

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

BRUNA LIRIA AVELHAN

**MACRO E MESOINSTITUIÇÕES E SUA INFLUÊNCIA EM ESTRUTURAS DE
GOVERNANÇA: UMA ANÁLISE NOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS SUÍNO E
DE FRANGO NO PARANÁ**

MARINGÁ

2019

BRUNA LIRIA AVELHAN

MACRO E MESOINSTITUIÇÕES E SUA INFLUÊNCIA EM ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA: UMA ANÁLISE NOS SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS SUÍNO E DE FRANGO NO PARANÁ

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Professor Dr. José Paulo de Souza

Agência Financiadora: CAPES

MARINGÁ

2019

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)**

A948m Avelhan, Bruna Liria
Macro e mesoinstituições e sua influência em estruturas de governança : uma análise nos sistemas agroindustriais suíno e de frango no Paraná / Bruna Liria Avelhan. -- Maringá, 2019.
202 f. : il.

Orientador (a): Prof. Dr. José Paulo de Souza.
Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Ambiente institucional - Economia dos custos de transação - Economia dos custos de mensuração. 2. Sistema agroindustrial suíno e de frango - Estrutura de governança - Paraná (Estado). I. Souza, José Paulo, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 21.ed.658.4

MAS-CRB 9/1094

BRUNA LIRIA AVELHAN

**MACRO E MESOINSTITUIÇÕES E SUA INFLUÊNCIA EM
ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA:
uma análise nos sistemas agroindustriais suíno e de frango no Paraná**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de doutor em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:


Aprovada em 30 de abril de 2019




Prof. Dr. José Paulo de Souza
(presidente)



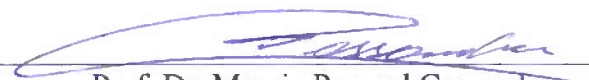
Prof.ª. Dr.ª. Melise Dantas Machado Bouroullec
(membro examinador externo - Ecole d'Ingénieurs de Purpan, Toulouse-França)



Prof.ª. Dr.ª. Cássia Kelly Favoretto Costa
(membro examinador externo convidado - PCE/UEM)



Prof.ª. Dr.ª. Sandra Mara Schiavi Bánkuti
(membro examinador PPA)



Prof. Dr. Marcio Pascoal Cassandre
(membro examinador PPA)

MARINGÁ
2019

A meus pais, pelo suporte e pelo apoio para que eu pudesse completar mais uma fase na minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Mais um ciclo que se encerra e, mais uma vez, saio muito melhor do que quando o iniciei. Durante esses quatro anos devo agradecer à muitas pessoas que me auxiliaram a percorrê-lo.

Primeiramente agradeço ao meu orientador, Professor José Paulo. Foi por meio dele que conheci o mundo acadêmico, e também foi por sua disposição que consegui fazer uma etapa do meu doutorado na França. De coração, muito obrigada pela disposição, e por me fazer compreender de que se trata uma tese de doutorado e de que se trata ser um professor.

Agradeço imensamente à Melise, pelo acolhimento no período na França, e por me ajudar a compreender as diferenças entre França e Brasil. Agradeço também ao Simon e ao Tiago, muito importantes para mim durante esse período. Devo, também, agradecer ao Alexandre, que soube compreender as diferenças culturais, a barreira da língua e as dificuldades dessa etapa da vida. Com ele pude conhecer a cultura e a família francesa de um ponto de vista privilegiado.

Agradeço à Sara, que foi, com certeza, a minha família em Maringá e meu suporte para tudo. Agradeço também aos colegas de doutorado, Jaiane, Rocío, Leticia, Josiane, Franciani, Haroldo e Alexandre pelo apoio e pelas discussões acadêmicas.

Aos professores da banca de qualificação, Sandra e Weimar pelas necessárias contribuições para que este trabalho fosse melhor desenvolvido.

Ao PPA como um todo, Bruhmer pela presteza, e todo o corpo de professores, por todo o auxílio nessa trilha de descobertas e dúvidas.

Agradeço também à UEM, a universidade que me ofereceu a formação na graduação, e aquela para a qual retornei para o doutorado.

À minha família e amigos, que embora não compreendam completamente de que se trata esse ofício, sabem do seu valor. O suporte de vocês é imprescindível para continuar acreditando na profissão de professor.

Aos meus entrevistados, pela disponibilidade e boa vontade ao transmitirem suas percepções e conhecimentos sobre a temática de estudo. E, à Eliana, imprescindível nessa fase da pesquisa.

Devo também agradecer à CAPES, fundamental suporte financeiro para que esta tese fosse desenvolvida.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma maneira, colaboraram para que eu concluísse este trabalho.

Meu muito obrigada!

RESUMO

As estruturas de governança, que são as formas de se realizar as trocas entre agentes econômicos, são, também, resultado das condições do ambiente institucional no qual estão inseridas. Nessa orientação, torna-se relevante compreender, de forma mais integrada, qual a influência desse ambiente nas opções de estrutura de governança para os agentes, assim como na forma pela qual elas são postas em prática. No contexto agrícola, o sistema integrado de produção é um exemplo bem-sucedido de estrutura de governança. No entanto, quando se compara os sistemas agroindustriais (SAGs) de frango e suíno, nota-se uma diferença na proporção da adoção do sistema de integração entre ambos. No primeiro, a produção sob integração representa mais de 90%, já no segundo, essa forma de produção representa cerca de 50% do total. Nota-se, ainda, que mesmo após a consolidação desse sistema problemas relacionados às condições de troca e remuneração ainda persistem. Um exemplo de que ainda existem problemas contratuais nesse tipo de estrutura foi a promulgação da chamada Lei da Integração, que se aplica ao sistema de integração para relações não cooperativas. Nesse contexto, o objetivo deste estudo foi compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango. Para seu desenvolvimento, o referencial teórico se baseou na Economia dos Custos de Transação e na Economia dos Custos de Mensuração, além do auxílio do conceito de mesoinstituição de Ménard. Tendo como suporte esses conceitos, dois novos conceitos auxiliares, a “incerteza informacional” e a “incerteza do *enforcement*”, foram desenvolvidos na tentativa de melhor integrar as condições do ambiente institucional à análise da eficiência das estruturas de governança. Para a etapa de coleta de dados a abordagem foi qualitativa, com recorte transversal e perspectiva longitudinal. Para tanto, foi definido o estado do Paraná como alvo dessa fase, devido a sua posição de destaque nacional na produção em ambos os SAGs. Como resultado, foi constatado que, de fato, o sistema de integração apresenta adequação da estrutura de governança. No entanto, sob essa forma, o processador também exerce o papel de mesoinstituição, em especial para o regramento sanitário e ambiental destinado ao criador. Isso denota que há muitas incertezas do *enforcement* no ambiente de trocas, nos dois SAGs de estudo. Foi também constatado que no SAG de frango existe maior clareza sobre as informações necessárias para exercer a atividade de criação em comparação ao SAG suíno, indicando que nesse último há maior incerteza informacional no ambiente institucional. Nesse sentido, no SAG suíno há maior dificuldade de alinhamento de informações com os criadores. Esse aspecto, aliado à coexistência de legislações sanitárias mais e menos exigentes para o processador, apresenta-se como um dos fatores que explicam o fato de que aproximadamente metade das trocas entre criadores e processadores nos suínos se dê via mercado. Assim, o ambiente institucional nesse SAG favorece a persistência desse tipo de estrutura. Destaca-se que, embora essa estrutura se mostre ainda compensadora para os que a adotam, ela carece de mecanismos de coordenação, o que coloca esse tipo de relação em risco quando distúrbios não esperados ocorrem, reafirmando o grau não trivial de especificidade dos ativos de troca. Sobre a Lei da Integração, notou-se que se trata de um instrumento relevante, que facilita o diálogo entre integrados e integradores, fundamental em uma estrutura que preserva a independência das partes, mas que demanda ações coordenadas. Conclui-se com isso, que os novos conceitos desenvolvidos se mostram úteis como ferramenta para uma melhor integração do componente institucional na análise dos arranjos no nível micro.

Palavras-chave: Ambiente Institucional. Economia dos Custos de Transação. Economia dos Custos de Mensuração. Sistema Agroindustrial.

ABSTRACT

The forms of transactions, or “governance structures”, are also the result of conditions from the institutional environment in which economic exchanges take place. Thus, it becomes relevant to understand, in a more integrated way, the influence of this environment; then to understand the different options to choose one governance structure, as well as the way each one is operationalized. In the agricultural context, the integrated production system is a successful example of a governance structure. However, when comparing the poultry and pork agribusiness systems (AGS), there is a significant difference in the percentage of adoption of the integrated system between both. In the first, the production performed through integration represents more than 90%, while in the second, it represents around 50%. It is also perceived that, even after the consolidation of this system, problems related to the conditions of exchange and remuneration persist. One example of contractual problems in this type of structure is the promulgation of the so-called Integration Act, which applies to integration system for non-cooperative relations. In this context, the objective of this study was to understand how the formal institutional environment, public and private, influences the configuration of governance structures between producers and processors of pork and poultry. For its development, the theoretical support was based on Transaction Costs Economics and Measurement Costs Economics, besides the contribution of meso-institution concept from Ménard. Based on these concepts, two new auxiliary concepts, “informational uncertainty” and “enforcement uncertainty”, were developed in attempt to get better integration of the conditions of institutional environment with the analysis of governance structures efficiency. For the data collection phase, a qualitative cross-sectional study with longitudinal perspective was developed. For this, the state of Paraná was defined as object of this phase, due to its prominent national position in the production of both AGS. As a result, it was verified that, in fact, the integration system presents adequacy of its governance structure. However, under this structure, the processor also performs the role of meso-institution, especially regarding sanitary and environmental regulation attributed to the breeder. This indicates that there are many enforcement uncertainties in the transaction environment in both AGS. It was also verified that in the poultry AGS there is more certainty about the information needed to carry out the breeding activity in comparison to the pork AGS, indicating that in this last one there is a greater informational uncertainty in the institutional environment. Accordingly, in the pork AGS there is greater difficulty of aligning information with the breeders. This aspect, coupled with the coexistence of more and less requiring sanitary legislations for the processor, is one of the factors that explain that approximately half of exchanges between breeders and processors in the pork AGS take place by spot market. Thus, the institutional environment in this AGS favors the persistence of this type of structure. It is worth noticing that, although this structure is still compensatory for those who adopt it, it lacks coordination mechanisms. This situation puts this type of relationship at risk when unanticipated disturbances occur, reaffirming the non-trivial degree of asset’s specificity in the transactions. About the Integration Act, it was observed that this is a relevant instrument which helps the dialogue between breeders and processors. This is fundamental in a structure that preserves the independence of the parties, but which demands coordinated actions. It is concluded that the new concepts developed are useful as a tool for a better integration of the institutional component in the analysis of arrangements at the micro level.

Keywords: *Institutional Environment. Transaction Costs Economics. Measurement Costs Economics. Agribusiness System.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Descrição esquemática dos movimentos que ocorrem no ambiente no qual as trocas se realizam	30
Figura 02 - Uma visão sintética das principais configurações	31
Figura 03 - Modelo conceitual de sistema agroindustrial	37
Figura 04 - Modelo para análise da influência das instituições formais na configuração das estruturas de governança	53
Figura 05 - Categorias de análise	56
Figura 06 - Descrição das macro e mesoinstituições envolvidas na relação entre processador e criadores nos SAGs suíno e de frango	156
Figura 07 - Apresentação das incertezas informacional e do <i>enforcement</i> nos ambientes institucionais para criadores e processadores nos SAGs suíno e de frango ..	157

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Efetivo do rebanho de galináceos (cabeças) por microrregiões do Paraná (2017)	58
Gráfico 02 – Efetivo do rebanho suíno (cabeças) por microrregiões do Paraná (2017) ...	59
Gráfico 03 – Idade dos criadores entrevistados	71
Gráfico 04 – Escolaridade dos criadores entrevistados	71
Gráfico 05 – Tamanho da propriedade dos criadores entrevistados	72
Gráfico 06 – Experiência dos criadores entrevistados na atividade agrícola	73
Gráfico 07 – Experiência na criação de frangos ou suínos dos entrevistados	73
Gráfico 08 – Tempo de relacionamento dos entrevistados com a atual processadora	74
Gráfico 09 - Distância da propriedade dos criadores até o abatedor	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Perfil dos criadores de frango entrevistados	70
Quadro 02 – Perfil dos criadores de suínos entrevistados	70
Quadro 03 – Perfil dos criadores de frango entrevistados: parte 02	75
Quadro 04 – Perfil dos criadores de suínos entrevistados: parte 02	75
Quadro 05 - Perfil dos processadores entrevistados	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADAPAR: Agência de Defesa Agropecuária do Paraná
CADEC: Comissão para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração
CNA: Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
ECM: Economia dos Custos de Mensuração
ECT: Economia dos Custos de Transação
FAEP: Federação da Agricultura do Estado do Paraná
FONIAGRO: Fóruns Nacionais da Integração
FUNAGRI: Fundo Geral para Agricultura e Indústria
GTA: Guia de Trânsito Animal
IPARDES: Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
MAPA: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NPRA: *New Property Rights Approach*
PROGER: Programa de Geração de Emprego e Renda
PRONAF: Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar
PRONAMP: Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural
S.I.E.: Selo de Inspeção Estadual
S.I.F.: Selo de Inspeção Federal
S.I.S.B.I.: Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal
SAG: Sistema Agroindustrial
SEAB: Secretaria da Agricultura e Abastecimento
UDM: Unidade de desenvolvimento de marrãs
UPD: Unidade Produtora de Desmamados

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 JUSTIFICATIVA	23
2 REVISÃO TEÓRICA	27
2.1 INSTITUIÇÕES, AMBIENTE INSTITUCIONAL, FUNÇÃO E LOCALIZAÇÃO DAS MESOINSTITUIÇÕES	27
2.1.1 A localização e a função das mesoinstituições	28
2.2 DIREITO DE PROPRIEDADE E SEUS IMPACTOS PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA	32
2.2.1 As definições de direito de propriedade e os custos associados	32
2.2.2 Custos de mensuração e o domínio público	34
2.3 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS	37
2.4 O CONCEITO DE INCERTEZA, AS DIVERSAS FONTES DA INCERTEZA DO AMBIENTE E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL	38
2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DIMENSÕES “ESPECIFICIDADE DO ATIVO” E “FREQUÊNCIA”	42
2.6 COMPREENSÃO DAS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS NAS DEFINIÇÕES PARA ESCOLHA DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM ECT E ECM.....	44
2.7 O MODELO DE WILLIAMSON E UMA PROPOSTA DE ESTUDO.....	51
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	55
3.1 ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA	56
3.2 COLETA DE DADOS	59
3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	61
3.3.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas	63
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	69
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	69
4.1.1 Perfil dos criadores de frangos e de suínos entrevistados	69
4.1.2 Perfil dos processadores de frangos e de suínos entrevistados e apresentação da forma de obtenção dos animais para abate	77
4.2 APRESENTAÇÃO DAS MACROINSTITUIÇÕES E MESOINSTITUIÇÕES	80
4.2.1 A relevância da Lei da Integração para o sistema integração	81
4.2.2 O papel das entidades representativas	85
4.2.3 As leis sanitárias e ambientais: informações necessárias	88
4.2.4 As políticas de crédito agrícola	91
4.3 AMBIENTE DE TROCAS: INCERTEZAS INFORMACIONAL E DO <i>ENFORCEMENT</i>	94
4.3.1 Caracterização da incerteza informacional	94

4.3.2 Caracterização da incerteza do <i>enforcement</i>	100
4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS ASPECTOS MICROINSTITUCIONAIS: O DIREITO ECONÔMICO SOBRE ATRIBUTOS-CHAVE E OS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO DE WILLIAMSON	105
4.4.1 Direito econômico sobre atributos-chave nas trocas entre criador e processador.....	105
4.4.2 Especificidade dos ativos envolvidos nas trocas.....	112
4.4.3 Caracterização do atributo incerteza para as trocas	118
4.4.4 Caracterização do atributo frequência das transações entre as partes	124
4.4.5 Configuração das Estruturas de Governança e avaliação pelos entrevistados	125
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	137
5.1 ANÁLISE DOS ASPECTOS MICROINSTITUCIONAIS E DOS REFLEXOS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NO SISTEMA INTEGRAÇÃO E NA COMERCIALIZAÇÃO VIA MERCADO <i>SPOT</i>	137
5.2 ANÁLISE DOS ASPECTOS MACRO E MESOINSTITUCIONAIS DOS SAGS DO FRANGO E SUÍNO PARA A COMPREENSÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EXISTENTES	151
5.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ESTUDO	158
6 CONCLUSÃO.....	163
REFERÊNCIAS.....	167
APÊNDICES	175

1 INTRODUÇÃO

Essencialmente os arranjos ou estruturas de governança devem apresentar eficiência no seu desenho, ou seja, economizarem em custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Para obter a sustentabilidade das relações e do SAG (Sistema Agroindustrial) como um todo, a maneira pela qual os agentes se relacionam, ou transacionam é o ponto central. As formas de se realizar trocas são o “resultado” do ambiente criado pelo SAG no qual essa transação está inserida (ZYLBERSZTAJN, 1995). Nesse sentido, torna-se relevante compreender, de maneira mais detalhada, qual é a influência do ambiente no qual as trocas se dão para então compreender as possibilidades de escolha de formas de estruturas de governança no nível microeconômico, bem como suas diferentes formas de serem operacionalizadas, orientando-se pela noção de economia em custos de transação, descrita acima.

Um exemplo bem-sucedido de estrutura de governança e coordenação dentro dos sistemas de base agrícola é o chamado sistema integrado de produção. Dentro da produção de aves e suínos essa estrutura de governança é dominante. No caso dos suínos 50% da sua produção se dá por meio desse tipo de estrutura (AVILCULTURA INDUSTRIAL, 2016). E para as aves, em especial os frangos, mais de 90% da produção ocorre dessa forma (AVILCULTURA INDUSTRIAL, 2016). O sucesso desse tipo de estrutura de governança também pode ser notado pelo desempenho dos SAGs ao longo dos anos.

No SAG da carne de frango em 2001 a produção era de 07 milhões de toneladas, e no ano de 2015 o número obtido foi de aproximadamente 14 milhões de toneladas, um aumento de 100% (OECD-FAO, 2015). O SAG suíno, por sua vez, experimentou crescimento expressivo, embora não tenha obtido aumento similar ao SAG da carne de frango. Em 2001 foram produzidas 2,7 milhões de toneladas de carne suína, já em 2015 a produção foi de pouco mais de 3,5 milhões de toneladas, um crescimento de 29,6% (OECD-FAO, 2015). A existência de diferentes sistemas de produção, sistema extensivo ou à solta; sistema semiextensivo; sistema intensivo de suínos criados ao ar livre (Siscal) e sistema intensivo de suínos confinados (Siscon), conforme o relatório setorial do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de 2017, pode explicar ou justificar em parte essa diferença no desempenho, dado que possibilita a produtores com diferentes níveis tecnológicos de se manterem na atividade (GUIMARÃES et al, 2017).

Observando essas comparações, torna-se claro que a diferença entre os dois SAGs na proporção da adoção do sistema integrado de produção, ou sistema de integração pode ser uma das razões para a diferença nos seus desempenhos. No entanto, é necessário pontuar que, mesmo depois da consolidação desse sistema de transação entre produtores e processadores, problemas relacionados às condições de troca e remuneração ainda persistem. Uma prova clara de que ainda existem problemas contratuais nesse tipo de sistema de troca foi a promulgação da chamada Lei da Integração (Lei federal nº 13.288 de maio de 2016)¹.

A Lei da Integração estabelece obrigações e responsabilidades gerais para os produtores integrados e integradores, institui mecanismos de transparência na relação contratual, cria fóruns nacionais de integração e as Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (CADECs). O objetivo é tornar mais claras as obrigações e direitos das partes, promover o desenvolvimento de mecanismos de transparência nas relações contratuais, e a criação de instâncias privadas para resolução de conflitos, de modo a diminuir as incertezas nas transações (WATANABE; PAIVA; LOURENZANI, 2017).

Sendo assim, de um lado é inegável constatar o sucesso desse tipo de estrutura de governança, dado os números expressivos nos SAGs abordados, em especial da carne de frango. Isso indica que essa estrutura de governança conseguiu obter adaptabilidade efetiva frente às mudanças no ambiente competitivo no decorrer dos anos, conforme Williamson (1985) prega. No entanto, de outro lado, há ainda questionamentos que devem ser levantados. Qual é a razão para que no SAG suíno a proporção entre produção via sistema integrado e produção independente não seja similar ao SAG do frango, uma vez que o nível de especificidade do ativo e a frequência são similares nos dois SAGs? A dimensão incerteza pode ser um fator explicativo? Ou então, o ambiente institucional formal no qual as trocas se dão, é o maior definidor dessas diferenças?

Nesse contexto, é importante observar a evolução desses SAGs ao longo dos anos, assim como o papel do ambiente institucional nesse crescimento. Nota-se que os SAGs de frango e suíno apresentaram trajetórias compartilhadas em muitos momentos, e similares em outros. Em ambos os SAGs seus desenvolvimentos na direção de uma produção industrial de carnes, com a produção de grandes volumes, seu deu em função de desenvolvimentos tecnológicos que

¹ Antes da promulgação dessa lei, os contratos agrícolas (categoria na qual os contratos do sistema integrado de produção se inserem) não possuíam legislação específica, embora fossem tipos de contratos distintos das categorizações previstas no Código Civil ou no Estatuto da Terra – os mais importantes regramentos para contratos na legislação brasileira (WATANABE; PAIVA; LOURENZANI, 2017).

ocorreram, notadamente em genética e alimentação (ABCS-SEBRAE, 2016; TOMBOLO; DALLA COSTA, 2006). No contexto da chamada Revolução Verde, entre os anos de 1970 e 1980, o campo viveu uma grande transformação na direção da modernização da agricultura devido aos desenvolvimentos na indústria química. Isso possibilitou o aumento da produtividade dos grãos, insumos básicos para a alimentação de suínos e aves (MEDEIROS; MIELE, 2014; TOMBOLO; DALLA COSTA, 2006).

