqui estudados estabelecem a relação de força e dependência entre tais agentes. Pode-se observar que a relação entre o produtor granjeiro e o frigorífico se caracteriza como uma estrutura de mercado monopsônio. Foi possível constatar através da pesquisa realizada, a importância da integração sendo essa chave fundamental para a competitividade no mercado. Essa integração é bem sucedida através de uma boa gestão da cadeia de suprimentos, surgindo assim à necessidade do aprimoramento constante da SCM.

Por fim, é necessário salientar que durante a realização deste estudo, algumas limitações foram enfrentadas, tais como: o acesso às informações dos agentes englobados neste trabalho, bem como, a explanação técnica, ou seja, um maior referencial bibliográfico, sobre o assunto. Muitos autores trabalham as relações de mercados nas organizações industriais, mas focam somente em temas como: concorrência perfeita, monopólio e oligopólio; fazendo com que temas passíveis da realidade não fiquem em voga, e por isso, não sejam avaliados da forma que necessitam pelos órgãos competentes.

Em longo prazo, poderiam ser realizados novos estudos a fim de avaliar o sistema de gestão integrado em outros segmentos da agroindústria, ou seja, realizar a comparação das ações e influência das indústrias de beneficiamento sobre os produtores rurais, a fim de elaborar a padronização da dependência, bem como, os elos pertinentes a tais agentes.

REFERÊNCIAS

ALVES FILHO, Alceu Gomes et al. Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. **Gestão & Produção**, v. 11, n. 3, p. 275-288, 2004.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro et al. Cadeia produtiva da avicultura de corte: avaliação da apropriação de valor bruto nas transações econômicas dos agentes envolvidos. **Gestão & Regionalidade**, v. 24, n. 72, p. 6-16, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PRODUTORES E EXPORTADORES DE FRANGO. Disponível em: <www.abef.com.br>. Acesso em: 12 set. 2014.

CARVALHO, Lucineia Hipolito de; AGUIAR, Danilo Rolim Dias de. Concentração de mercado e poder de monopólio na indústria brasileira de esmagamento de soja. **Revista de Economia e Agronegócio**, Vol.3, Nº 3, 2005.

GARCIA, Flávia Morini; BERTUOL, Thatyane Isabella; TONETI, André Augusto de C. A gestão logística integrada ao sistema de planejamento e controle da produção (PCP) na cadeia

de carne de frango, nas empresas A e B, na região noroeste do paraná. In: Simpósio de Engenharia de Produo, 13, 2006. **Anais...** Bauru: XIII SIMPEP, 2006.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2002.

LOPES, Herton Castiglioni. O Setor calçadista do Vale dos Sinos/RS: um estudo a partir do modelo Estrutura-Condua-Desempenho. **Anpec Sul**, 2012.

MARQUES, Ieso Costa; SOUZA, Eliane Moreira S de. **Produo integrada de frango de corte: uma análise SWOT do modelo de gestão adotado por produtores da microrregião de Anápolis-GO**. 2010. Pós Graduao – Agronegócio, UFG, Anápolis, 2010. Disponível em: < <http://www.sbpcnet.org.br/livro/63ra/conpeex/mestrado/trabalhos-mestrado/mestrado-ieso-costa.pdf>>. Acesso em: 04. dez. 2014.

PEREIRA, Susana Carla Farias; CSILLAG, João Mário. Cadeias de suprimentos: Considerações sobre o Modelo de Gestão e de Avaliação de Desempenho de uma Cadeia de Frango de Corte no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, 2003. **Anais...** Atibaia: XXVII ENANPAND, 2003.

PIRES, Slvio Roberto Ignacio. Gestão da cadeia de suprimentos e o modelo de consórcio modular. **Revista de Administrao da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 3, 1998.

RIBEIRO, Elisa Antonia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Revista Evidência**, v. 4, n. 4, 2012.

RIBEIRO; Viviane Moraes. **Estruturas de mercado de bens e serviços: principais definições e exemplos aplicados**. 2012. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/estruturas-de-mercado-de-bens-e-servicos-principais-definicoes-e-exemplos-aplicados/95967/>>. Acesso em: 20 out. 2014.

SLACK, N. *et al.* **Administrao da produo**. São Paulo: Atlas, 1996.

TALAMINI, Edson; PEDROZO, Eugenio Avila; SILVA, Andrea Lago da. Gestão da cadeia de suprimentos e a segurança do alimento: uma pesquisa exploratória na cadeia exportadora de carne suína. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 12, n. 1, Apr. 2005.