Todas essas mudanças impactaram de forma decisiva nos SAGs de estudo. No caso dos suínos, houve uma pressão para a oferta de suínos “tipo carne”², demandando grandes mudanças na produção desses animais³ que implicaram em aumento de custos de produção para os criadores (TERHORST; SCHMITZ, 2007). Foi também nesse panorama que se intensificaram as iniciativas cooperativistas por parte dos produtores rurais com a construção de frigoríficos próprios, como forma de sustentação na atividade (TERHORST; SCHMITZ, 2007).

O estado brasileiro, de forma a auxiliar esse movimento de modernização e dinamização da atividade agrícola, utilizou-se do chamado crédito agrícola (crédito subsidiado) para fomentar a adesão dos agricultores e pecuaristas ao novo pacote tecnológico para produção no campo (TERHORST; SCHMITZ, 2007). Nessa época foi criado o Sistema Nacional de Crédito Rural e o Fundo Geral para Indústria e Agricultura – FUNAGRI, que obrigava os bancos a aplicar 15% dos seus depósitos em crédito rural (BELIK, 1992). No entanto, a partir dos anos 1980, com o endividamento do Estado, houve uma redução na oferta de crédito agrícola, e aliado a isso observou-se a queda do preço da soja no mercado internacional. Esses fatores fizeram com que o setor como um todo desenvolvesse um novo modelo de coordenação, o sistema integrado de produção (TERHORST; SCHMITZ, 2007; ABCS-SEBRAE, 2016).

Na década de 1970, as indústrias processadoras de bovinos e suínos eram as mais desenvolvidas, e dentro desse contexto de mudança de padrões algumas das empresas desses setores decidiram investir na avicultura de corte como forma de diversificar a produção - aproveitando-se das melhorias genéticas das aves e da maior oferta de insumos para a alimentação (TOMBOLO; DALLA COSTA, 2006). O resultado de todos esses movimentos foi que, já na década de 1980, a indústria de frangos despontava como o maior segmento de carnes

² Anteriormente a banha era o principal produto desse SAG (ABCS-SEBRAE, 2016).

³ Essas mudanças incluíam adaptações na estrutura física das granjas, seleção de raças e maior relevância da alimentação para a criação dos animais (TERHORST; SCHMITZ, 2007).

(TOMBOLO; DALLA COSTA, 2006). No caso do SAG do frango, portanto, o que ocorreu no elo da criação de animais foi resultado da estratégia industrial da genética animal, e nesse sentido, o sistema de produção de aves pode ser encarado como um componente da indústria e não da agropecuária (IPARDES, 2002a).

O papel do ambiente institucional, tanto no SAG suíno quanto no de frango durante todo esse período de diminuição de oferta de crédito foi basicamente o de estabelecer normas sanitárias tanto na produção quanto no processamento dessas carnes (IPARDES, 2002ab). Com relação à disponibilização de crédito agrícola, a partir dos anos 2000 a oferta volta a subir, e em 2011 chegou a patamares próximos dos da década de 70, contando com relevante participação governamental (BELIK, 2015). Entre os programas de acesso a crédito desenvolvidos pelo estado estão o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) e o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER) (BELIK, 2015).

Nota-se, portanto, que no âmbito das condições de troca houve certa ausência ou liberdade do ambiente institucional, fazendo com que o ambiente organizacional privado se organizasse para criar mecanismos eficientes de troca entre as partes. O segmento processador assumiu então o papel de coordenador dos SAGs ao deter a posse dos animais e estabelecer contrato com os produtores para a criação e engorda dos mesmos, uma forma de reduzir as incertezas e o comportamento oportunista (MEDEIROS; MIELE, 2014; IPARDES, 2002ab). Entretanto, nota-se que ainda é necessário desenvolver maneiras de dar a esse tipo de relação maior equilíbrio entre eficiência e equidade (MEDEIROS; MIELE, 2014).

A lei da integração, nessa orientação, é um instrumento legal que busca melhor organizar as condições de troca, criando mecanismos para a transparência de informações entre as partes e facilitando a contratação ao tentar diminuir as incertezas no que se refere às obrigações e responsabilidades das partes nessa estrutura de governança específica. É dentro desse contexto que a pergunta de pesquisa deste estudo é apresentada, qual seja: *Como o ambiente institucional formal influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango?* Nesse sentido, constata-se que embora a sistemática de funcionamento da estrutura de governança se dê da mesma maneira, é relevante buscar identificar como essa estrutura é operacionalizada em ambientes distintos, ou seja, em SAGs diferentes, e se o ambiente institucional no qual as trocas se dão influenciam ou permitem outras possibilidades de estruturas de governança eficientes.

É importante ressaltar que dentro da teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) de Williamson essa noção da compreensão do ambiente de trocas não é novidade, embora seu

foco esteja nos mecanismos privados. Williamson (2000) nos apresenta quatro níveis de análise social em ordem de intervalo de tempo para que os padrões mudem ou se consolidem. O primeiro deles é o *Embeddedness* – enraizamento, ligado aos costumes. O segundo é o Ambiente Institucional – as regras do jogo, em especial as regras formais (direitos de propriedade, constituições e leis). Em seguida ele apresenta a Governança – jogar o jogo, alinhar as estruturas de governança às características das transações. E por fim, a alocação de recursos e emprego – relacionada a preços e quantidades (Williamson, 2000). Conforme o autor coloca, todos esses níveis possuem conexão entre eles, ou seja, uma ação em um determinado nível reflete mudanças em outro nível, e ainda que, esses *feedbacks* podem se dar “de cima para baixo” e “de baixo para cima”. Dentro desses quatro níveis o autor pontua que no ambiente institucional encontra-se a *first order economizing*, que permite adaptação efetiva e eliminação de desperdício, e na governança caracteriza-se a *second order economizing*, que permite eficiência organizacional.

Nesse sentido, a estruturação da pesquisa aqui apresentada segue essa visão. No entanto, na busca de melhor “aproximar” o ambiente institucional, em especial o formal, seja ele público ou privado, à análise das escolhas das estruturas de governança, os conceitos desenvolvidos por Barzel dentro da Economia dos Custos de Mensuração (ECM) são adotados. Particularmente destaca-se a noção de bem como um conjunto de atributos que admitem variabilidade (BARZEL, 1997) e a distinção que o autor faz entre direito legal e direito econômico sobre o bem (BARZEL, 2001).

A proposta teórica que permeia a pesquisa conta ainda com o auxílio do conceito de mesoinstituição, desenvolvido por Ménard (2017) como meio de melhor abordar a influência e conexão do ambiente institucional no desenho das estruturas de governança. Para Ménard (2017, p.02) as mesoinstituições são “[...] arranjos pelos quais regras e direitos são interpretados e implementados, enquadrando assim o domínio das possíveis transações entre as partes interessadas”⁴. O autor entende que as regras são, frequentemente, demasiado abstratas para sua operacionalização e nessa condição, exigem “interpretação” por meio de estruturas que vão “traduzi-las” em diretrizes específicas e mecanismos que dão forma à implementação das mesmas. Além disso, Azevedo (2000) já chamava a atenção para a relação entre ambiente institucional e a incerteza no ambiente de trocas, em especial em situações onde há dependência

⁴ [...] arrangements through which rules and rights are interpreted and implemented, thus framing the domain of possible transactions among stakeholders.

bilateral entre as partes. Em seu trabalho ele oferece indícios de que o ambiente institucional pode ajudar a minimizar ou ampliar as incertezas nas transações, limitando, no longo prazo, o nível de investimentos dos agentes econômicos (AZEVEDO, 2000).

Sendo assim, e considerando os conceitos acima apresentados o argumento central aqui desenvolvido é de que o ambiente institucional formal interfere nos atributos da transação, em especial, no atributo “incerteza”⁵ de Williamson. Especificamente, para o autor, o ambiente tem maior ou menor peso na composição do atributo da transação “incerteza” para a escolha da estrutura de governança. Williamson está preocupado, primordialmente, em construir estruturas que as protejam de ações de comportamento oportunista, tendo como fonte a incerteza do comportamento dos indivíduos, associada à racionalidade limitada dos agentes. No entanto, é necessário observar que as instituições de forma ampla, ou seja, compostas de regras formais, normas informais de comportamento e as características de *enforcement*, definem a estrutura de incentivos da economia (NORTH, 1994; 2003). A partir dessas noções, é possível constatar que a compreensão da maneira com que as instituições formais interagem com o ambiente organizacional de trocas tem papel relevante no entendimento da dinâmica das relações entre os elos do SAG e na escolha da estrutura de transação para realização de trocas. É nesse contexto que o conceito de mesoinstituição de Ménard e a distinção entre direito legal e econômico de Barzel se mostram úteis.

Nesse sentido, o objetivo geral definido para o estudo é *compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango no Paraná*. A partir desse objetivo os seguintes objetivos específicos são derivados:

- Identificar quais são e como atuam as instituições formais (públicas e privadas) em cada um dos SAGs escolhidos;
- Caracterizar as dimensões da transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência) e a mensuração para os agentes que transacionam nesses SAG's;
- Analisar o tipo de influência do ambiente institucional formal em cada SAG para a determinação das condições de incerteza no ambiente de trocas (incertezas informacional e do *enforcement*) entre produtores e processadores;

⁵ O atributo da transação “incerteza” de Williamson (1985; 1991) é formado pela noção de incerteza comportamental, preponderante para a análise da escolha das estruturas de governança, e pela noção de incertezas que provêm do ambiente de trocas. Embora o segundo “tipo” de incerteza tenha uma importância menor para a escolha da estrutura de governança, o autor não ignora que exista, também, essa fonte para a formação do atributo da transação “incerteza” em seu modelo.

- Analisar as opções de escolha de formas de coordenação e governança resultantes das condições de troca oferecidas pelo ambiente institucional.

1.1 JUSTIFICATIVA

A atividade agrícola e os segmentos que com ela se relacionam são setores que têm uma relação com maior interferência das ações e políticas desenvolvidas no ambiente institucional (AZEVEDO, 2000). Direitos de propriedade da terra, políticas de preços mínimos, políticas de segurança alimentar, reforma agrária são exemplos de ações do ambiente institucional que impactam nas ações e opções de escolha dos agentes econômicos no nível micro (AZEVEDO, 2000). Aliado a essa constatação, nota-se que o sistema integrado de produção, largamente aplicado nos SAGs avícola e suíno, é um mecanismo de troca que depende em maior parcela da situação do ambiente no qual as trocas se estabelecem (comparativamente à integração vertical e ao mercado *spot*).

Conforme Williamson (1991), com o aumento da incerteza todas as estruturas de governança se deterioram, mas a que é mais prejudicada é a híbrida, realizada por meio de contratos. De acordo com o autor isso ocorre, pois, essa estrutura é a única que depende de consenso mútuo, impactando na velocidade de resposta às variações ambientais, ou seja, na sua adaptabilidade às mudanças. Nas outras duas estruturas de governança a resposta às variações ambientais podem ser realizadas de forma unilateral, tanto na integração vertical via poder de *fiat*, assim como no mercado *spot*, pela autonomia (WILLIAMSON, 1991).

Dentro dessa lógica, cabe observar que os contratos agrícolas, categorização mais ampla na qual o sistema integrado de produção se encontra, até muito recentemente não contava com uma legislação específica no Brasil. Esses tipos de contratos são distintos das categorizações previstas no Código Civil ou no Estatuto da Terra – os mais importantes regramentos para contratos na legislação brasileira (WATANABE; PAIVA; LOURENZANI, 2017). Sendo assim, a alternativa desenvolvida para promover coordenação entre produtor e processador e manter os custos de transação atrativos à atividade foi o desenvolvimento de mecanismos privados para execução dessa relação contratual, utilizando-se de salvaguardas para evitar comportamentos oportunistas, e contando com aspectos reputacionais (WATANABE; PAIVA; LOURENZANI, 2017).

No entanto, em maio de 2016, a chamada Lei da Integração foi promulgada na tentativa de melhor orientar as partes na execução desse tipo de relação e dar maior segurança jurídica a esse arranjo. Destaca-se que essa lei trata dos contratos tipo integração firmados entre empresas privadas e produtores individuais. Os contratos tipo integração firmados dentro de uma relação cooperativa (entre cooperativa e cooperado) são regidos pelas legislações sobre sociedades cooperativas.

Aliado à essas importantes questões nas relações entre produtores e processadores, nota-se que os SAGs de estudo apresentam elevado peso na atividade econômica do país. No caso da carne de aves, em especial a de frango, o país é o segundo maior produtor mundial desse tipo de carne e ocupa a primeira posição como exportador (ABPA, 2017). Entre 2007 e 2017 as exportações de frango cresceram 32% (USDA, 2018). Com relação ao consumo doméstico a carne de frango também se destaca. Atualmente esse é o tipo de carne mais consumida pelo brasileiro, com cerca de 41 kg/habitante, embora tenha que se destacar que o consumo da carne bovina acompanhe de perto os índices da carne de frango (CEPEA-CNA, 2015).

Cabe ainda pontuar, conforme dito anteriormente, que a criação de frangos de corte é realizada quase que inteiramente via “contratos tipo integração”, sejam os produtores integrados ou cooperados (AVILCULTURA INDUSTRIAL, 2016). Destaca-se que, mesmo havendo diferenças na categorização do produtor (se cooperado ou integrado), a dinâmica da relação e as condições-chave para realização das trocas são as mesmas (SOUZA; ZYLBERSZTAJN, 2011; WATANABE; PAIVA; LOURENZANI, 2017).

O SAG suíno, assim como o SAG avícola, experimentou, ao longo dos anos, importante crescimento. Atualmente o país ocupa a quarta posição no *ranking* de maiores produtores dessa carne, responsável por 3,4% (3,7 milhões toneladas) de toda a produção mundial em 2016, atrás da líder China, União Europeia – UE-28 e dos Estados Unidos (ABPA, 2017). No caso das exportações, em 2018 estima-se que o Brasil será responsável por 8% (cerca de 700 mil toneladas) das exportações mundiais, ocupando também a quarta posição no ranking, atrás da UE-28, dos Estados Unidos e do Canadá (USDA, 2018). Com relação ao consumo doméstico, essa carne tem experimentado um crescimento constante, mas moderado ao longo dos últimos 30 anos. Em 2013 a quantidade de carne suína consumida por pessoa foi de 15,1 kg/habitante (CEPEA-CNA, 2015). No caso desse SAG, cerca de 50% da produção se dá via contratos de integração (sejam os produtores integrados ou cooperados) (AVILCULTURA INDUSTRIAL, 2016), sendo que esse tipo de relação é o que mais tem crescido, em especial quando se trata de produtos destinados à exportação (ABCS-SEBRAE, 2016).

A partir disso, é possível ter maior dimensão da relevância de se abordar, de forma mais integrada, a influência do ambiente institucional formal no ambiente de trocas. Assim como a escolha feita neste estudo pelos SAGs avícola e suíno, nos quais a maioria das trocas entre produtores e processadores se dá por meio de contratos, estrutura que depende da qualidade do ambiente institucional no qual está inserido.

Para o desenvolvimento dos objetivos mencionados acima, esta tese conta com mais cinco capítulos, além desta introdução. A seguir é feita uma revisão teórica que conta com os seguintes conceitos: (1) instituições, ambiente institucional e mesoinstituições; (2) direitos de propriedade no contexto das estruturas de governança; (3) sistema agroindustrial; (4) incerteza e suas diversas fontes; (5) as dimensões da transação “especificidade de ativos” e “frequência”, (6) e a compreensão das similaridades e diferenças nas definições para escolha de estruturas de governança sob a ECT e a ECM. No capítulo seguinte são apresentados os procedimentos metodológicos. A abordagem adotada foi de cunho qualitativo, sendo um estudo natureza exploratória e descritiva, de corte transversal com perspectiva longitudinal. O Capítulo 04 faz a apresentação dos resultados, que conta com o perfil dos entrevistados, a apresentação das macro e mesoinstituições identificadas, assim como das incerteza informacional e do *enforcement*, e a apresentação dos aspectos microinstitucionais (direito econômico sobre atributos-chave e os atributos da transação). Na sequência, o Capítulo 05 faz a análise dos resultados encontrados com base nos modelos desenvolvidos. E, por fim, apresenta-se a conclusão desta tese.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 INSTITUIÇÕES, AMBIENTE INSTITUCIONAL, FUNÇÃO E LOCALIZAÇÃO DAS MESOINSTITUIÇÕES

As instituições proveem o sistema de incentivos que estruturam as interações humanas. Assim, fornecem os incentivos e desincentivos para que as pessoas se comportem de determinada maneira (NORTH, 2003). Quando se insere o tempo nessa análise, é importante considerar a relação das instituições e a evolução dessa estrutura de incentivos. É a partir dela se dá o delineamento da direção da mudança econômica para o crescimento, estagnação ou declínio (NORTH, 1991). De início, é fundamental entender em que consiste as instituições (para fins econômicos). É possível “desmembrar” o conceito em três pilares: regras formais, normas informais de comportamento e as características de *enforcement* (NORTH, 2003).

As regras formais têm como característica serem específicas e precisamente definidas. Por esse caráter ocupam uma pequena proporção como guias de nosso comportamento. De acordo com Rubin (2005), o sistema legal tem dois papéis principais: o primeiro se refere ao sistema legal privado, cujas funções são definir direitos de propriedade, permitir a transferência de propriedade (papel do direito contratual) e proteger os direitos de propriedade (função da responsabilidade civil e penal); o segundo é o direito público, que visa a provisão dos bens públicos e controle de externalidades⁶.

As normas informais de comportamento, por sua vez, são as maneiras de se fazer as coisas, que podem ser entendidas como a herança cultural das sociedades, nos seus diversos níveis (tanto em termos de país, região, localidades). São os tabus, costumes, tradições e códigos de conduta. Essa herança nos fornece problemas a serem compreendidos e enfrentados, dado que as restrições informais não aparecem em termos formais, ou seja, não são explicitadas em termos objetivos e com finalidades definidas (NORTH, 1991; 2003). Em seguida apresenta-se as características de *enforcement* de ambos os tipos. Para essa questão é importante salientar que, embora o *enforcement* seja parte integrante e igualmente importante (aos outros dois pilares) para a avaliação da evolução das instituições, ele nunca é perfeito. Isso porque existem

⁶ Para Milgrom e Roberts (1992) externalidades são efeitos positivos ou negativos que as ações de um agente econômico têm sobre o bem-estar de terceiros e que não são reguladas pelo sistema de preços.

custos para se realizar o *enforcement* e desse modo é preciso avaliar o retorno dos recursos destinados a tal atividade. Deve-se fazer a avaliação entre o *enforcement* imperfeito e o comportamento que se obtém (NORTH, 1991; 2003).

A interação entre esses três pilares dá o resultado do desempenho das instituições para o sistema de incentivos da atividade econômica. Nesse sentido, a preocupação é que as regras do jogo, ou o ambiente institucional, facilitem jogar o jogo, ou seja, desenhar as estruturas de governança que estabelecerão os critérios das relações no nível micro (WILLIAMSON, 2000). A instituição eficiente é aquela que mais intensamente reduz os custos de transação, em ambos os níveis (AZEVEDO, 2000).

Ainda, North (2003) destaca que os custos de transação nas sociedades estão relacionados ao grau de desenvolvimento e que tais custos resultam da capacidade de desenhar instituições sólidas. Nesse estudo são exemplificadas sociedades que têm habilidade em se ajustar flexivelmente quando choques ocorrem, sendo que para que haja esse ajuste mais facilmente, tais sociedades contam com as instituições, que nesses casos, são capazes de apresentar eficiência adaptativa. A adaptabilidade abordada por North (2003, 2005) traz o aspecto dinâmico e a inserção do tempo para a análise da estrutura de incentivos da sociedade. É preciso então ter eficiência adaptativa para que a organização das atividades demande o menor custo possível de forma a usufruir da melhor forma os avanços tecnológicos.

2.1.1 A localização e a função das mesoinstituições

Ao buscarmos o esquema de Williamson (1996), ele nos apresenta, de forma mais detalhada, como ocorre a influência do próprio indivíduo, dotado de racionalidade limitada e do ambiente institucional, onde se encontra os parâmetros de mudança (a *first order economizing*, de acordo com seu texto de 2000), na configuração da estrutura de governança. Se ocorrem mudanças nos direitos de propriedade, leis de contratos, normas e costumes, isso leva a mudanças nos custos comparativos de governança, e conseqüentemente a uma reconfiguração da organização econômica (WILLIAMSON, 1996). Em conformidade com seu texto de 2000, ele afirma que esses níveis estão conectados e, portanto, as mudanças e seus reflexos podem se dar em todos os sentidos, os chamados efeitos de *feedback*, como ele os nomeia (WILLIAMSON, 1996).

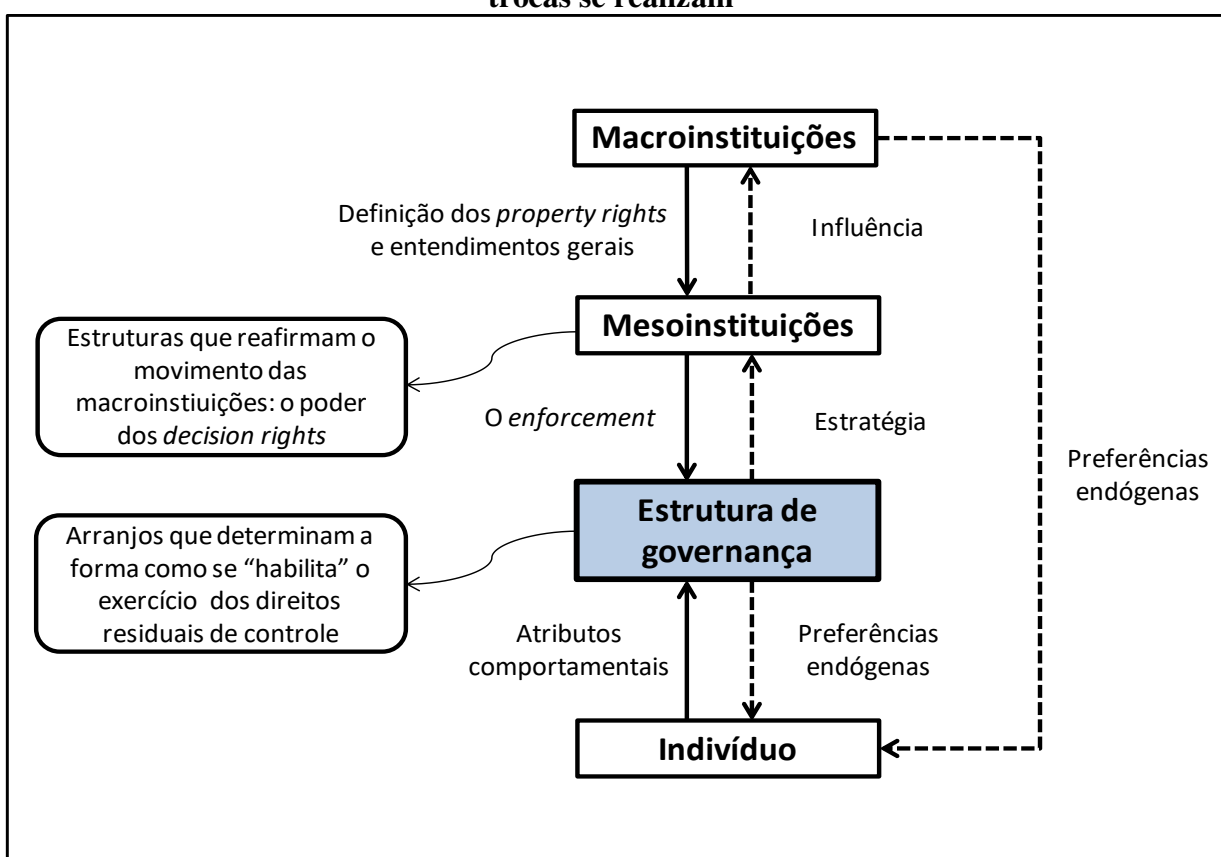
Os efeitos de *feedback* da estrutura de governança para o ambiente institucional são caracterizados em dois tipos: instrumentais e estratégicos (WILLIAMSON, 1996). No primeiro tipo se enquadram melhorias no desenho das regras formais com objetivo de obter melhor adaptabilidade à realidade e à necessidade das partes. Williamson exemplifica esse tipo numa situação na qual pode haver uma melhoria no direito contratual provocada por agentes econômicos que consideram que a lei é pouco adequada para garantir a integridade do contrato. No segundo tipo, os efeitos estratégicos, o autor enquadra medidas institucionais/governamentais que se apresentam como barreiras comerciais contra a competição doméstica e/ou estrangeira. No caso dos efeitos de *feedback* da estrutura de governança em direção ao indivíduo, o autor os nomeia como “formação de preferências endógenas” provenientes de ações de publicidade ou de outras formas de educação/conscientização. Além disso, o indivíduo sofre influência do ambiente institucional, uma vez que as suas preferências também são produto do condicionamento social (WILLIAMSON, 1996).

Partindo-se do modelo de Williamson (1996), e na busca de melhor aproximar o ambiente institucional formal do nível micro, apresenta-se o conceito de mesoinstituições de Ménard (2017). Para esse conceito, o autor entende que as regras do nível macro são, muitas vezes, abstratas para que sejam “diretamente” aplicadas às estruturas de governança. Sendo assim, faz-se necessário a existência de estruturas intermediárias que façam a “interpretação” das regras para que as mesmas sejam mais facilmente compreendidas e executadas pelo público-alvo em questão (MÉNARD, 2017). O autor situa essas estruturas intermediárias utilizando-se da distinção entre “*property rights*” e “*decision rights*”. Em sua lógica os “*property rights*” são estabelecidos pelas macroinstituições, ou seja, pelo ambiente institucional, enquanto que os “*decision rights*” são de responsabilidade das mesoinstituições. Esse último tipo de instituição pode ser compreendido como arranjos que proporcionam a infraestrutura social para a organização real dos serviços (MÉNARD, 2017). Assim, pode-se entender esse tipo de instituição como arranjos institucionais complementares que preenchem a lacuna entre os níveis micro e macro, de acordo com o autor.

Ao observar a lógica de Ménard para categorizar e localizar as mesoinstituições, nota-se uma similaridade quando se faz a distinção entre o direito de controle e o direito residual de controle, na vertente da *New Property Rights Approach* – NPRA. O direito de controle é aquele que está baseado nas leis e nas regras estabelecidas em contratos escritos, ou seja, ele determina quem é o dono do ativo e sob quais condições (FOSS; FOSS, 1999). Já a habilidade para, de

fato, explorar os atributos que o ativo possui é determinada pelos direitos residuais de controle, ou seja, ser o proprietário legal do ativo não implica, automaticamente, que se tenha os direitos residuais sobre o mesmo, é preciso ter habilidade para explorá-los, conforme afirmam os autores. Dessa maneira, a NPRA na sua noção de direito residual de controle e Ménard com o conceito de mesointituições buscam deixar claro que, muitas vezes, pode ser necessário criar estruturas (estejam elas localizadas nas relações de troca ou no ambiente no qual se dão as trocas) que permitam que determinações legais sejam de fato exercidas.

Figura 01 - Descrição esquemática dos movimentos que ocorrem no ambiente no qual as trocas se realizam



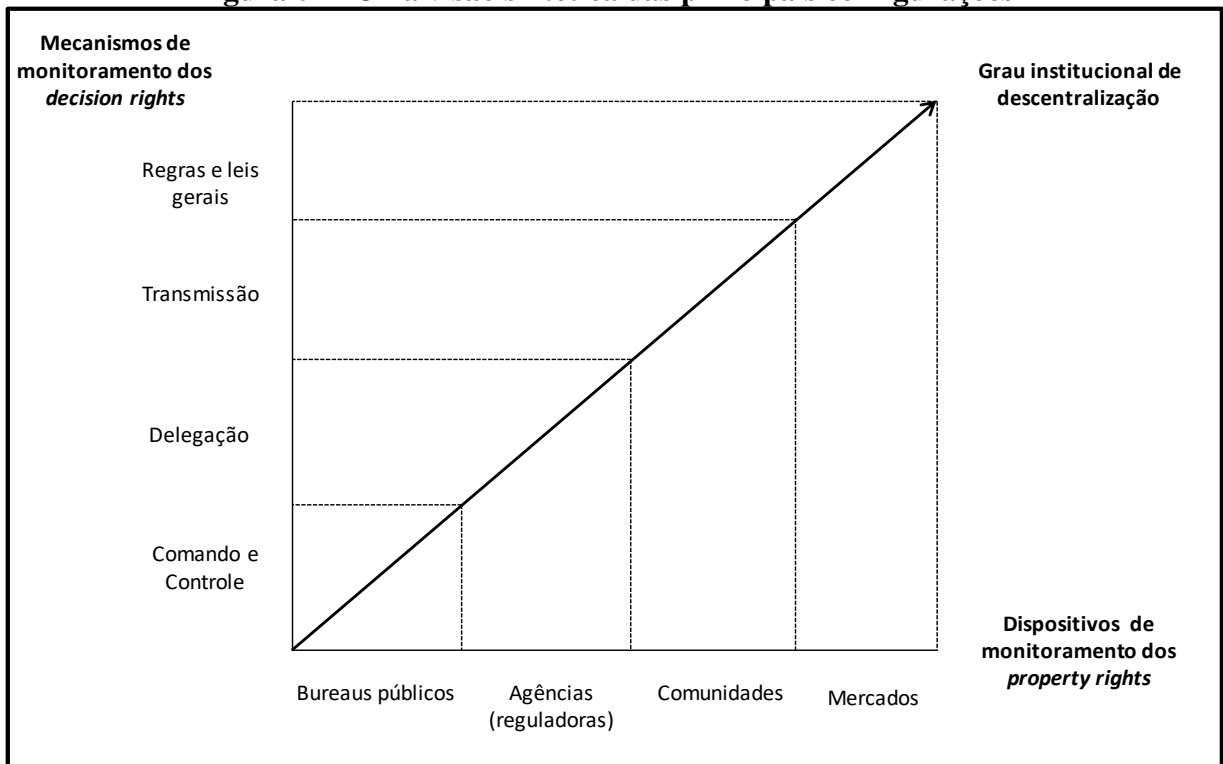
Fonte: Adaptado de Williamson (p. 223, 1996) e Ménard (2017)

Utilizando-se do modelo de Williamson (1996) e dos conceitos da NPRA e de Ménard (2017) é apresentada a **Figura 01**, que detalha os movimentos do ambiente no qual as transações ocorrem, ou seja, o ambiente com o qual as estruturas de governança têm de lidar. Para explorar os direitos de propriedade a estrutura de governança sofre influências e/ou restrições impostas pelas macroinstituições, operacionalizadas pelas mesoinstituições. Portanto, são as mesoinstituições que determinam o tipo e o nível de *enforcement* que as regras obtêm. Assim,

é com essa forma de operacionalização das regras, traduzindo, com o tipo de *decision rights* estabelecido, que a estrutura de governança terá que lidar.

Da parte dos efeitos de *feedback*, as estruturas de governança (agentes econômicos), por meio de ações organizadas, podem definir estratégias que sensibilizem as estruturas mesoinstitucionais de maneira a alterar mecanismos de aplicação das regras, ou até mesmo as próprias regras estabelecidas no nível macroinstitucional que interferem nos “resultados” da estrutura de governança. E, obviamente pela proximidade das relações entre macro e mesoinstituições, essas últimas podem exercer influência nas decisões do nível macro, conforme representado pela **Figura 01**.

Figura 02 - Uma visão sintética das principais configurações



Fonte: traduzido de Ménard (p. 04, 2017)

Ménard (2017) propõe uma “correspondência ideal” entre os mecanismos de monitoramento dos *decision rights* e os dispositivos de monitoramento dos *property rights* em função do grau institucional de descentralização, conforme descrito na **Figura 02**. Assim, pode-se ir, no eixo dos *decision rights* de “comando e controle” até “regras e leis gerais”, passando por “delegação” e “transmissão”, e no eixo dos *property rights* pode-se ir de *bureaus* públicos até os próprios mercados, passando por “agências” e “comunidades”. Por conseguinte, é

possível constatar que as estruturas de governança podem ser mais ou menos limitadas nas suas opções de escolha para desenvolvimento de mecanismos que permitam o exercício dos direitos de propriedade.

A partir da construção feita, compreende-se melhor as conexões entre o ambiente institucional e o desenho das estruturas de governança. Nesse sentido, é possível notar que se pode contar com ambientes institucionais mais ou menos restritivos no oferecimento de “orientações” para a construção das estruturas de governança. Não é possível, no entanto, identificar um tipo ideal de ambiente institucional formal (que abrange macro e mesoinstituições) que permitirá a eficiência adaptativa das estruturas econômicas. Isso vai depender de diversos fatores, sejam eles microinstitucionais, por exemplo, as características e atributos do bem de troca e os perfis dos agentes econômicos, ou macroinstitucionais como hábitos, costumes. Ou ainda se o ambiente competitivo apresenta muitos distúrbios não previstos.

2.2 DIREITO DE PROPRIEDADE E SEUS IMPACTOS PARA A CONSTRUÇÃO DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

2.2.1 As definições de direito de propriedade e os custos associados

Os custos de transação sob a ótica de Barzel (1997) estão relacionados à transferência, captura e proteção de direitos de propriedade. Enquanto que para Arrow (1969) os custos de transação são traduzidos nos custos de fazer funcionar o sistema econômico. Note-se que, embora a definição de Barzel seja mais focalizada e a de Arrow mais genérica, em ambos há a importância do papel das instituições, ou do ambiente institucional. Os direitos de propriedade, nessa lógica, são entendidos como o conjunto de direitos formais, garantidos pelo estado, mas também pelos direitos informais no uso e transferência de recursos (ALSTON; MUELLER, 2005). Nesse sentido, a composição entre direitos formais e informais reflete os custos de transação existentes em dada relação de troca.

Para Barzel (1997) o direito de propriedade pode ser dividido entre direito legal e econômico. Este último se trata da habilidade de se beneficiar de um produto ou serviço, tendo seu valor o resultado dos custos de captura e proteção. Sendo assim, o direito de propriedade

de fato exercido sobre um ativo é resultado do esforço próprio para sua proteção contra ações de captura de outros agentes, e da proteção do Estado. Assim, os agentes podem ter diferentes graus de controle sobre atributos dos ativos, e dessa maneira, exercer mais ou menos direito econômico sobre o bem (FOSS; FOSS, 1999). A **habilidade** para exercer direito econômico torna-se então fator relevante a ser considerado. Ela (habilidade) está “[...] relacionada não com o que as pessoas estão autorizadas legalmente a exercer, mas com o que elas acreditam que podem fazer; em outras palavras, o que elas acreditam que controlam de fato⁷” (BARZEL, 1994, p. 394). Seguindo essa lógica, cabe então compreender o conceito de bem como um conjunto finito e potencialmente grande de atributos. Atributos esses que se relacionam às características e usos possíveis do bem (BARZEL, 1997). Assim, um ativo pode ser decomposto em vários atributos que estão contidos nele.

No entanto, é relevante ponderar que a propriedade legal não tem somente a função de uma instituição de execução de baixo custo. Ela também é um contrato padrão que reduz os custos de informação e comunicação e, portanto, tem consequências alocativas (FOSS; FOSS, 1999). Deter a posse legal de um ativo implica que se tenha o direito legal no futuro de atributos ainda não descobertos que o ativo em questão possui. Dessa forma, os tribunais não vão interferir no uso do atributo que compõe o ativo, do qual se têm a posse, de acordo com os autores. Porém, no que se refere às possibilidades de uso dos atributos Foss e Foss (1999) ponderam que ser o “dono” da propriedade não significa que ele automaticamente terá os direitos residuais, é necessário ter habilidade para explorá-los, conforme explicitado na seção anterior ao apresentar a localização e o papel das mesointuições.

Nesse caso, segue-se a lógica estabelecida por Barzel (2005) que faz a distinção entre direito legal e econômico. Cabe ainda destacar que, muitas vezes, um conjunto de atributos dos ativos são deixados não especificados de forma consciente, e também não *enforced* possivelmente. Dessa forma, tais atributos estão sujeitos à tentativa de captura, ou seja, os atributos do ativo serão explorados sem compensação para a outra parte (FOSS; FOSS, 1999).

Nesse sentido é preciso criar alguma espécie de mecanismo para que se possa explorá-los e obter valor a partir dessa exploração. No entanto a captura do valor dos atributos implica algum tipo de mensuração para que as trocas se realizem. Assim, há a necessidade de algum

⁷ [...] is concerned not with what people are legally entitled to do but with what they believe they can do; in other words, what they believe they control *de facto*.

tipo de medição. Isso implica em custos de mensuração, que de acordo com Barzel (2001) estão na origem dos custos de transação. É nesse âmbito que se insere o próximo tópico.

2.2.2 Custos de mensuração e o domínio público

Para Barzel (1982; 2005) o processo de troca na verdade consiste na troca de informações sobre o bem. Por conseguinte, o grau de dificuldade de se mensurar e elaborar medidas para verificação dos atributos relevantes é que vai determinar o tipo de arranjo estabelecido entre as partes. Nesse sentido, quando se tem atributos de fácil mensuração espera-se que a troca se dê via contratos. De forma inversa, quando se tem atributos de valor, mas de difícil mensuração e obtenção de medidas espera-se que haja relações de longo prazo. Nessa situação a reputação e confiabilidade são pontos relevantes. O autor define esse tipo de relação como *agreements*. A integração vertical é apresentada como a melhor alternativa quando o produto transacionado sofre modificações ao longo da cadeia que podem abrir margem para que haja uma assimetria de informação a ponto de comprometer as atividades, ou seja, causar incerteza sobre o desempenho e estratégia dos agentes (BARZEL, 1985).

Note-se que essa lógica é levemente distinta da lógica que é estabelecida em Williamson (1985). Williamson apresenta estruturas de governança⁸ que se adequam ao que se denomina especificidade de ativos, e essas estruturas estão baseadas nas noções de incentivo e controle. A ideia é economizar em custos de transação. No caso da lógica de Barzel as formas pelas quais as informações vão fluir (a troca se realizar) não são propriamente “estruturas duras”, mas mecanismos de transmissão de informações que vão se preocupar com a menor dissipação de valor do bem ao menor custo de execução da troca. É muito provável que, para atributos de difícil mensuração e delineamento dos termos de troca se chegue à integração vertical, que conta com mecanismos de *enforcement* internos de forma prevalente (BARZEL, 2001). Já para aqueles atributos que são de fácil mensuração, o delineamento dos termos de troca é o mercado, denominado pelo autor de *caveat emptor*, que é condicionada à mensuração prévia pelas partes e que conta com o *enforcement* do estado (as regras do jogo – formais em especial). Essa é a

⁸ O mercado-*spot* – mais próximo da concorrência perfeita, conta com altos incentivos; os contratos - os híbridos que contém tanto o incentivo do mercado como o controle da integração vertical em níveis médios; e a integração vertical – que apresenta maior controle sobre as atividades.

opção que melhor preserva o valor do que se troca ao menor custo de execução da mesma (BARZEL 2001).

Dito isso, Barzel (1982) aborda a questão dos erros de mensuração dos atributos relevantes, relacionados tanto à variabilidade intrínseca ao ativo, quanto à transmissão de informações acerca do próprio bem ou do processo de produção do mesmo. É nesse âmbito que se insere a questão da assimetria de informações entre as partes sobre o ativo, que abre espaço para possíveis comportamentos oportunistas, oriundos da imprecisão na mensuração do valor dos atributos. Nesse sentido, quanto maior a variabilidade na mensuração do atributo (imprecisão), menor é a possibilidade de chegar mais próximo ao seu real valor de troca. Seguindo essa lógica, o que se busca capturar em uma transação é o que não apresenta parâmetro de medida preciso para valoração, ou seja, o que está em domínio público. Assim, para que a transação ocorra o preço deve ser menor que o valor do bem transacionado, dado que quem se apropria desse valor residual, em domínio público, se engaja na criação de mecanismos para captura, que por sua vez, demandam recursos.

Como forma de amenizar esse dispêndio de recursos para obtenção de informação relevante e apropriação de parcela do valor bem, ou seja, diminuição de custos de transação, Barzel (1982; 2005) exemplifica algumas formas, descritas no parágrafo seguinte, que trazem garantias sobre a mensuração dos atributos transacionados. Tais formas objetivam, portanto, diminuir a parcela do valor do bem que está em domínio público, trazendo atributos até então desconsiderados para “dentro” dos mecanismos de troca. No entanto, é necessário destacar que o oferecimento de garantias também não está isento de custos, dado que são criadas estruturas para garantir a mensuração. A questão, portanto, está na identificação dos atributos relevantes à troca e seus respectivos valores contrapostos pelos custos incorridos na construção de mecanismos de captura, bem como o risco ou incerteza associados à obtenção de bens “em desconformidade” com o que se espera.

A incorporação de uma transação à firma pode ser uma forma de se obter garantias sobre o bem de interesse, dado que sua estrutura oferece uma série de salvaguardas que visam a preservação do valor real do bem e evita a mensuração excessiva do mesmo. Isso pode resultar na construção de marcas (reputação da marca) que também oferece menores custos de mensuração ao comprador em questão (BARZEL, 1982, 2005). No entanto, Barzel (1982) apresenta outros mecanismos de oferecimento de garantias, como garantia sobre produto pelo fabricante e contratos.

No caso de garantias sobre o produto pelo fabricante, as possíveis “desconformidades” do bem são menos custosas de identificar e mensurar por quem adquiriu o produto do que para o próprio fabricante. Assim, a forma que o fabricante encontra para reter maior valor sobre o bem produzido é oferecer uma garantia *ex ante* à troca sobre a condição do bem *ex post* à realização da troca. Isso diminui os custos ao fabricante e o risco ao comprador. Nesse desenho a garantia é oferecida sem a necessidade da construção de uma estrutura de verificação (que nesse caso fica à cargo das instituições), assim maior valor do bem pode ser retido pelas partes, dado que economizam em custos de verificação.

Barzel (2004) também aborda a relevância da criação de padrões e seu impacto na necessidade de criação de mecanismos de mensuração de atributos do ativo de troca. Quando padrões são criados, a informação se torna um bem público disponível a todos sem custos extras para sua obtenção. Isso transfere o *enforcement* do âmbito privado (*self-enforced*) para o âmbito institucional. Como consequência, isso permite uma diminuição da integração vertical, mas também aumenta a incidência de roubo (captura), uma vez que com a introdução de padrões os atributos dos ativos tornam-se mais claros, mais comparáveis e mais fáceis de se realizar o *enforcement*. Isso contribui para um deslocamento em direção à uma estrutura mais próxima à competição “perfeita” (BARZEL, 2004).

Nesse sentido, para que os atributos dos ativos possam ser explorados pelas partes é necessário obter informação relevante sobre o ativo ou sobre atributos do ativo, e também garantir que os atributos comunicados foram de fato adquiridos ou incorporados ao bem transacionado. Quando a obtenção de informações e garantia das mesmas fica à cargo de uma terceira parte, seja ela o estado ou um órgão privado, isso diminui os custos de mensuração do ativo permitindo que os mecanismos (estruturas) construídos para a exploração do mesmo, ou seja, a exploração dos direitos econômicos sobre o bem, sejam menos custosas.

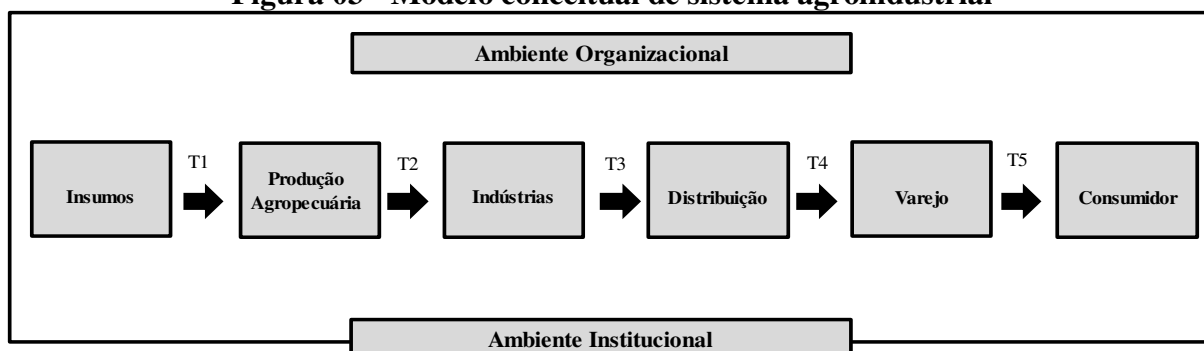
Nessa orientação, os custos de mensuração tornam-se relevantes para determinar a forma que a estrutura de governança adquire. Se os custos de mensuração são assumidos por uma terceira parte (seja ela pública ou privada) ou ficam à cargo dos agentes econômicos, se as informações sobre o bem são públicas ou não. Essas questões passam a ter impacto na escolha da forma de se realizar as trocas. É nesse contexto que a infraestrutura proporcionada pelas macro e mesoinstituições se inserem. Ao criar regras ou padrões, as instituições permitem a construção de estruturas menos custosas, mas ainda eficientes, mesmo que o ativo de troca tenha considerável nível de especificidade. A seguir é apresentado o conceito de Sistema

Agroindustrial, central para a compreensão do que se entende por ambiente organizacional e institucional e a relação desses conceitos ao conceito de mesoinstituição.

2.3 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS

Para o entendimento do contexto em que se desenvolve o objetivo do trabalho é relevante compreender o conceito de Sistema Agroindustrial (SAG). Nesse conceito as atividades que englobam a cadeia produtiva apresentam dependência entre elas e são encaradas em uma ótica sistêmica na qual a análise deve levar em conta o nível da firma, portanto os aspectos micro, relacionados, sobretudo à diminuição dos custos de produção e transação, bem como o contexto macro, ou seja, o ambiente “externo” à firma, onde se situam as instituições e as regras a que estão submetidos os agentes econômicos ao realizarem as trocas (ZYLBERSZTAJN, 1995; 2005; AZEVEDO, 2000). Esses dois tipos de aspectos são relevantes na determinação dos modos de governança, sendo igualmente importantes para a compreensão do desenho que essas estruturas de governança tomam.

Figura 03 - Modelo conceitual de sistema agroindustrial



Fonte: Adaptado de Zylbersztajn (1995, p.174)

Sendo assim, existem dentro do SAG o ambiente institucional e o ambiente organizacional. O primeiro é compreendido pelos sistemas legais (leis, normas), tradições, costumes, políticas macroeconômicas, tributárias, tarifárias, comerciais e setoriais adotadas pelo governo e por outros países, parceiros comerciais e concorrentes (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009). No ambiente organizacional é feita, de fato, a provisão dos bens públicos e coletivos, cuja oferta está sujeita à ação do Estado ou de organizações de interesse privado (PEREIRA; SOUZA; CÁRIO, 2009). Sendo assim, conforme Zylbersztajn (2005), as

organizações são os verdadeiros agentes que fazem o SAG funcionar. Elas se caracterizam por estruturas desenvolvidas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, são as empresas, universidades, cooperativas e associações de produtores, institutos de pesquisa, entre outros (ZYLBERSZTAJN, 2005). A **Figura 03**, acima, descreve um SAG genérico e a localização dos ambientes institucional e organizacional.

A partir da figura é importante deixar claro a localização, em especial das mesointituições. Essas sempre se encontrarão no ambiente institucional, conforme Williamson (2000). No entanto a atuação das mesointituições pode se dar tanto por meio de instâncias públicas ou privadas, ou seja, advindas da organização das próprias instituições públicas ou por meio da organização do próprio ambiente organizacional, reconhecido pelas macroinstuições. A seguir é feita uma discussão acerca do conceito de incerteza e sua relação com o ambiente institucional formal.

2.4 O CONCEITO DE INCERTEZA, AS DIVERSAS FONTES DA INCERTEZA DO AMBIENTE E SUA RELAÇÃO COM O AMBIENTE INSTITUCIONAL FORMAL

Williamson (1985), na descrição das três dimensões relevantes à transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência) para a análise das estruturas de governança, destaca que a incerteza pode ser compreendida sob dois aspectos. O primeiro se refere à *incerteza comportamental*, que tem maior destaque para efeito da escolha da estrutura de governança adequada, e que é reforçada pelo pressuposto do comportamento oportunista do qual ele parte - juntamente com a racionalidade limitada. E, o segundo aspecto se refere à incerteza que provém do ambiente de trocas, da *incerteza do ambiente*.

Robertson e Gatingnon (1998) trazem noção de multidimensionalidade do conceito de incerteza externa (do ambiente de trocas). Ou seja, a incerteza do ambiente se forma por intermédio de diferentes origens, e para melhor compreender esse conceito para efeito de aplicação empírica é relevante estudar suas fontes. Vários autores têm tratado essa natureza multidimensional, buscando fazer classificações de fontes de incerteza.

Destaca-se aqui três tipos que são frequentemente tratados (embora nem sempre recebam a mesma nomenclatura). A incerteza sobre a demanda, que se refere às flutuações dos volumes de oferta e demanda, e à imprevisibilidade da demanda (ROBERTSON; GATINGNON, 1998; CROOK *et al*, 2013). O segundo tipo é a incerteza tecnológica, que se

refere aos investimentos realizados para uma tecnologia e a incerteza da trajetória futura que tomará essa tecnologia. Essa relacionada, portanto, à volatilidade tecnológica e os investimentos incorridos pela firma (ROBERTSON; GATINGNON, 1998; CROOK *et al*, 2013). E o terceiro tipo se relaciona à incerteza na mensuração da performance. Esse tipo de incerteza se refere à dificuldade de se avaliar um resultado (produto, processo, dentre outros) (ROBERTSON; GATINGNON, 1998). Entende-se que, quanto mais difícil de se mensurar, maior a possibilidade de comportamento oportunista das partes. Tal comportamento ocorre devido à assimetria de informação entre as partes associada à dificuldade de mensuração do resultado decorrente do investimento realizado (BARZEL, 1982).

Compreendendo que as distribuições de equilíbrio das transações mudam em resposta à distúrbios no ambiente institucional, Williamson (1991) propõe uma análise dos impactos de mudanças nesse último para a avaliação dos custos comparativos de governança, que indicam a melhor estrutura de governança a ser adotada. Para construir sua lógica o autor trata “[..] o ambiente institucional como um grupo de parâmetros, mudanças nesses parâmetros provocam alterações nos custos comparativos de governança⁹” (WILLIAMSON, 1991, p.287). Ou seja, na comparação entre os tipos de estrutura (mercado, híbridos e hierarquia). Sendo assim, ele apresenta quatro tipos de parâmetros de mudança no ambiente institucional: direitos de propriedade; *contract law* (tipos de regime legal dos contratos); efeitos de reputação e incerteza.

No que se refere aos direitos de propriedade, esses são custosos para definir e fazer valer, e, portanto, eles só surgem quando os benefícios esperados dessa delimitação excedem os custos esperados, mas sua preocupação é outra. O autor foca no grau que os direitos de propriedade, uma vez atribuídos, tem de bons recursos de segurança (ou proteção). Os riscos à sua segurança são divididos em dois tipos: expropriação pelo governo e expropriação pelo comércio (rivais, fornecedores e clientes). Na expropriação pelo governo o autor toca na questão dos *credible commitments*, ou seja, na credibilidade que o governo tem no cumprimento de suas promessas. Quando há falta de *credible commitments* espera-se maior risco em se realizar investimentos duráveis e imóveis de todos os tipos, sejam eles especializados ou não, da parte dos agentes econômicos. No segundo caso, o autor expõe que o valor do conhecimento e de informações especializadas podem ser apropriadas ou dissipadas por fornecedores, clientes

⁹ “[..] the institutional environment as a set of parameters, changes in which elicit shifts in the comparative costs of governance.

ou rivais. Ou seja, fraca adaptabilidade ou aumento do risco de perdas aumentam os custos da governança híbrida em comparação com a integração vertical (WILLIAMSON, 1991).

Em *contract law*, o autor aborda as melhorias ou não nos regimes de contratos e o quão relevantes elas são para a mudança nos custos comparativos de governança. Se regras são muito estritas, as partes podem ser relutantes em fazer investimentos especializados para o suporte da outra parte por causa do risco adicional de resultados punitivos, decorrentes de eventos não antecipados. Se, inversamente, as regras são muito flexíveis os incentivos para pensar em contratos é prejudicada, ou seja, escolher tecnologias de forma criteriosa, compartilhar riscos eficientemente e evitar adversidades. Nesse sentido, o autor expõe que uma mudança no regime de contratos ser considerada uma melhoria ou não, depende das condições iniciais e de como as compensações são feitas (WILLIAMSON, 1991).

Sobre a reputação ele afirma que melhorias nos efeitos de reputação atenuam os incentivos para as partes se comportarem oportunisticamente, uma vez que os ganhos imediatos do oportunismo em um regime onde a reputação tem valor são pesados contra os custos futuros. Sendo assim, uma melhoria nos efeitos de reputação vai reduzir os custos de se realizar as transações pela via híbrida (WILLIAMSON, 1991).

Por fim, sob a sua ótica o aumento da incerteza pode ocorrer de duas formas: uma é aquela na qual a distribuição de probabilidade dos tipos de distúrbios¹⁰ não muda, mas eles ocorrem mais vezes. E a segunda é aquela na qual os distúrbios se tornam mais relevantes para a estabilidade do contrato entre as partes. São distúrbios que afetam a distribuição dos custos ou rendimentos entre as partes conforme o que estava anteriormente previsto. Dito de outra forma, aumentam a variância. Com o aumento da incerteza todas as estruturas de governança se deterioram, mas a mais prejudicada é a híbrida (WILLIAMSON, 1991). Isso acontece, pois, essa estrutura de governança é a única que depende de consenso mútuo, o que impacta na velocidade de resposta às variações ambientais. Nos outros dois casos as adaptações podem ser feitas unilateralmente, como na governança via mercado ou pelo poder de *fiat* proporcionado pela governança via hierarquia (WILLIAMSON, 1991).

¹⁰ O autor faz a classificação de distúrbios em três tipos: *inconsequentes*, *consequentes* e *altamente consequentes*. Os inconsequentes são aqueles nos quais o desvio da eficiência é muito pequeno para recuperar os custos de ajustamento (ou seja, compensa se manter na relação). Os ganhos líquidos do realinhamento são negativos para distúrbios menores porque pedidos por ajustamentos precisam ser justificados e estão sujeitos à revisão. Os custos para tal excedem os ganhos prospectados. Os distúrbios consequentes são aqueles já previstos em contrato (mas que esperamos que não ocorram). A adaptação prevista em contrato, no entanto não é indefinidamente elástica. Conforme os distúrbios se tornam altamente consequentes os contratos ficam em “tensão”, uma vez que o *status* de propriedade independente das partes permanece bem como o incentivo à deserção (WILLIAMSON, 1991).

Portanto, inicialmente há que se levar em consideração que dentro do que Williamson (1985) categoriza como incertezas do ambiente (componente do atributo incerteza no modelo ECT) há uma diversidade de fontes que a causam, conforme apresentado anteriormente. Dito isso, o autor em seu artigo de 1991 busca, por meio da análise de mudanças em quatro parâmetros que compõem o ambiente institucional, relacionar mais diretamente o efeito dessas modificações nos custos comparativos dos tipos genéricos de governança.

Especificamente sobre a incerteza, ele não busca nomear suas fontes, mas a define genericamente como “distúrbios”. No entanto, ao analisar melhor os outros três parâmetros de mudança que o autor nos apresenta pode-se notar que, em dois dos três apresentados, nomeadamente *contract law* e direitos de propriedade, o (bom) regramento formal amplia a capacidade de aplicabilidade e adaptabilidade da estrutura de governança híbrida. Nesse sentido, é razoável considerar que imprecisões e também exageros no regramento formal podem contribuir para ampliação da incerteza no ambiente institucional, e apresentar maior ou menor peso na dimensão do atributo incerteza em L3 – estruturas de governança. Sendo assim, compreende-se que o entendimento do ambiente institucional considerando macro e mesoinstituições (*property e decision rights*) tem relevância na avaliação dos impactos desses distúrbios ou mudanças no nível microinstitucional.

Nessa orientação, Beazer (2012) afirma que quando não se conta com instituições robustas, a discricionariedade burocrática¹¹ se apresenta como uma fonte de imprevisibilidade que afasta investidores. E, por outro lado, quando instituições políticas partilham (assumem parte dos) custos de monitoramento, elas ajudam a mitigar a incerteza de como os burocratas, os agentes públicos vão usar a discricionariedade para aplicar as regras formais (BEAZER, 2012). Tal autor identifica o critério burocrático como fonte primária de incerteza que dissuade investidores de longo prazo ao minar a previsibilidade com a que as políticas regulatórias são aplicadas e interpretadas. No contexto deste estudo, a lógica de tal autor é compreendida como *decision rights*, definidos pelas macroinstituições e estruturas de monitoramento dos *property rights* manifestadas pelas mesoinstituições trabalhando no mesmo sentido, uma vez que as macroinstituições definem os *property rights* e as mesoinstituições fazem seu *enforcement*.

Nesse sentido a tese aqui desenvolvida, na busca de compreender a influência do ambiente institucional formal na construção das estruturas de governança entre produtores e

¹¹ A margem de manobra dos agentes para tomar decisões e agir independentemente dos órgãos políticos (BEAZER, 2012).

processadores de carne suína e de frango tem como fundamento o entendimento de que: o ambiente institucional formal tem relevante peso nos atributos da transação, e nas estruturas de governança. Como consequências as seguintes **proposições** são apresentadas: a) dois dos quatro parâmetros de mudança no ambiente institucional apresentados¹² por Williamson (1991), *contract law* e *property rights*, tem como “resultado” a diminuição ou o aumento de incertezas provindas do ambiente formal, aumentando ou diminuindo a possibilidade da eficiência de arranjos híbridos; b) as mesoinstituições além de reduzir a assimetria de informação viabilizam o *enforcement* adequado para as garantias de propriedade; c) a **incerteza informacional** e a **incerteza do enforcement**, abaixo caracterizadas, são consequentes da relação entre as macroinstituições e mesoinstituições e influenciam na escolha da estrutura de governança.

No parâmetro de mudança incerteza, Williamson (1991) não define sua origem, assim assume-se que os dois parâmetros mencionados alimentam esse parâmetro, positiva ou negativamente. Sendo assim, com o auxílio do conceito de mesoinstituição de Ménard (2017) e do modelo elaborado com base nesse conceito e no modelo de Williamson (1996) propõe-se a inclusão de dois itens para a análise da melhor estrutura de governança, a “**incerteza informacional**” e “**incerteza do enforcement**”, apresentados acima.

Esses dois itens buscam traduzir, de forma mais genérica, as incertezas provindas tanto do *contract law*, como dos *property rights*. No entanto, nesse último parâmetro mencionado, adota-se também a lógica de Barzel (1997; 2005; 1982) da distinção entre direito legal e econômico e a noção de custo de mensuração implícita à essa lógica. A descrição mais detalhada da proposta de estudo é feita nas próximas seções, após a abordagem dos atributos da transação especificidade de ativos e frequência, e uma discussão das diferenças nas lógicas adotadas por Barzel e Williamson para a definição das estruturas de governança.

2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DIMENSÕES “ESPECIFICIDADE DO ATIVO” E “FREQUÊNCIA”

O conceito de especificidade do ativo, central na análise da ECT, é entendido por Williamson (1985; 1991) como em que grau um ativo pode ser reempregado em usos

¹² Explicitamente exclui-se o item efeitos de reputação dessa discussão, já que esse item tem relação mais intensa com as normas informais, que não são objeto principal do objetivo desta pesquisa.

alternativos (à primeira/ melhor opção de uso) e por usuários alternativos sem sacrifício do seu valor produtivo. O autor ainda descreve seis tipos de especificidade de ativos:

1. **Especificidade locacional**, que se refere à proximidade entre estações sucessivas na cadeia produtiva. A localização próxima contribui para a diminuição dos custos de transporte e inventário;
2. **Especificidade de ativos físicos**, se relaciona a matrizes especializadas que são necessárias para produzir um componente;
3. **Especificidade de ativos humanos** que surge do “aprender fazendo” (*learning by doing*);
4. **Especificidade de marca**, que está ligada à imagem que a marca de uma empresa possui no mercado;
5. **Ativos dedicados**, que são investimentos discretos feitos na planta que são realizados para atender necessidades de um cliente/fornecedor em particular;
6. **Especificidade temporal**, que é semelhante a não-separabilidade tecnológica e pode ser pensado como um tipo de especificidade local no qual o tempo é um fator crítico.

De acordo com o autor, especialmente os primeiros cinco tipos de especificidade criam dependência bilateral e conseqüentemente criam riscos contratuais. Dessa forma, embora a especificidade de ativos possa tomar uma variedade de formas e de graus (mais específico, menos específico), a consequência comum a todos é que quando se constrói uma condição de dependência bilateral a especificidade de ativos se aprofunda. A operação ideal em direito e economia, na qual as identidades das partes são irrelevantes, é obtida quando a especificidade dos ativos é zero. A identidade das partes importa conforme investimentos em transações que demandam ativos específicos aumentam. Isso decorre do fato de que esses ativos especializados perdem valor produtivo quando reempregados ao melhor uso alternativo e melhor usuário alternativo (WILLIAMSON, 1991).

É possível notar, portanto, quando se analisa a ideia por trás do conceito de especificidade (excetuando as particularidades de cada tipo de especificidade) a noção de custos irrecuperáveis (*sunk costs*) pode adequadamente ser aplicada. Há custos incorridos, investimentos realizados que não podem ser recuperados na sua totalidade. Ou então novos custos podem ser incorridos para uma adaptação para uma segunda alternativa de uso. Para

efeito desta tese a especificidade de ativos será entendida por meio da noção de *sunk costs* na presença de dependência bilateral.

Com relação à dimensão frequência, Williamson (1985) faz uma divisão entre frequência recorrente ou ocasional de trocas entre as partes. Quando a frequência é baixa, mas as necessidades de governança flexível são grandes, a possibilidade de agregar as demandas de operações semelhantes, mas independentes é uma opção. Ou seja, há o estabelecimento de um contrato entre as partes para a transação específica. Com isso, o fornecedor ou o cliente não dependem em grau elevado de um agente específico para a continuidade do negócio, bem como o impacto de um cliente/fornecedor específico no volume de custos e investimentos realizados (dado que contam com outros clientes/fornecedores além do agente em questão).

Conforme a frequência das trocas se torna recorrente e há presença de especificidade de ativos, o estabelecimento de uma estrutura de governança específica à transação se justifica. No entanto destaca-se que, quanto maior a frequência, menores serão os custos fixos relacionados à coleta de informações e elaboração de um contrato complexo a fim de impor restrições ao comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Isso ocorre pois quando a frequência é muito elevada as partes terão motivos para não impor perdas aos parceiros no presente, em função da perda de ganhos futuros decorrentes da parceria (JANK; FARINA; GALAN, 1999). Ou seja, desenvolve-se reputação por meio da frequência recorrente. E, quando há reputação é possível que ela tenha impacto na forma como o desenho da estrutura é operacionalizado. Os efeitos de reputação positivos atenuam os incentivos para as partes se comportarem oportunisticamente (WILLIAMSON, 1991). No entanto o autor adverte que os perigos do oportunismo na negociação entre firmas são maiores para transações híbridas, especialmente aquelas com níveis de especificidade de médios a altos. São arranjos que se encontram na faixa dos híbridos, porém mais próximos do nível de especificidade no qual a estrutura indicada é a hierarquia. A seguir é apresentada uma discussão que busca apresentar as diferenças e similaridades entre ECT e ECM para as estruturas de governança.

2.6 COMPREENSÃO DAS SIMILARIDADES E DIFERENÇAS NAS DEFINIÇÕES PARA ESCOLHA DA ESTRUTURA DE GOVERNANÇA EM ECT E ECM

Conforme destacado nos tópicos anteriores a ECT e a ECM possuem lógicas distintas para o estabelecimento de arranjos de governança, mas suas lógicas se aproximam em muitos

pontos. Williamson apresenta como maior preocupação a geração de quase rendas, decorrente da presença de especificidade dos ativos transacionados, embora em 1985 a preocupação do autor com o comportamento oportunista seja destacado. De acordo com o nível de especificidade de ativos e o tipo de distúrbio previsto no ambiente de trocas é esperado determinado nível e tipo de adaptabilidade às mudanças ou distúrbios que podem ocorrer (WILLIAMSON, 1991). Para que a estrutura promova adaptabilidade e também seja eficiente (que na visão do autor, é aquela que menos custos de transação gera) haverá uma preocupação com mecanismos de incentivo e também de controle no desenho de estrutura estabelecido. Quando temos especificidade alta é necessário maior controle, dado que são geradas quase rendas em trocas com ativos desse tipo para que a coordenação entre as atividades se estabeleça. Aliada à noção da geração das quase rendas tem-se o comportamento oportunista, pressuposto para o modelo do autor, que justifica *ex ante*, construir mecanismos de controle para “desincentivar” comportamentos desse tipo, na presença de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985).

Williamson (1991) apresenta dois tipos de adaptação: a adaptação autônoma e a adaptação cooperativa. No primeiro tipo temos uma adaptação “espontânea”. É a noção de que consumidores e produtores respondem de forma independente às mudanças dos parâmetros de preço, e de acordo com seus próprios interesses. Essas ações levarão à uma adaptação ao novo cenário de forma espontânea, sem a necessidade de criação de mecanismos que levem à um objetivo comum, dado que ele já é atingido de forma rápida e espontânea. No entanto, há casos nos quais os distúrbios que ocorrem requerem adaptação com esforço cooperativo. Nessas situações, caso não haja esse esforço as partes podem apresentar propósitos contrastantes e também haver uma subotimização da relação dentro do que é factível. Sendo assim, na ausência de uma adaptação cooperativa pode ocorrer falhas de coordenação devido às diferentes formas de ler o distúrbio que se apresenta, mesmo que objetivo das partes seja atingir uma resposta compartilhada às mudanças que ocorreram.

Williamson (1991) pontua que em situações nas quais há uma relação de longo prazo com dependência bilateral, mesmo que as partes busquem uma alternativa que interesse a ambas, pode haver dispêndio de recursos para se “estabilizar” novamente a relação, a depender do tipo de distúrbio externo. Em situações não previstas, há uma incerteza sobre o resultado das trocas. Como o resultado é incerto, a negociação para determinação dos novos critérios para troca é dispendiosa. E, quando são enfrentados muitos distúrbios consequentes, ou seja, que geram incerteza sobre o resultado das atividades econômicas, é esperado que seja necessário a

criação de estruturas que promovam a coordenação, evitando dispender recursos excessivos nas negociações entre as partes e buscando minimizar a incerteza sobre o resultado das trocas para ambas as partes.

Nesse sentido, quando há dependência entre as partes, o equilíbrio fica mais difícil de ser atingido. Sob tal condição as partes têm menos capacidade de responder rapidamente e facilmente aos distúrbios. Podem ocorrer divergências, barganha, e custos de má adaptação. Na hierarquia há uma adaptação coordenada à distúrbios não antecipados devido ao poder de *fiat* (autoridade). Isso garante vantagens adaptativas conforme a condição de dependência bilateral (ou multilateral) cresce. Mas essa vantagem na adaptação (rápida às mudanças) não vem sem custos. Na integração vertical se perde em incentivos e se incorre em maiores custos burocráticos. Na hierarquia há uma impossibilidade da distribuição dos ganhos totais conforme a participação de cada parte na geração do valor recebido pela troca. Isso gera desincentivos. No entanto, comparativamente aos híbridos, para a resolução de conflitos é necessário menos documentação, e menos tempo é dispendido na definição e implementação de soluções aos distúrbios (WILLIAMSON, 1991).

Sendo assim, Williamson (1991) distingue os híbridos com base em quatro aspectos: adaptabilidade autônoma, adaptabilidade cooperativa, intensidade de incentivos, e controle administrativo. O autor situa os híbridos com valores intermediários nos quatro critérios. Nesse tipo de arranjo há a preservação da autonomia das partes, com isso se ganha na intensidade de incentivos, que favorece adaptações autônomas aos distúrbios. No entanto há dependência bilateral entre as partes e esse fato demanda algum mecanismo de coordenação e controle. Para tal é necessário o estabelecimento de salvaguardas contratuais e algum aparato administrativo (divulgação e compartilhamento de informações e estabelecimento de mecanismos de resolução de conflitos). Essa estrutura favorece então a adaptabilidade cooperativa, mas atenua os incentivos que se tem quando não existe dependência entre as partes. Nos híbridos garante-se a autonomia das partes, como no arranjo via mercado, mas se estabelece mais restrições, que por sua vez, demandam a construção de alguma estrutura que estabeleça a coordenação entre as partes.

De acordo com Williamson (1991), transações que demandam adaptações a distúrbios nem predominantemente autônomas e nem predominantemente cooperativas, ou seja, situações nas quais é preciso uma mistura dos dois tipos, são candidatas as estarem organizadas na forma híbrida. Tais situações, de acordo com o autor, estão situadas em alguma faixa intermediária de especificidade de ativos, que demandam uma adaptação mista aos distúrbios. Nesse sentido, o

autor coloca os custos de governança em função da especificidade do ativo e de variáveis exógenas (do ambiente institucional), que refletem de forma conjunta ou isolada os tipos de distúrbios que podem ocorrer.

Barzel (1982; 1997; 2005), por sua vez, tem como preocupação a menor dissipação de valor do bem a ser transacionado. O ponto central está, portanto, na criação e transmissão de informação sobre o bem ao longo da cadeia. E como dito em tópicos anteriores, a informação é custosa para ser produzida e transmitida. O que se deseja é preservar o valor do bem de modo a dispendir menor custo para propiciar a transmissão de informações sobre o ativo. Os direitos de propriedade nesse sentido, auxiliam na transmissão e produção de informações, bem como na forma como a propriedade sobre o ativo é mantida por quem o possui (direito legal e/ou econômico). Os direitos de propriedade, portanto, dão significado ao que se refere ter a propriedade sobre o bem. A partir disso é necessário compreender como se dá a troca de direitos de propriedade e que informações foram usadas para se realizar a troca, ou seja, os mecanismos do arranjo de troca.

Como já destacado em tópicos anteriores, não é preciso, necessariamente, ter informação sobre todos os atributos de um bem, mas somente sobre os relevantes à troca. Além disso, é preciso se ponderar sobre o risco que se corre ao se realizar trocas que podem ter ocorrido contando com erros nos parâmetros de mensuração de informações. E, quando há erros, há possibilidade de dispêndio de recursos para se apropriar de valor do bem, dado que os agentes podem atribuir seu desempenho abaixo do que se espera (bens/serviços em desconformidade) a erros aleatórios (BARZEL, 1982; 2005). Para Barzel a diferença nos arranjos de governança se dá em função da forma como o *enforcement* é exercido ou requerido. Sendo assim, cada tipo de arranjo difere do outro em função das informações necessárias à realização da troca. Os fatores que contribuem para as diferenças nos arranjos se dão em função dos custos de se mensurar os atributos relevantes do bem, o custo de se estabelecer relações de longo prazo, a qualidade do *enforcement* do estado para o contrato que rege a troca, e também a quantidade de agentes (estágios) que compõem a cadeia produtiva pelos quais a informação sobre o bem deve fluir (BARZEL, 2005).

Nota-se em primeiro momento, que as preocupações sobre incentivo *versus* controle, que são explícitas em Williamson (1985, 1991), não aparecem de forma tão nítida em Barzel (1982, 1997, 2005). Isso se deve ao fato de que Barzel não tem como preocupação a proteção para comportamentos oportunistas, mas a menor dissipação de valor do ativo que se troca. Ele

tem como foco a dificuldade ou facilidade de acessar informações críveis sobre o bem. Quando se conta com mecanismos que fornecem informações relevantes e com credibilidade (pouca possibilidade de erros) não se abre espaço para que os comportamentos oportunistas ocorram. No entanto, a questão da dependência bilateral se apresenta em Barzel (2005) como em Williamson (1991) (adaptabilidade autônoma e cooperativa). Nesse aspecto Barzel enfatiza os custos de se estabelecer relações de longo prazo, que implicam dependência bilateral. Essas relações podem ser coordenadas tanto dentro como fora da firma. O que vai definir esse arranjo são os custos de se manter essa relação (dentro ou fora da firma), e a credibilidade das informações que são transmitidas em cada tipo de configuração do arranjo de troca. Quando não se obtém um arranjo ótimo, pode haver duplicação de produção de informação, erros de mensuração de informações e custos excessivos. Ou seja, desperdício de recursos e também de tempo farão com que maior dissipação de valor ocorra na troca.

Nesse contexto, o ambiente institucional pode ajudar de duas formas: na produção e divulgação de informações e orientações e também no *enforcement* sobre determinados atributos do ativo (BARZEL, 2004). Ou autor ainda enfatiza que pode haver *enforcement* de determinado arranjo por diferentes meios, ou seja, múltiplos tipos de *enforcement*. No caso dos *agreements* (acordos de longo prazo), alguns atributos do bem podem ser regulados por contratos (jurídicos): os atributos valiosos, mas fáceis de se mensurar e que contam com medidas objetivas. E os atributos mais difíceis de mensurar e custosos de obter medidas para troca serão coordenados pelo estabelecimento de relações de longo prazo dentro do *agreement*. Ressalta-se aqui que as relações de longo prazo requerem um investimento na construção de uma relação (criação de reputação). E o *enforcement* do contrato, demanda um estado forte e regras com força de lei. Com essa composição a relação, no seu início é coordenada por meio de um contrato (jurídico), isso diminui o risco moral enquanto os investimentos são realizados, quando a dependência bilateral está consolidada (BARZEL, 2005).

A relação de longo prazo se estabelece com o tempo, a partir da experiência de troca entre as partes até então. Quando há relação, ou seja, quando há reputação, não é necessário a criação ou a manutenção de aparatos que dão garantias sobre as informações do bem que se transaciona. Dessa forma é possível manter a qualidade (ou o padrão) do bem (conjunto de atributos) incorrendo em menores custos. Essa configuração pode, ainda, abrir possibilidade de apropriação de valor sobre atributos adicionais do ativo para partes envolvidas por meio de uma relação coordenada (nos termos de Williamson, adaptação cooperativa). Essa maior apropriação se dá pelos atributos de difícil mensuração objetiva, que, portanto, não conseguem

estar sob o *enforcement* de garantias contratuais, mas que são transmitidos e preservados por meio de relações de longo prazo. Esse “valor adicional” pode ser viabilizado em elos à montante da cadeia, e pode ser transmitido à jusante. É possível, então, ter um preço maior que o anterior, pois é possível garantir ao comprador à jusante atributos até então desconsiderados. Esse valor adicional pago pelo comprador a jusante é compensado pelos custos menores que ele tem de verificação do bem *ex-ante* à troca (BARZEL, 2005).

Barzel (2005) afirma que, conforme a mensuração e a delimitação de informações relevantes se tornam mais fáceis de se obter, o valor dos produtos aumenta, ou a organização das firmas de forma verticalizada também se torna mais barata. Isso pode ser induzido por mudanças nas tecnologias de mensuração, mudanças nos métodos de produção devido a mudanças nos custos dos *inputs*, aumentos nos preços dos produtos, ou diminuição dos custos de monitoramento dos empregados. Sob tais condições é esperado, no entanto, que tanto as relações entre agentes independentes como as relações entre agentes dentro de uma mesma firma sejam facilitadas. São mudanças que impactam todos os tipos de arranjos, e, portanto, não se trata de um “diferencial” para determinado tipo de arranjo. Na situação apresentada no parágrafo anterior o que ocorre é a viabilização da transmissão de informações e garantia de determinados atributos que “destacam” o produto originado pelo *agreement* específico dos outros produtos disponíveis no mercado.

O desenho desse *agreement* permite menores custos relativo ao maior valor apropriado pelas partes. Isso viabiliza a criação de estratégias diferenciadoras dentro do mercado de atuação. No entanto, devido à preservação da autonomia das partes, pode haver uma instabilidade do *agreement*, originado de fatores como: leituras distintas da mesma situação, mudança de objetivos de uma ou de ambas as partes no decorrer do tempo, entre outros. Esse risco pode fazer com que esse *agreement* (que inicialmente era uma relação contratual) evolua para uma integração vertical, para que seja possível continuar a cobrar um valor maior pelo produto ao mesmo tempo em que é possível garantir ao consumidor que ele está adquirindo um produto que contém com um atributo “diferenciador”.

Mas afinal, o que significa especificidade alta que gera quase renda na visão de Barzel? Para o autor, quando a transmissão de informação acerca do bem, traduzidos em critérios objetivos, é difícil. Ou seja, os custos de mensuração são altos e a possibilidade de dupla mensuração em um arranjo que não seja a hierarquia também é alto. Nesse sentido, quando não são obtidos parâmetros objetivos com capacidade de *enforcement* a possibilidade de dissipação

de valor ao longo da cadeia é alta. Portanto, é necessário a criação de arranjos com maior controle sobre os atributos relevantes do bem para que maior parcela do valor do ativo seja apropriado pelas partes. Ou seja, para que os direitos econômicos sobre os atributos relevantes sejam exercidos.

Nos termos de Barzel (2005, p. 368, tradução nossa):

A existência de oportunidades de captura implica que os direitos (econômicos) de propriedade não são bem delineados. Quando a medição se dá sem custos, escrever e fazer o *enforcement* de contratos completos é trivial, e a propriedade está bem definida. Nem as quase rendas dos ativos específicos, e nem qualquer outra coisa será capturada. Mensuração, contudo, é custosa e sujeita a erros, por isso, quem transaciona não está certo de como se sairá (resultado) nas suas trocas; seus direitos econômicos não estão bem definidos. Oportunidades de captura existem em todos os lugares, e quem transaciona vai dispendir recursos para capturar o que pode. Esse comportamento ocorre em qualquer disputa, na medida em que disputas consistem na competição entre as partes para capturar a diferença na sua valoração (ou quase renda) da entidade (bem/ativo) disputada¹³.

Barzel, embora tenha como maior questão a maior preservação do valor do bem transacionado, também pontua que esse maior controle sobre os atributos depende da criação de mecanismos, que por sua vez, implicam em dispêndio de recursos e esforços, ou seja, há custos. Portanto é preciso ser eficiente na escolha do arranjo ou estrutura que dispenda menores custos e garanta o valor dos atributos relevantes do ativo para as partes que transacionam. De acordo com o autor, em situações nas quais há especificidade de ativos alta (na interpretação deste trabalho, há *sunk costs* com dependência bilateral alta), mas há possibilidade de mensuração de atributos-chave, o melhor arranjo a ser estabelecido não é a integração vertical, mas a transação via contrato. A noção de especificidade de ativos alta de Williamson reúne três condições no entendimento deste trabalho: dificuldade de mensuração e transmissão de informações da maioria dos atributos relevantes à troca; *sunk costs* altos relacionados aos investimentos realizados para se engajar na relação de troca, que por sua vez contribuem para aprofundar a condição de dependência bilateral.

¹³ *The existence of capture opportunities implies that (economic) property rights are not well delineated. When measurement is costless, writing and enforcing complete contracts is trivial, and ownership is well defined. Neither specialized assets' quasi rents nor anything else will then be captured. Measurement, however, is costly and subject to error, so transactors are not certain how they will fare in their exchanges; their economic rights are not well defined. Capture opportunities exist everywhere, and transactors will spend resources to capture what they can. This behavior characterizes any dispute, as disputes consist of the competition between parties to capture the difference in their valuation (or quasi rent) of the disputed entity.*

Nesse sentido, é possível mais uma vez perceber que existem “reflexos” do ambiente institucional nas dimensões da transação, em especial, na especificidade de ativos e incerteza. Na primeira dimensão citada, o ambiente formal pode interferir no sentido de facilitar a identificação e *enforcement* de atributos relevantes ao ativo, como por exemplo, com a criação de padrões e de estruturas de verificação dos mesmos (BARZEL, 2004). É importante ressaltar que somente a dificuldade de mensuração, ou custos de mensuração altos não determinam o nível de especificidade dos ativos como alta, as outras duas condições acima citadas (*sunk costs* e dependência bilateral) devem, necessariamente ser incluídas na análise.

No caso do atributo da transação incerteza, nota-se que, novamente, orientações e regramentos que facilitem (ou dificultem) a cooperação com a definição de direitos e obrigações das partes e também o oferecimento de estruturas para resolução de conflitos podem auxiliar (ou não) a rápida velocidade de resposta aos distúrbios que ocorrem (incerteza do ambiente de trocas) pelos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1991; BARZEL, 2005). Sendo assim, a seção seguinte busca apresentar um esquema conceitual que inclui dois novos itens para a análise das estruturas de governança – L3, a **incerteza informacional** e a **incerteza de *enforcement***, concebidas tendo como base os conceitos de Barzel, Ménard e também de Williamson.

2.7 O MODELO DE WILLIAMSON E UMA PROPOSTA DE ESTUDO

Quando se volta para o modelo de Williamson, o autor deixa claro que embora existam três dimensões para definição da estrutura que vai governar determinada transação, a mais importante para escolha é a especificidade de ativos. Embora se destaque que as outras duas dimensões, frequência e incerteza, exerçam papéis significativos (WILLIAMSON, 1985). A incerteza a qual o autor se refere pode ter duas fontes distintas. Uma comportamental e a outra que tem origem no ambiente de trocas. O ambiente institucional formal pode contribuir (ou não) para que a resposta à ocorrência de distúrbios não previstos, ou previstos como exceção sejam mais ou menos custosas de se realizar dentro de uma estrutura de governança específica.

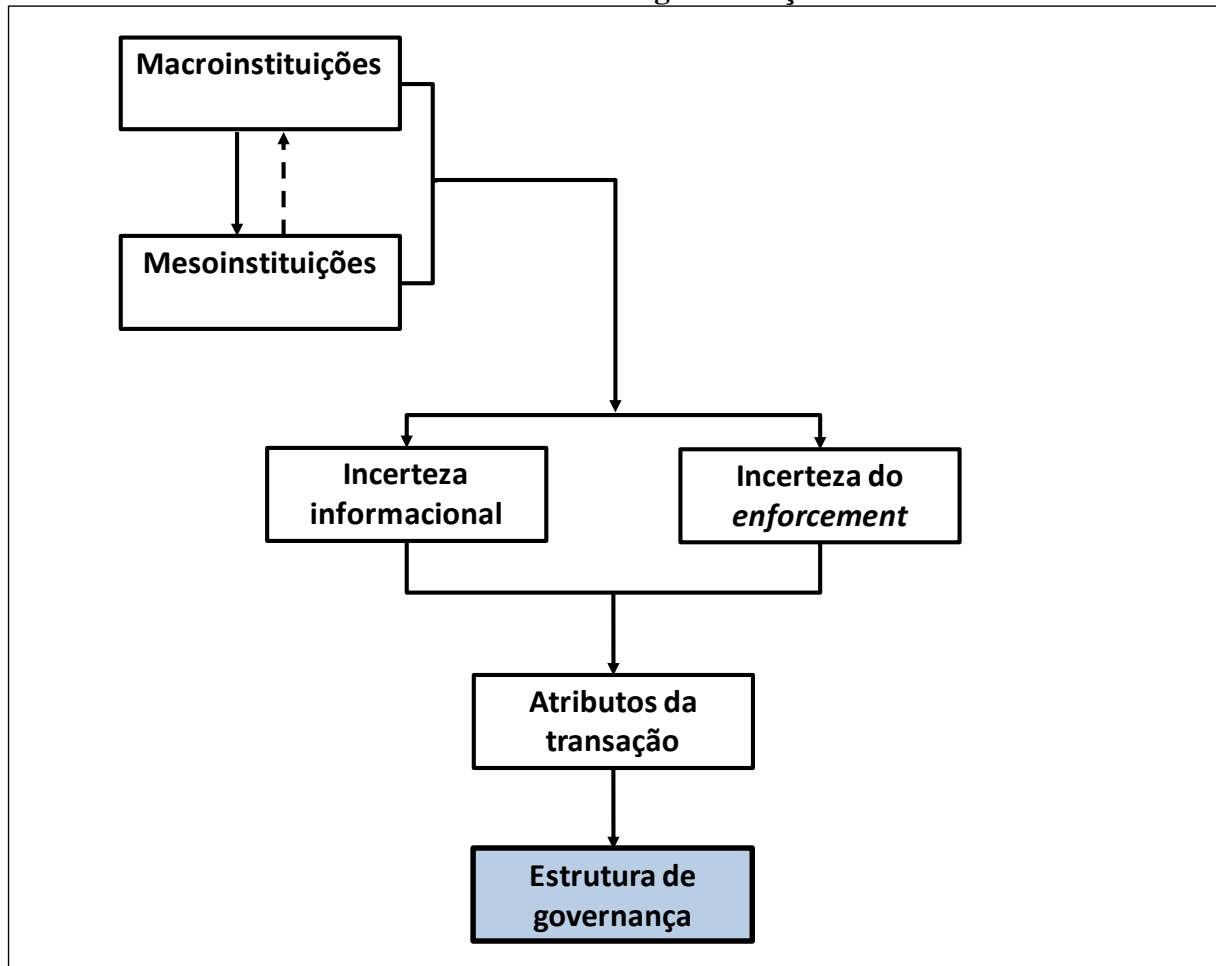
Nesse sentido, um ambiente institucional com macroinstituições, definidoras dos *property rights* e de orientações gerais para estabelecimento de trocas, por exemplo o *contract law*, auxiliam na tarefa de comunicação das obrigações e responsabilidades das partes, diminuindo os custos de obtenção de informação. Além disso, quando as instituições formais

estabelecem padrões para atributos de determinado tipo de ativo, diminui-se os custos de mensuração aos agentes econômicos, uma vez que esses parâmetros são públicos. Com isso, ganha-se mais uniformidade do ativo que se troca, diminuindo o impacto de um dos três critérios definidos aqui para a categorização de um ativo como específico, descritos na seção anterior. Nesse sentido, por meio da atuação das instituições formais temos impacto no conjunto de informações pertinentes para se construir uma relação de troca, ou seja, no nível de **incerteza informacional** com qual se lida. Esse tipo de incerteza pode ter reflexos tanto na avaliação do nível de especificidade do ativo, como também no atributo da transação incerteza, ou mesmo na frequência com que as trocas entre as partes ocorrem no nível das estruturas de governança.

No entanto, contar com informações e orientações não basta para lidar com a possibilidade de comportamento oportunista e de distúrbios exógenos. É preciso também que essas informações e orientações sejam garantidas, ou seja, se garanta o *enforcement*, como serão monitorados os *decision rights*. É nesse momento que as estruturas construídas para o monitoramento dos *property rights* – as mesoinstituições precisam ser efetivas para assegurar que as indicações estabelecidas de forma mais abstrata pelas macroinstituições consigam ser compreendidas e assimiladas corretamente pelos agentes econômicos. É nesse âmbito que se insere a preocupação de Williamson (1991) com os *credible commitments* do governo, e também com as estruturas previstas nos regimes de contratos (*contract law*) que possam permitir uma rápida e efetiva resolução de conflitos entre as partes, assim como a estrutura de verificação das informações para garantia de que o que se espera é o que realmente irá se concretizar. Assim, o ambiente institucional formal assume parte dos custos de verificação dos ativos, caracterizados em custos de mensuração, e possibilita aos agentes econômicos maior captura de valor sobre os atributos do bem. Ou seja, existe também o impacto do nível de **incerteza do enforcement** das informações disponibilizadas pelo ambiente institucional para a definição e operacionalização das estruturas de governança.

Pode haver casos nos quais embora haja informações e orientações do ambiente institucional, essas não contam com estruturas garantidoras eficientes. Sendo assim, parte-se para um mecanismo garantidor privado ou também é possível fazer a escolha de coletar outras informações das relações de troca, tanto das condições para se estabelecer uma relação, quanto aos critérios definidos para o ativo que se troca. Nesse contexto, o que importa é garantir os direitos econômicos sobre o bem, habilitar a capacidade de explorar todos os atributos relevantes do ativo para geração e captura de valor.

Figura 04 - Modelo para análise da influência das instituições formais na configuração das estruturas de governança



Fonte: elaborado pela autora

O ambiente institucional formal pode, portanto, deixar “menos trabalho” aos agentes econômicos ao incorporar e fazer valer direitos ou restrições ao conjunto de direitos de propriedade legal. Isso permite que relações entre partes independentes sejam eficientes mesmo em situações nas quais se enfrentam distúrbios. O nível e a frequência de distúrbios e o grau de dependência bilateral é que vai definir até que ponto uma estrutura de governança com partes independentes é capaz de se adaptar eficientemente aos novos cenários que se colocam. Sendo assim, a partir do exposto é apresentada a **Figura 04** que apresenta de forma esquemática a lógica aqui apresentada e que busca situar onde se inserem os conceitos de **incerteza informacional** e **do enforcement** do ambiente institucional formal.

A partir da **Figura 04** nota-se que as incertezas informacional e de *enforcement* advindas das macro e mesoinstituições afetam tanto a definição de especificidade de ativos, quanto a incerteza e a frequência, ou seja, os atributos da transação. É importante ressaltar que não cabe,

dentro da distinção aqui feita entre informação e *enforcement* localizar os parâmetros de mudança de Williamson ou então de onde provém a diminuição (ou aumento) dos custos de mensuração (se estão na incerteza informacional ou do *enforcement*). Tanto os parâmetros quanto a diminuição (ou aumento) dos custos de mensuração são o resultado da interação entre a incerteza informacional e a incerteza do *enforcement*. O propósito de desmembrar toda essa variedade de itens é compreender qual é o motivo da incerteza, independente da forma que que essa incerteza possa tomar. Além de compreender que é possível haver os dois tipos de incerteza em uma única forma. O que é relevante aqui é conseguir identificar o motivador da incerteza do ambiente institucional e não a forma ou o meio pelo qual ela se manifesta. A seguir é apresentada a seção dos procedimentos metodológicos para a abordagem dos objetivos de pesquisa propostos.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir do objetivo definido: compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango, a escolha que se tornou mais adequada para sua abordagem foi um estudo de natureza qualitativa. Por meio do objetivo geral e dos específicos, e do modelo analítico proposto definiu-se que este é um estudo de natureza exploratória e descritiva, com corte transversal e perspectiva longitudinal.

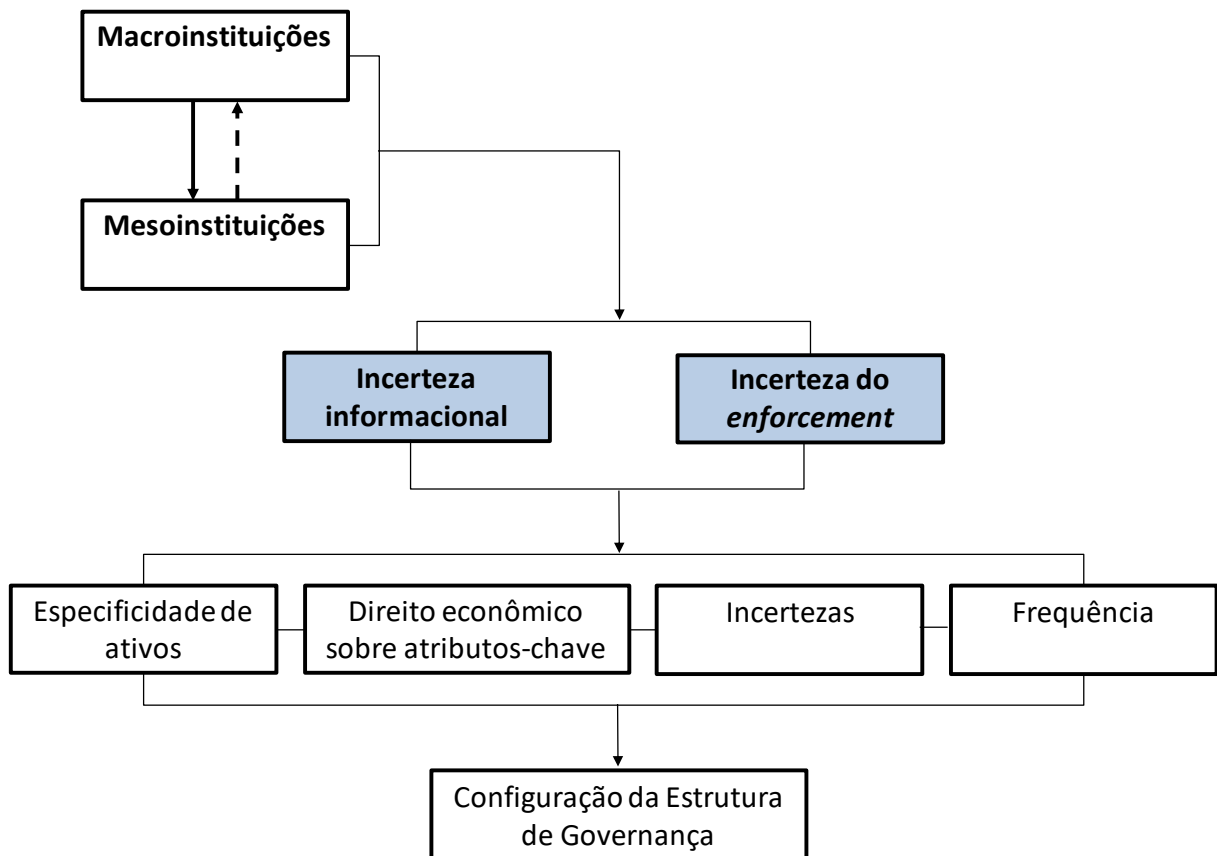
A pesquisa de natureza qualitativa se apresenta adequada quando se pretende compreender a natureza de um fenômeno social (RICHARDSON, 1999). Trata-se, portanto, de uma abordagem de fenômenos complexos que tem como preocupações centrais compreender os significados, a natureza socialmente construída dos fenômenos que não são mensuráveis, ou não completamente mensuráveis (RICHARDSON, 1999; DENZIN; LINCOLN, 2005). O caráter exploratório e descritivo da pesquisa se apresenta pela necessidade de compreender a complexidade do objeto de estudo e descrever os fenômenos no ambiente de trocas, segundo os entrevistados (GIL, 2002; TRIVIÑOS, 2008). A fase exploratória compreende a revisão teórica e o contato prévio, feito por meio de dados secundários, das características dos SAGs de estudo. A fase descritiva, por sua vez, se dá também por meio de dados secundários, mas principalmente pelos dados primários, obtidos através das entrevistas semiestruturadas realizadas com processadores, criadores e com uma associação de produtores (ver apêndices).

Além disso, destaca-se que a pesquisa tem corte transversal, uma vez que os dados são coletados apenas uma vez, em momento determinado. No entanto, o estudo apresenta perspectiva longitudinal, pois aborda mudanças legais formais recentes no ambiente no qual as trocas entre produtores e processadores se dão, especificamente a promulgação da lei da integração, já mencionada. Conforme Richardson (1999), estudos de cortes transversais podem trazer a perspectiva longitudinal quando as pessoas entrevistadas podem fornecer informações relevantes sobre o passado de forma a captar, mesmo que parcialmente, o processo de mudança.

3.1 ESTRUTURAÇÃO DA METODOLOGIA

Pontua-se que o desenvolvimento dos novos conceitos aqui apresentados, as incertezas informacional e do *enforcement*, tiveram como base o modelo apresentado pela **Figura 01**, na seção de revisão teórica. A **Figura 01** situa, com base em Williamson (1996), a localização das mesoinstituições e sua relação com as macroinstituições e a estrutura de governança. Essa fase de desenvolvimento teórico foi realizada inicialmente no período de seis meses nos quais a pesquisadora esteve na França, e finalizada no Brasil. A etapa de pesquisa em solo francês teve como objetivo compreender melhor os diferentes ambientes institucionais (diretamente: Brasil e França) nos SAGs de estudo.

Figura 05 - Categorias de análise



Fonte: elaborado pela autora

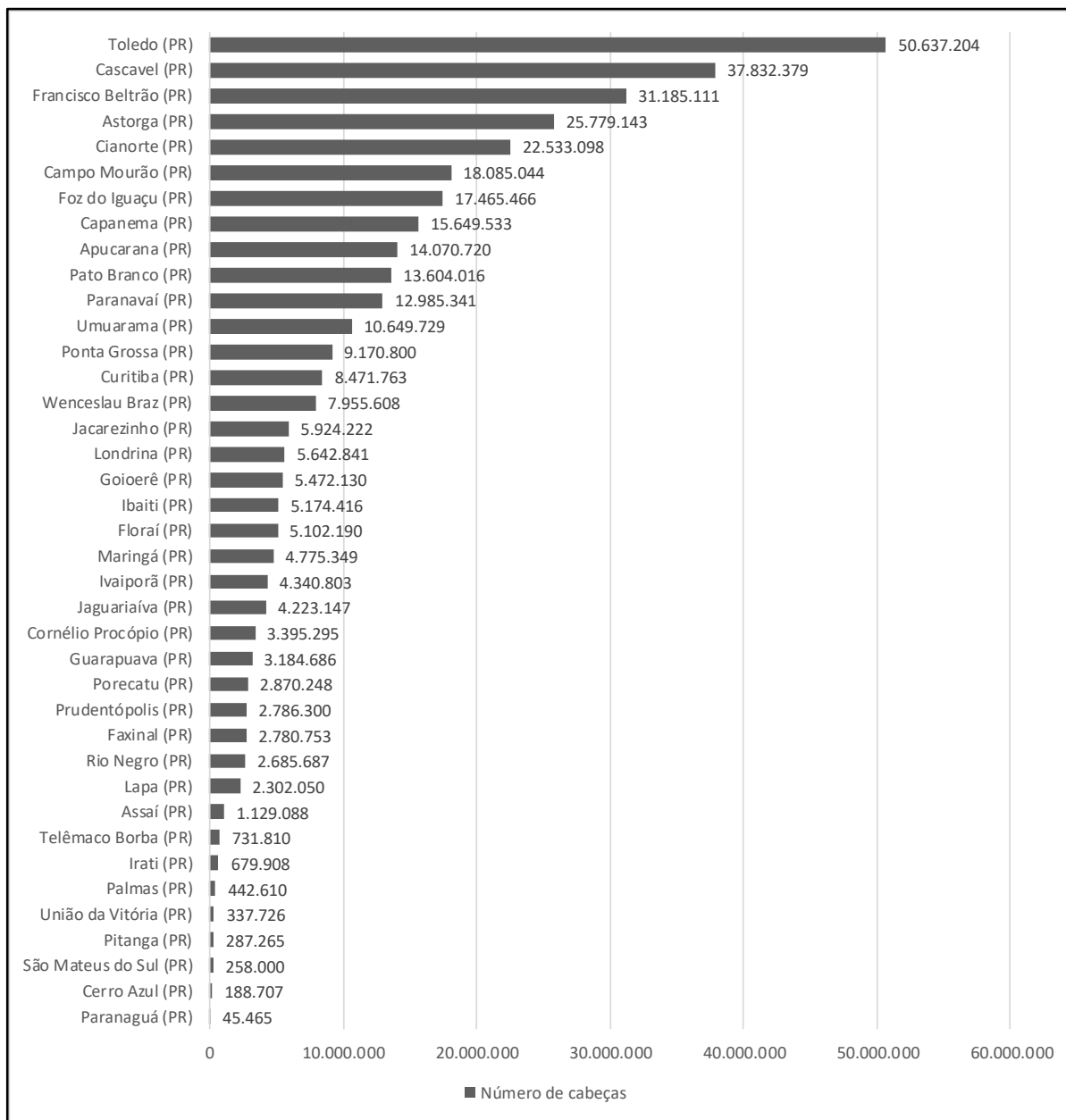
Tendo como base os objetivos propostos e os modelos teóricos desenvolvidos, apresenta-se as categorias de análise. Destaca-se que as categorias de análise centrais para esta

pesquisa são a “incerteza informacional” e “incerteza do *enforcement*”, descritas na seção anterior. No entanto, para que seja possível compreender a interação dessas duas categorias de análise com as “regras do jogo” e o “jogar o jogo”, conforme Williamson (2000), é necessário categorias de análise adicionais. Sendo assim, para o ambiente institucional estão as categorias “macroinstituições” – mecanismos de monitoramento dos *decision rights* e “mesoinstituições” – dispositivos de monitoramento dos *property rights* que dão suporte à compreensão de que tipos (informacional ou do *enforcement*) e que nível de incerteza do ambiente estão presentes em nas estruturas de governança provindos do ambiente institucional. No nível das estruturas de governança as categorias de análise para compreensão da influência da ação do ambiente institucional formal na formação e manutenção dessas estruturas são as seguintes: especificidade dos ativos, direito econômico sobre atributos-chave do bem, incertezas (comportamental e do ambiente) e frequência das trocas. Um esquema que relaciona essas categorias é apresentado na **Figura 05**.

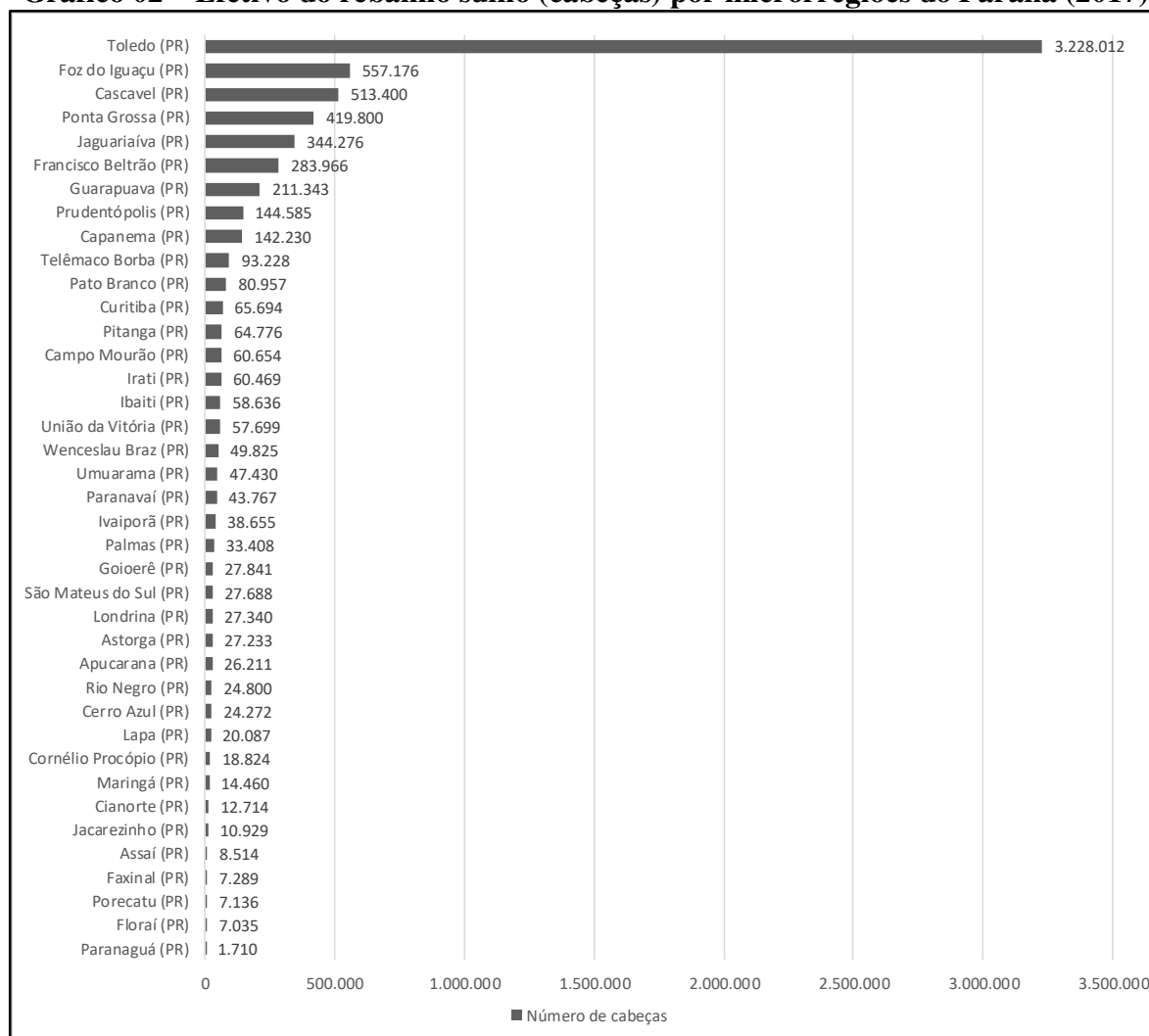
A partir da apresentação das categorias de análise, o próximo passo foi a delimitação do objeto de estudo, no caso a relação entre produtores e processadores dos SAGs suíno e de frango. Uma estratégia adotada para a coleta de dados primários foi a definição do estado do Paraná para a realização das entrevistas. A escolha se justifica, pois esse é o estado com maior produção de carne de frango dentre todos os estados da federação. Representou, em 2016, 33,46% dos abates e 35,85% do volume de carne exportado (ABPA, 2017). No caso dos suínos, o Paraná também se destaca, o estado ocupou, em 2016, a segunda posição, atrás do estado de Santa Catarina (com 26,35%) no número de abates, representando 22,29% do total nacional (ABPA, 2017). No quesito exportações de carne suína, em 2016 o estado representou 13,18% do volume total exportado, ficando atrás de Santa Catarina (37,90%) e do Rio Grande do Sul (30,22%) (ABPA, 2017).

As entrevistas foram todas realizadas na região oeste do estado, que é composta de três microrregiões: de Toledo, de Cascavel e de Foz do Iguaçu, segundo a classificação do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (IPARDES). Essa grande região se caracteriza por apresentar a maior concentração de cabeças frangos e suínos dentro do estado, conforme os **Gráficos 01 e 02**. Uma das entrevistas, no entanto, foi feita nessa região com um criador que tinha sua propriedade na microrregião de Pato Branco, pertencente à região sudoeste do estado, de acordo com a classificação do IPARDES.

Gráfico 01 – Efetivo do rebanho de galináceos (cabeças) por microrregiões do Paraná (2017)



Fonte: IBGE (2018).

Gráfico 02 – Efetivo do rebanho suíno (cabeças) por microrregiões do Paraná (2017)

Fonte: IBGE (2018).

3.2 COLETA DE DADOS

Na etapa de coleta de dados primários do trabalho a escolha foi por realizar entrevistas semiestruturadas, uma vez que permitem questões mais e menos estruturadas, de forma a obter informações mais específicas e objetivas para determinados aspectos, como categorização de perfil (MERRIAM, 1998). E também garantir flexibilidade na abordagem dos assuntos de interesse, para que o entrevistado possa manifestar sua opinião acerca dos temas abordados com mais liberdade e naturalidade (MERRIAM, 1998; GODOY, 2007). Foi elaborado um roteiro de questões para criadores de frangos/suínos e outro para os processadores. Além disso, foi feita uma entrevista com uma associação de criadores de empresas integradoras (sem relação

cooperativa). O objetivo, especificamente, dessa entrevista foi compreender melhor a operacionalização da lei da integração e a relação da associação com a integradora.

Com relação à escolha dos entrevistados, essa seguiu alguns critérios, descritos abaixo, na busca de melhor compreender os aspectos relevantes do ambiente institucional nas relações de troca entre criadores e processadores. A escolha foi, portanto, intencional. Conforme Creswell (2009), a escolha intencional dos participantes na pesquisa qualitativa se justifica, pois, dessa forma, propicia-se o melhor entendimento do problema e da questão de pesquisa. Entre os processadores, a busca foi por obter entrevistas de integradoras cooperativas e não-cooperativas, dado que há diferenças de regramento nesses dois tipos de integradores com relação aos integrados. E em especial para o SAG de suínos, obter ao menos uma entrevista com criadores e processadores que adotam o mercado *spot* como forma de venda/aquisição, uma vez que nesse SAG aproximadamente 50% da criação é feita por criadores independentes. No caso da associação mencionada acima, essa foi escolhida por indicação dos próprios criadores entrevistados.

Nessa linha, foram feitas entrevistas com quatro processadores. O **Processador 01** é uma empresa limitada que adota o mercado *spot* e abate somente suínos. O entrevistado desse processador ocupa o cargo de gerente administrativo e comercial. O **Processador 02** é uma empresa de sociedade anônima (S/A) e abate suínos e frangos por meio do sistema de integração. No caso desse processador, o entrevistado respondeu somente pela parte de suínos, uma vez que sua função é a coordenação da equipe técnica de fomento em suínos. No entanto, ele disse que o sistema de integração é adotado também para frangos e funciona de forma bastante similar. O **Processador 03** é uma cooperativa que cria frangos e suínos pelo sistema de integração e seu entrevistado é o gerente da divisão de integração pecuária. E, o **Processador 04** é também uma cooperativa que cria frangos e suínos pelo sistema de integração. Seu entrevistado é o superintendente de integrações.

Entre os criadores entrevistados, foi feito um total de 18 entrevistas, sendo dez criadores integrados a empresas, sete integrados a cooperativas, e um criador independente de suínos. Dentre os 18, nove são criadores de suínos e um é criador de frangos e suínos. Portanto, tem-se oito criadores somente de frangos. Além disso, um criador de suínos e um criador de frangos entrevistados fazem etapas anteriores à fase de terminação do animal. Os detalhes do perfil dos entrevistados são apresentados na seção seguinte.

Para a definição desse número de entrevistas, foi escolhido como critério a emergência de regularidades, dentre os quatro critérios apresentados por Merriam (1998) para encerrar a

coleta. A autora apresenta (1) o esgotamento das fontes; (2) a saturação de categorias, quando a continuidade da coleta de dados produz incrementos tímidos de novas informações em comparação ao esforço dispendido para obtê-las; (3) a emergência de regularidades, no sentido de integração e convergência das informações; e (4) extensão, quando as novas informações estão muito distantes da essência do cerne das categorias de análise.

Tendo os aspectos acima mencionados em vista, a coleta se iniciou na busca de processadores e criadores que se adequassem aos critérios de perfil. A escolha dos entrevistados se deu por disponibilidade e conveniência. Inicialmente foram feitos contatos telefônicos e foram agendadas duas entrevistas em loco com processadores. Estando em loco, foi solicitado aos próprios processadores a sugestão de criadores que tivessem disponibilidade para realizar a entrevista. Além disso, foi feito o contato com uma empresa de assessoria rural que disponibilizou o contato telefônico de criadores de frangos e suínos. As entrevistas com os criadores foram agendadas e realizadas presencialmente.

Uma segunda fase da coleta, em outra região, ocorreu em uma feira especializada em suínos e aves. Anteriormente à realização da feira, foi feito contato telefônico com um processador da região onde a feira foi realizada e foi agendada uma entrevista no local de realização do evento. Com relação aos criadores, esses foram abordados no decorrer da feira e as entrevistas, quando do aceite, foram feitas no local. Por fim, uma terceira fase foi realizada seguindo o mesmo princípio. Foi feito o contato telefônico com o processador e a entrevista foi realizada em loco. O contato dos criadores entrevistados foi obtido por meio do processador, e as entrevistas foram feitas na sua sede. Além disso, ao fim das entrevistas com criadores e processadores, foi feito o contato com a associação de produtores, que foi mencionada por cinco criadores entrevistados. A entrevista também foi agendada e realizada presencialmente. Todas as entrevistas feitas foram gravadas, com a concordância dos entrevistados, e posteriormente foram transcritas.

3.3 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento e análise dos dados obtidos na etapa de coleta de dados, todas as entrevistas foram transcritas, de forma contar com as informações fornecidas pelos entrevistados por escrito. Além disso, algumas anotações feitas durante essas entrevistas foram consideradas para a apresentação das informações obtidas nessa fase. A partir dessas

informações, a forma de análise e interpretação dos dados adotada foi a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo compreende um conjunto de técnicas de análises das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens que tem como finalidade fazer inferência acerca de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas, que podem ser quantitativas ou não) dessas mensagens. O tipo de análise adotado neste estudo é denominado como análise categorial pela autora. Esse tipo de análise se caracteriza por tomar a totalidade de um “texto”, no caso a transcrição de cada uma das entrevistas, e classificar seu conteúdo por meio de critérios estabelecidos.

Nessa orientação, Richardson (1999), pontua que a análise de conteúdo tem três características metodológicas: objetividade, sistematização e inferência. A objetividade está relacionada à explicitação das regras e dos procedimentos adotados em cada etapa da análise, como a escolha das categorias analíticas e como distingui-las, bem como quais critérios adotar para registrar e codificar o conteúdo. Nesta pesquisa, as categorias analíticas foram originadas da teoria e do modelo proposto, e o conteúdo de cada uma dessas categorias foi orientado pelos temas abordados nas questões do roteiro de entrevistas, que buscaram atender aos objetivos desta pesquisa. No Apêndice D se encontra um quadro com a classificação das questões de cada roteiro (processadores, criadores e associação de criadores) pelas categorias de análise. A sistematização, de acordo com o autor, refere-se à inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto de acordo com regras. Isso significa que o pesquisador deve analisar todo o material disponível, mesmo os que não apoiam ou corroboram ao objetivo/proposição delimitado, assegurando, dessa forma, as regras da metodologia científica (RICHARDSON, 1999).

Por fim, segue-se a inferência, que é o processo intermediário entre a descrição das características do texto e a interpretação, significação concedida a essas características (BARDIN, 2016). A inferência se dá por meio da compreensão do material de análise de duas maneiras: na compreensão do sentido da comunicação (do sentido literal da mensagem), mas principalmente, no “desviar o olhar” para a significação da mensagem entrevista por meio ou ao lado da mensagem primeira (BARDIN, 2016). De acordo com a autora, nessa fase o “ganho” está em destacar o sentido que figura em segundo plano no conjunto dos dados analisados. Mas, deve-se explicitar, não se trata de atravessar significantes para atingir significados, mas atingir por meio de significantes, ou de significados outros “significados”, conforme observa Bardin (2016). Nesta pesquisa, como forma de assegurar a boa execução do processo de inferência e

interpretação das informações obtidas são apresentadas, no próximo tópico, as definições constitutivas e operacionais adotadas.

Antes de apresentar essas definições, é necessário pontuar que para o tratamento das informações, foi feita a organização do conteúdo das entrevistas seguindo os temas abordados em cada uma das questões do roteiro. Foi obtido um documento único para as entrevistas com os processadores, outro documento para as entrevistas dos criadores e um terceiro para a entrevista com a associação de criadores. Os entrevistados foram identificados numericamente segundo a ordem de realização das entrevistas.

3.3.1 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

Para que a etapa da coleta de dados primários da pesquisa seja coerente e consistente com o desenvolvimento teórico feito, é de fundamental importância as definições constitutivas e operacionais dos conceitos adotados para a realização da pesquisa (KERLINGER, 2007). De acordo com o autor, as definições constitutivas são oriundas de um processo de abstração, são conceitos ou construtos que definem conceitos, e exatamente por esse motivo sua operacionalização se torna complexa. Para que seja possível tal operacionalização no campo empírico, as definições operacionais promovem a ligação entre os conceitos e as observações (KERLINGER, 2007). Nesse sentido, a seguir, são apresentadas as definições constitutivas e as correspondentes definições operacionais adotadas para melhor compreensão do conteúdo das categorias de análise.

a. Ambiente Institucional

Definição constitutiva: De acordo com North (2003), o ambiente institucional consiste na interação entre regras formais, normas informais de comportamento e as características de *enforcement*. Traduzindo, são as regras do jogo, de acordo com Williamson (2000). Para a abordagem deste trabalho, que enfatiza o aspecto formal do ambiente institucional e a influência das regras formais nas relações de troca, esse ambiente pode ser compreendido por dois conceitos: as macroinstituições e as mesoinstituições, conforme Ménard (2017).

- **Mesoinstituições:** São arranjos que proporcionam a infraestrutura social para a organização real dos serviços. Isso ocorre, pois as regras do nível macro são, muitas

vezes, muito abstratas para sua aplicação direta no nível das trocas. Esses arranjos são responsáveis pela organização do monitoramento dos *property rights*. Ou seja, são elas que detêm os *decision rights*.

- **Macroinstituições:** fazendo a relação com o conceito anterior, as macroinstituições são as responsáveis por definir e estabelecer os *property rights*. Elas estabelecem, portanto, os mecanismos pelos quais os *decision rights* serão exercidos.

Definição operacional: o ambiente institucional é traduzido pelos dois conceitos acima: macroinstituições e mesoinstituições. As macroinstituições são entendidas como todo aparato legal e regulamentar oriundo do Estado que interfere na organização das relações de troca entre criadores e processadores. As mesoinstituições, por sua vez, são entendidas como toda a estrutura que visa garantir a aplicação prática das orientações legais e regulamentares, sejam essas estruturas públicas ou privadas, mas sempre reconhecidas pelo Estado.

b. Direito econômico

Definição constitutiva: O direito econômico é aquele direito de propriedade de fato exercido sobre um ativo, e é resultado do esforço próprio para proteção desses direitos contra ações de captura de outros agentes, e da proteção do Estado (BARZEL, 1997).

Definição operacional: direito econômico é traduzido aqui pelos mecanismos pelos quais as partes (criador e processador) se utilizam para obter controle sobre o ativo de troca, no processo de criação e captura de valor econômico sobre o ativo.

c. Mensuração

Definição constitutiva: Segundo Barzel (1982; 2005) o processo de troca consiste na troca de informações sobre o bem/ativo. Por conseguinte, para que essa seja realizada, é necessário que se estabeleça medidas que garantam a mensuração das informações sobre os atributos relevantes que compõem o bem/ativo de troca.

Definição operacional: É entendida como todo mecanismo que busca “decompor” o ativo de troca em critérios ou padrões sobre os atributos que o compõem, e que sejam relevantes na relação de troca entre criadores e processadores. Ou seja, é a maneira como as partes conseguem obter e classificar as informações sobre os atributos do bem/ativo de troca.

d. Incerteza no ambiente de trocas

Definição constitutiva: neste trabalho, a incerteza do ambiente de trocas é compreendida pela noção da multidimensionalidade de suas fontes, trazida por Robertson e Gatingnon (1998). O enfoque dado aqui é para a compreensão da incerteza externa que se origina do regramento formal. Sendo assim, foram desenvolvidos os conceitos de incerteza informacional e incerteza do *enforcement* a partir de Williamson (1985; 1991; 1996) e Ménard (2017) que buscam melhor compreender essa fonte de incerteza do ambiente de trocas.

- **Incerteza informacional:** é resultado das orientações e determinações das macroinstituições com relação aos direitos de propriedade dos ativos de troca, assim como ao estabelecimento de padrões ou requisitos mínimos necessários aos atributos do ativo de interesse. Além disso, as macroinstituições podem apresentar e determinar entendimentos gerais sobre as obrigações e responsabilidades das partes na relação entre ambos (*contract law*). Isso resulta em maior ou menor nível de informações pertinentes para se realizar as trocas entre os agentes econômicos oferecidas pelas macroinstituições.

- **Incerteza do *enforcement*:** é o resultado do desempenho dos mecanismos que buscam fazer o *enforcement* das regras, orientações e entendimentos definidos pelas macroinstituições. Em outros termos, é o desempenho das estruturas previstas para fazerem o monitoramento e verificação do que é elaborado no nível macroinstitucional. O nível de incerteza do *enforcement* das regras do ambiente de trocas resulta em maior ou menor possibilidade de minimizar o comportamento oportunista e os efeitos de distúrbios não desejados ou não previstos.

Definição operacional: incerteza no ambiente de trocas é traduzida pelos conceitos de incerteza informacional e incerteza do *enforcement*. O primeiro conceito é entendido como o resultado das orientações e determinações das macroinstituições em três frentes: definição dos direitos e deveres em uma relação de troca; clareza sobre padrões dos atributos dos ativos, necessários à troca; e clareza na orientação a respeito dos direitos de propriedade de cada parte sobre os ativos em uma relação de troca. Esses três aspectos são avaliados por meio do impacto que exercem na organização das estruturas de governança entre as partes. Sobre o segundo conceito, esse é entendido como todo tipo de mecanismo desenvolvido (no ambiente institucional ou no nível das estruturas de governança) para assegurar o cumprimento das regras

públicas. É avaliado também com relação ao impacto que exerce no desempenho das estruturas de governança.

e. Especificidade dos ativos

Definição constitutiva: tal conceito é entendido por Williamson (1985, 1991) como em que grau um ativo pode ser reempregado em usos alternativos (à primeira/ melhor opção de uso) e por usuários alternativos sem sacrifício do seu valor produtivo. O autor descreve seis tipos de especificidade de ativos, mas a característica comum a todos esses tipos é a criação ou o aprofundamento da dependência bilateral entre as partes.

Definição operacional: neste trabalho a especificidade de ativos é entendida como investimentos que geram *sunk costs* na presença de dependência bilateral entre as partes.

f. Incertezas (comportamental e exógenas)

Definição constitutiva: o atributo incerteza no modelo ECT se refere à dois tipos de fontes de incertezas. O primeiro tipo é a incerteza comportamental, que tem maior peso na definição do atributo para efeito da escolha da estrutura de governança adequada, uma vez que esse modelo conta com o pressuposto do comportamento oportunista. O segundo tipo de fonte de incerteza provém do ambiente de trocas, da incerteza do ambiente (WILLIAMSON, 1985), que pode ter diversas fontes, como assinalado na definição de incerteza no ambiente de trocas.

Definição operacional: o atributo incerteza é entendido como o nível de previsibilidade existente para as partes com relação ao comportamento da outra parte, e com relação à previsibilidade das condições do ambiente no qual as trocas ocorrem.

g. Frequência

Definição constitutiva: para Williamson (1985) a frequência se refere ao número de vezes que as partes transacionam. Ele faz a distinção entre a frequência recorrente e frequência ocasional e relaciona a relevância dessas trocas para as partes, que pode causar ou aprofundar a dependência de um agente com relação à outra parte.

Definição operacional: a frequência é avaliada neste trabalho especialmente pelo grau de dependência que criadores e processadores têm com relação à outra parte, ocasionada pela recorrência das trocas.

h. Estrutura de Governança

Definição constitutiva: Com base em Williamson (1985, 1991) é o mecanismo de coordenação entre as partes que pode apresentar três configurações básicas: via mercado spot, via contratos (híbridos) e via interação vertical (hierarquia). Esses três tipos apresentam capacidades diversas em quatro aspectos: adaptabilidade autônoma, adaptabilidade cooperativa, intensidade de incentivos, e controle administrativo. Sendo assim, as diferentes estruturas de governança se diferenciam pelas necessidades de incentivo e controle. Para Barzel (1982, 1997) a definição de qual tipo de estrutura de governança adotar se centra nas necessidades de criação e transmissão de informações sobre o bem de troca, que permitem menor dissipação do valor do ativo de troca.

Definição Operacional: neste trabalho, a estrutura de governança é entendida por meio da integração das lógicas de Barzel e de Williamson, e portanto três fatores são considerados para avaliação da capacidade de coordenação da estrutura de governança (EG): capacidade de adaptabilidade da EG, necessidade de controle da EG, e necessidade de criação e transmissão de informações sobre atributos do bem na relação de troca.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos na etapa da coleta de dados da pesquisa. Inicialmente, se apresenta o perfil dos produtores e processadores entrevistados. A seguir são descritas as macro e mesoinstituições identificadas por meio das entrevistas com os produtores, processadores e com a associação representativa de produtores integrados de frangos e suínos. Na sequência é feita a apresentação do ambiente no qual as trocas se dão e a consequente caracterização da incerteza de informação e da incerteza de *enforcement*. A seguir são apresentados os aspectos microinstitucionais, ou seja, a caracterização dos direitos econômicos resultantes das trocas entre produtores e processadores, a especificidade de ativos envolvidos, o atributo incerteza e a frequência das transações. Por fim são descritas as estruturas de governança e apresentadas as avaliações dessas estruturas encontradas pelos entrevistados.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

4.1.1 Perfil dos criadores de frangos e de suínos entrevistados

Conforme dito anteriormente foram entrevistados um total de 18 criadores de frangos e de suínos, sendo que um deles é criador de ambos os animais. Conforme o **Gráfico 03** a maioria dos entrevistados tem entre 46 e 55 anos de idade, representando 50% (nove criadores) do total. De acordo com o **Gráfico 04**, 39% (sete) dos criadores possuem o ensino básico completo e 33% (seis) possuem o ensino superior completo. Com relação ao tamanho da propriedade onde fazem a criação dos animais, conforme o **Gráfico 05**, a maioria delas, oito (47%), tem entre 11 e 30 hectares e 29% (cinco) tem entre dois e dez hectares. Ou seja, 76% das propriedades são de pequeno porte. Além disso, é possível constatar por meio dos **Quadros 01** e **02** que os criadores de frangos possuem propriedades ligeiramente maiores em comparação aos criadores de suínos.

Ainda com relação a isso, pelos **Quadros 01** e **02** é possível notar que a maioria dos entrevistados não possuem mais nenhuma outra propriedade. É importante particularizar aqui o **Criador 16**, de suínos, que é independente. Na verdade, esse criador é uma empresa do ramo agrícola. Trata-se de uma sociedade entre três produtores rurais que tem quatro negócios de

atuação. O primeiro deles é uma representação de uma marca na área de nutrição animal. O segundo ramo de atuação é na área de genética animal, são multiplicadores de uma empresa que faz melhoramento genético e produz matrizes e machos comerciais em suínos. O terceiro negócio trata-se de uma UDM – Unidade de desenvolvimento de marrãs¹⁴. Eles comercializam as fêmeas prenhas para alguns produtores e também têm uma parceria com uma cooperativa na qual repõem parte do plantel dessa cooperativa. E por fim, o quarto ramo de atuação é na fase de terminação de suínos (engorda para abate). Eles alojam os leitões que produzem e fazem a fase de terminação.

Quadro 01 - Perfil dos criadores de frango entrevistados

Criador	Microrregião	Idade (anos)	Escolaridade	Área propriedade (ha)	Se reside na propriedade	Se possui outras propriedades
04 Frango	Toledo	48	Superior incompleto	100	Não	Sim
05 Frango	Cascavel	56	Básico completo	27	Sim	Não
06 Frango	Toledo	55	Básico completo	20	Não	Não
09 Frango	Toledo	51	Superior completo	48,4	Não	Sim
11 Frango	Pato Branco	24	Básico completo	24,2	Sim	Não
12 Frango	Foz do Iguaçu	51	Superior Completo	2,42	Não	Não
13 Frango	Foz do Iguaçu	53	Básico incompleto	26,88	Sim	Não
17 Frango	Cascavel	51	Superior Completo	12	Sim	Não
18 Frango	Cascavel	60	Superior Completo	50	Não	Não

Fonte: a autora com base nos dados primários.

Quadro 02 - Perfil dos criadores de suínos entrevistados

Criador	Microrregião	Idade (anos)	Escolaridade	Área propriedade (ha)	Se reside na propriedade	Se possui outras propriedades
01 Suínos	Toledo	30	Básico completo	12,1	Sim	Sim
02 Suínos	Toledo	32	Superior incompleto	7,6	Sim	Não
03 Suínos	Toledo	54	Básico completo	6,4	Não	Não
07 Suínos	Toledo	47	Superior completo	51	Sim	Não
08 Suínos	Toledo	57	Básico incompleto	13,5	Não	Não
10 Suínos	Foz do Iguaçu	51	Básico completo	6,8	Sim	Não
14 Suínos	Toledo	68	Básico incompleto	5,6	Sim	Não
15 Suínos	Foz do Iguaçu	45	Básico completo	14,28	Sim	Não
16 Suínos	Toledo	40	Superior Completo	não informado	Não	Sim
17 Suínos	Cascavel	51	Superior Completo	12	Sim	Não

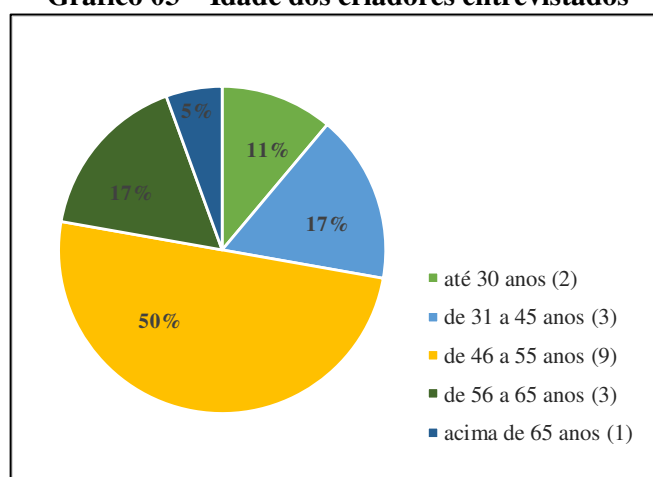
Fonte: a autora com base nos dados primários.

Outro ponto a ser observado ainda pelos **Quadros 01 e 02** é que a maioria dos criadores de suínos reside na propriedade (sete de dez entrevistados). Já entre os criadores de frango entrevistados a maioria não mora na propriedade (cinco dos nove entrevistados). Quando

¹⁴ Trata-se de uma unidade para onde levam as fêmeas com 150 dias, as preparam e cobrem, e vendem as fêmeas prenhas.

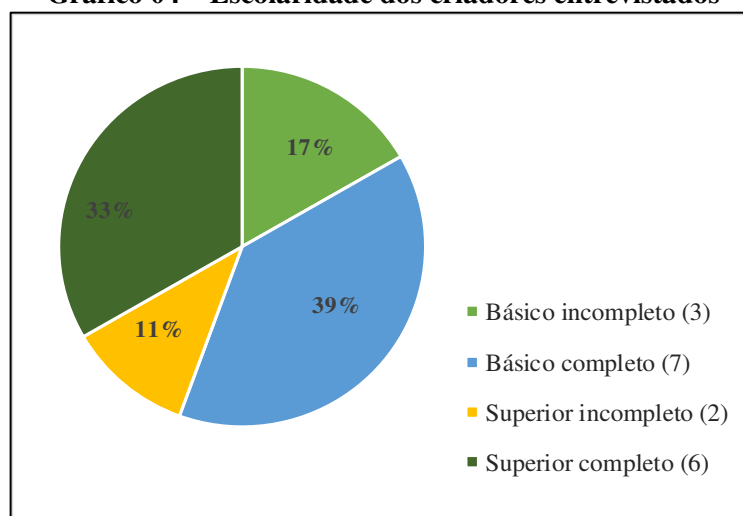
perguntados se possuíam alguma outra fonte de renda fora da atividade agropecuária, sete dos dezoito entrevistados afirmaram que sim, três são aposentados, um é aposentado e também recebe alugueis de imóveis, outros dois recebem alugueis de imóveis e um deles é diretor de operações de uma cooperativa de crédito, o **Criador 12**. No caso desse último, a criação de frangos responde por aproximadamente 30% de sua renda, o restante ele obtém de sua atuação profissional. Com relação aos seis restantes, todos responderam que essas fontes de renda correspondem entre 05% e 30% de suas rendas totais.

Gráfico 03 – Idade dos criadores entrevistados



Fonte: entrevistas.

Gráfico 04 – Escolaridade dos criadores entrevistados

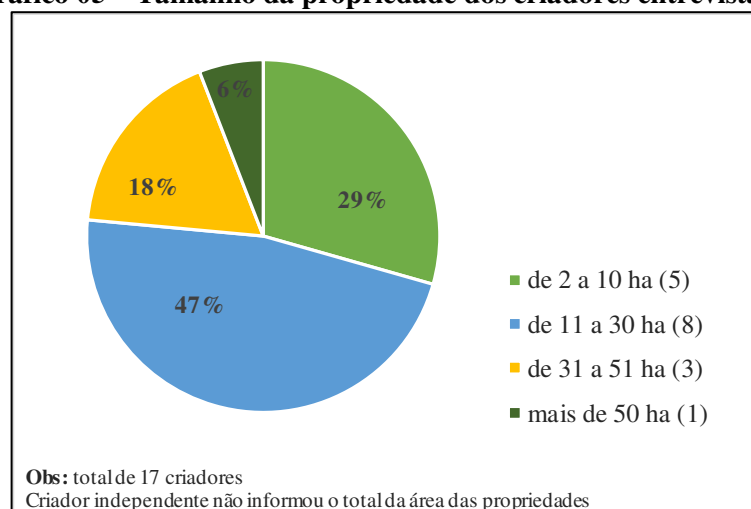


Fonte: entrevistas.

Quando perguntados se desenvolvem outras atividades agrícolas além da criação dos animais todos responderam que sim, com exceção do **Criador 12** acima citado. Entre as atividades agrícolas outras que desempenham estão o cultivo de grãos, feno e fumo, a criação de gado, o aluguel de máquinas agrícolas, o arrendamento de área própria, e também a atividade de piscicultura. Dentre todos os criadores entrevistados a maioria, 11 criadores, sendo sete de suínos e quatro de frangos, respondeu que a atividade de criação representa entre 70% e 95% da renda que obtém. Quatro entrevistados, sendo dois de suínos e dois de frangos afirmaram que atividade representa entre 50% e 60% da sua renda total. Um único criador, o **Criador 04** de frangos, afirmou que atividade ainda não está dando lucro e no momento está apenas se pagando. Isso ocorre devido ao investimento feito para a implantação dos chamados modais, que se trata de barracões com grande capacidade de alojamento e alta tecnologia empregada, que resulta na automatização da maioria dos processos. Especificamente o **Criador 17**, de suínos e aves respondeu que os frangos respondem por 60% de sua renda e os suínos, 20%. E por fim, o **Criador 12**, que afirmou que a criação de frangos responde por 30% de sua renda.

Sobre o tempo de experiência dos criadores na atividade agrícola em geral, 39% (sete criadores) têm entre 26 e 40 anos e 17% (três) têm mais de 40 anos na atividade agrícola, conforme o **Gráfico 06**. Ou seja, a maioria dos entrevistados, 56%, possuem grande experiência na atividade rural. Especificamente sobre a experiência dos entrevistados na criação de suínos e frangos a maioria (53% - dez) tem entre 11 e 25 anos de tempo de atuação e 21% (quatro) tem entre 26 e 40 anos de atuação na área. Sendo assim, 26% (cinco) dos entrevistados entraram mais recentemente na atividade, tem menos de 11 anos de atuação, conforme o **Gráfico 07**.

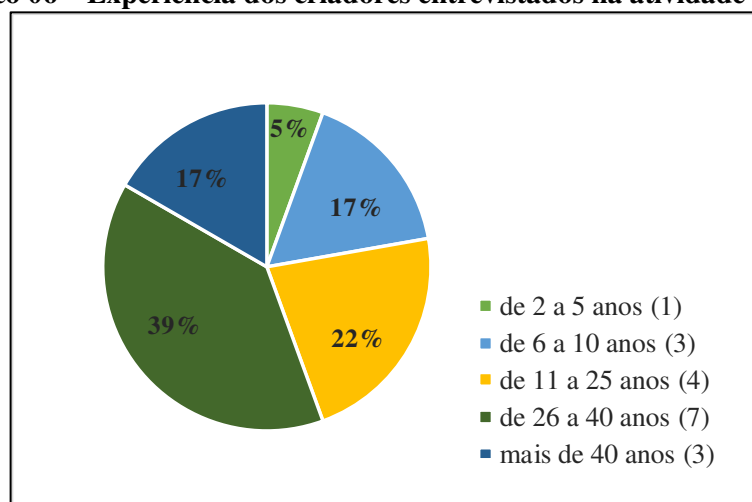
Gráfico 05 – Tamanho da propriedade dos criadores entrevistados



Fonte: entrevistas.

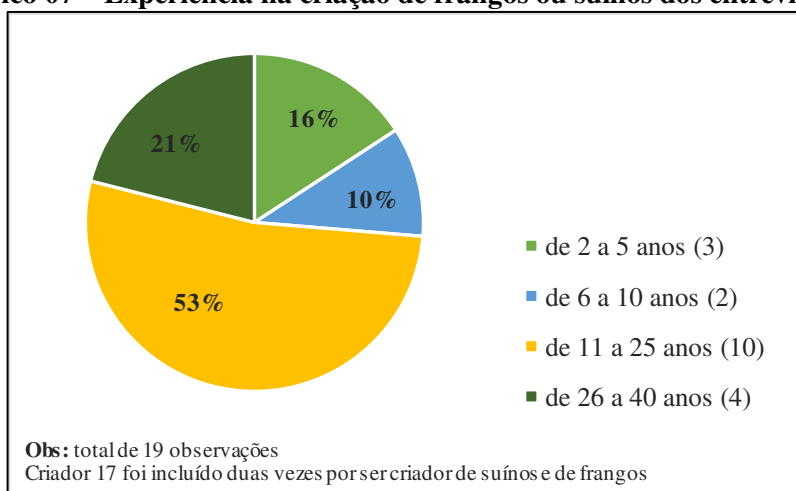
E quando perguntados sobre o tempo de relacionamento com a atual empresa processadora entre os entrevistados integrados e cooperados, 47% (oito) tem entre 11 e 25 anos, 17,6% (três) tem entre 26 e 40 anos de relacionamento com a processadora, outros 17,6% (três) tem tempo de relacionamento entre 06 e 10 anos e mais 17,6% (três) tem tempo de relacionamento com a processadora entre 02 e 05 anos, conforme o **Gráfico 08**. Nota-se, portanto, que a maioria dos entrevistados já possui uma relação bastante consolidada com a processadora.

Gráfico 06 – Experiência dos criadores entrevistados na atividade agrícola



Fonte: entrevistas.

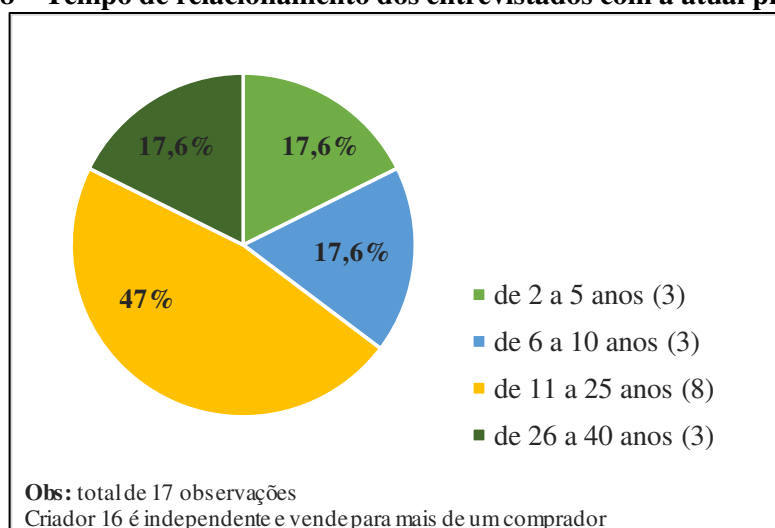
Gráfico 07 – Experiência na criação de frangos ou suínos dos entrevistados



Fonte: entrevistas.

Especificamente sobre o **Criador 01** de suínos, como pode se notar pelos **Quadros 02** e **04**, apresenta o tempo de relacionamento com a processadora igual a sua idade. Isso ocorre pois trata-se de uma propriedade familiar e a sua família se relaciona com a atual processadora até hoje. A mesma situação ocorre com o **Criador 11** de frangos, sua família está há 25 anos na atividade de criação com a mesma empresa, embora o entrevistado tenha oito anos de experiência na atividade agrícola, como se nota pelos **Quadros 01** e **03**. Além disso, o **Criador 03** já trabalhou como funcionário antes de ser integrado da empresa. O **Criador 09** disse que antes de passar a fornecer ovos galados¹⁵ para a empresa seu pai já era integrado da mesma empresa, no entanto ele fazia a terminação dos frangos (última fase – de engorda). E os **Criadores 12** e **18** disseram também já ter trabalhado na cooperativa antes de se tornarem cooperados integrados¹⁶.

Gráfico 08 – Tempo de relacionamento dos entrevistados com a atual processadora



Fonte: entrevistas.

Com relação ao número de barracões nota-se que a maioria, 12 do total de 19 observações, tem entre dois e três barracões, como se observa pelos **Quadros 03** e **04**. Especificamente os **Criadores 04**, **05** e **06** possuem barracões no chamado modal, acima mencionado. No caso do **Criador 05**, são quatro barracões do tipo modal e três convencionais, os outros dois criadores possuem todos os seus barracões do tipo modal. O **Criador 16**,

¹⁵ Ele recebe as matrizes e os galos da empresa para produzir os ovos que serão levados para a incubadora da própria empresa onde nascem os pintainhos, que posteriormente são levados para a última fase do processo, a terminação.

¹⁶ Neste trabalho adota-se o termo cooperado integrado para os associados às cooperativas (cooperados) que decidem participar do sistema de integração para produção de suínos e aves.

independente, não soube informar ao certo a quantidade de barracões. Com relação à capacidade de abate entre os criadores de frangos, como se nota pelo **Quadro 03**, os três criadores com maior capacidade de alojamento são todos integrados (**Criador 04, 05 e 06**). Em seguida tem-se dois criadores (**12 e 18**) cooperados integrados com a mesma capacidade, 60.000 pintainhos. Nota-se, no entanto que a capacidade desses com relação aos três primeiros é muito menor. Em seguida tem-se o **Criador 11** que é integrado com capacidade para 57.000 pintainhos. Depois vêm os **Criadores 17 e 13** respectivamente com capacidades para 42.000 e 40.000 pintainhos sendo ambos cooperados integrados. O criador com menor capacidade é o **09**, que é integrado, mas esse produz ovos galados e não animais terminados como o restante dos criadores entrevistados.

Quadro 03 - Perfil dos criadores de frango entrevistados: parte 02

Criador	Tempo atividade agrícola (anos)	Tempo na criação frangos (anos)	Tempo de relacionamento (anos)	Tipo de relacionamento	Distância do Processador (Km)	Número de barracões	Capacidade total
04 Frango	30	3	3	Integrado	12	8	240.000 pintainhos
05 Frango	44	28	20	Integrado	20	7	204.000 pintainhos
06 Frango	35	6	6	Integrado	40	4	130.000 pintainhos
09 Frango	20	20	20	Integrado	8	2	14.000 matrizes e aprox. 1.400 galos
11 Frango	8	25	25	Integrado	75	2	57.000 pintainhos
12 Frango	10	10	10	Cooperado	78	3	60.000 pintainhos
13 Frango	40	12	20	Cooperado	4	2	40.000 pintainhos
17 Frango	30	28	30	Cooperado	1,5	2	42.000 pintainhos
18 Frango	32	22	22	Cooperado	7	3	60.000 pintainhos

Fonte: a autora com base nos dados primários.

Quadro 04 - Perfil dos criadores de suínos entrevistados: parte 02

Criador	Tempo atividade agrícola (anos)	Tempo na criação de suínos (anos)	Tempo de relacionamento (anos)	Tipo de relacionamento	Distância do Processador (Km)	Número de barracões	Capacidade total
01 Suínos	20	20	30	Integrado	28	3	1.300 animais
02 Suínos	20	13	12	Cooperado	20	3	450 matrizes
03 Suínos	12	12	12	Integrado	3	2	880 animais
07 Suínos	30	11	11	Integrado	10	3	2.700 animais
08 Suínos	47	40	40	Integrado	7	3	2.200 animais
10 Suínos	8	2	8	Cooperado	30	2	1.000 animais
14 Suínos	55	21	4	Cooperado	50	1	1.100 animais
15 Suínos	4	4	4	Integrado	25	4	2.600 animais
16 Suínos	28	28	-	Independente	20 em média	não informado	27.000 animais
17 Suínos	30	20	30	Cooperado	1,5	1	600 animais

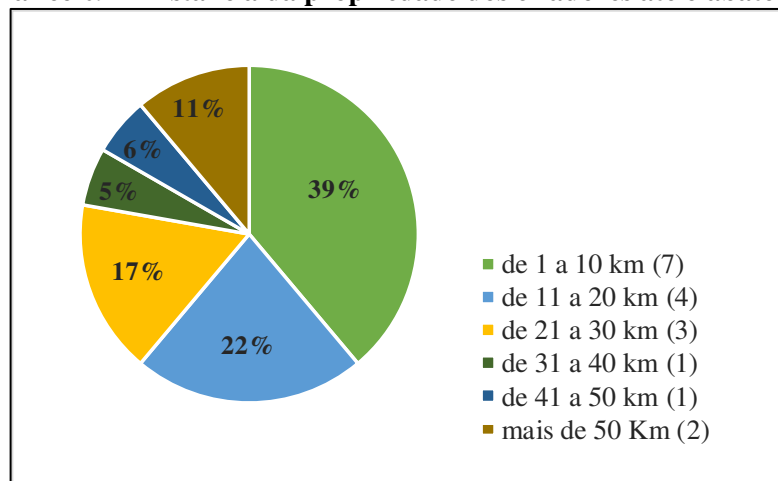
Fonte: a autora com base nos dados primários.

Entre os criadores de suínos, como se observa pelo **Quadro 04**, aquele com maior capacidade de alojamento é o independente, o **Criador 16**, com capacidade de alojamento de 27.000 animais. No entanto, destaca-se aqui que esse número engloba todas as áreas de negócio que atuam, ou seja, inclui tanto animais para terminação como a produção de leitões e marrãs.

Em seguida vêm os **Criadores 07, 15 e 08**, todos integrados e com capacidade de alojamento de 2.700, 2.600 e 2.200 animais respectivamente. Após esses está o **Criador 01**, integrado com capacidade de 1.300 animais. Em seguida estão os **Criadores 14 e 10** ambos cooperados integrados que possuem capacidade de 1.100 e 1.000 animais respectivamente. Depois vêm o **Criador 03**, integrado com capacidade de alojamento de 880 animais e o **Criador 17**, cooperado integrado com capacidade para 600 animais. Por fim, está o **Criador 02**, cooperado com capacidade para 450 animais, e que assim como no caso dos criadores de frangos, é um criador que faz etapas anteriores à terminação dos animais¹⁷.

A respeito da distância entre as propriedades onde se faz a criação dos animais e o processador nota-se, de início, que existem distâncias ligeiramente maiores entre os criadores de frangos em comparação aos de suínos, conforme se observa pelos **Quadros 03 e 04**. A distância máxima entre os criadores de frango foi de 78 quilômetros e entre os criadores de suínos foi de 50 quilômetros. Essa última, aliás, é relacionada ao único criador entre os de suínos entrevistados a ter uma distância superior a 30 quilômetros, em relação ao processador. Entre os criadores de frangos, dos nove entrevistados três responderam ter uma distância superior a 30 quilômetros em relação ao processador.

Gráfico 09 – Distância da propriedade dos criadores até o abatedor



Fonte: entrevistas.

Além disso, é possível também notar pelos dados do **Quadro 03** que os criadores com menores capacidades de alojamento entre os terminadores de frangos, os **Criadores 13 e 17**, são os que estão mais próximos à unidade processadora, quatro e 1,5 quilômetros de distância

¹⁷ O **Criador 02** produz leitões de desmame com aproximadamente sete quilos e 28 dias de vida.

respectivamente. Entre os suínos ocorre a mesma situação, como pode se notar pelo **Quadro 04**. Os **Criadores 03 e 17** são os que possuem menor capacidade de alojamento entre os terminadores, mas são também os criadores mais próximos à unidade processadora, três e 1,5 quilômetros de distância respectivamente. Por fim, ao englobar todos os criadores, como se nota pelo **Gráfico 09**, 39% (sete), dos entrevistados, possuem uma distância de até 10 quilômetros em relação ao processador, outros 22% (quatro) tem uma distância entre 11 e 20 quilômetros do processador, e 17% (três) tem uma distância entre 21 e 30 quilômetros em relação ao processador.

4.1.2 Perfil dos processadores de frangos e de suínos entrevistados e apresentação da forma de obtenção dos animais para abate

O **Quadro 05** apresenta o perfil dos quatro processadores entrevistados. O **Processador 01**, conforme se observa trata-se de uma empresa com atuação dentro do estado, dado que possui Selo de Inspeção Estadual, o S.I.P.¹⁸, para o abate de suínos. Seu principal produto são as carcaças resfriadas (com diversas categorizações por peso), que respondem por cerca de 98% das vendas do frigorífico. Apenas uma pequena parcela do que é abatido é industrializado. Seus clientes são industrializadores (que produzem bacon, linguiça e outros), distribuidores e supermercados, mas ele também vende para açougues e pequenos comerciantes no entorno do frigorífico. Os clientes da empresa, em sua maioria, são recorrentes. O entrevistado afirma que existe um acordo informal de compra com a maioria deles.

A empresa (**Processador 01**) não obtém os animais para abate por meio do sistema integração, a aquisição de 98% dos animais é feita no mercado *spot*. O entrevistado dá o número de 98%, pois a empresa tem um contrato formal de preferência de compra com uma cooperativa. Ele explica que é um contrato que diz que a cooperativa deve fornecer um número determinado de suínos vivos por ano para o frigorífico, mas a obrigação da cooperativa é apenas oferecer primeiro esse número de suínos para o frigorífico. Nada a impede de se recusar a vendê-los. Do total de suínos vivos adquiridos, de 35% a 40% são comprados de atravessadores e aproximadamente 30% de cooperativas e grandes empresas. O restante é comprado de criadores independentes, que normalmente são pequenos. Ele afirma que há criadores muito pequenos,

¹⁸ Para maiores informações sobre os tipos de selos de inspeção: ver a seção “4.2.3 As leis sanitárias e ambientais: informações necessárias” do trabalho.

que vendem cinco porcos para o frigorífico por exemplo, mas seus maiores fornecedores são essas grandes empresas de processamento. Sobre os criadores independentes, ele diz que a maioria deles são criadores que a empresa acabou estabelecendo parceria informal ao longo do tempo. Acrescenta que ter um bom relacionamento é fundamental: “se você diz que vai comprar X cabeças, você compra X, tem que cumprir o acordo, se você honra de um lado, ele honra do outro”. Ele ainda explica que o mercado de compra de suínos funciona da seguinte forma: toda sexta-feira é dia de fechamento de preço do suíno para a semana seguinte. Então o frigorífico compra suínos toda sexta para fazer um planejamento de abate para a semana seguinte. Por fim, afirma que o frigorífico tem em torno de 15 fornecedores no total e que os animais adquiridos estão próximos ao frigorífico, o que facilita o frete.

Quadro 05 - Perfil dos processadores entrevistados

Processador	Tipo de empresa	Capacidade de abate/dia	Número de criadores integrados	Número de unidades no estado	Principais produtos	Mercado de atuação
Process. 01	Limitada	800 suínos	não se aplica	1	Carcaça resfriada	Estadual
Process. 02	Sociedade Anônima	7.500 suínos	aprox. 1.200 sendo 650 terminadores	2 - frangos 1 - suínos	<u>Frango</u> : Nuggets e empanados <u>Suínos</u> : Linguíça, barriga e presunto (mercado interno), costela defumada, pernil, cartilagem	Internacional e Nacional
Process. 03	Cooperativa	480.000 frangos 8.300 suínos	700 - frangos 250 - suínos	2 - frangos 2 - suínos	<u>Frango</u> : cortes especiais e pré-cozidos (exportação) e cortes (mercado interno) <u>Suínos</u> : cortes e industrializados (mercado interno)	Internacional e Nacional
Process. 04	Cooperativa	505.000 frangos 8.300 suínos	aprox. 950 - frangos 144 - suínos	2 - frangos 2 - suínos	<u>Frango</u> : cortes especiais (exportação) e cortes (mercado interno) <u>Suínos</u> : cortes e industrializados (mercado interno)	Internacional e Nacional

Fonte: a autora com base nos dados primários.

Para esse entrevistado essa forma de aquisição dos suínos vivos funciona, pois, o frigorífico está próximo à grandes empresas de processamento de suínos. Ele explica que essas empresas ao adotarem o sistema de integração podem, muitas vezes, ter excesso de animais para abate. Ele dá um exemplo: está programado que a porca dê nove porquinhos pelo planejamento, e na verdade ela dá dez. Ou então recebem suínos acima do peso possível para serem processados em suas plantas. Quando esse tipo de coisa acontece essas empresas acabam colocando esses suínos em excesso ou fora dos seus padrões à venda no mercado. Como a planta do **Processador 01** pode se adaptar para abater suínos de diferentes tamanhos (até 500 quilos) a empresa consegue aproveitar esse suíno. O entrevistado ainda diz que a preocupação dessas grandes empresas é garantir a produção para não faltar suíno para abate. Assim, normalmente elas têm maior capacidade de produção de suíno vivo do que de abate.

O **Processador 02**, por sua vez, é uma empresa de sociedade anônima (S.A.). Diferentemente do **Processador 01**, que possui Selo de Inspeção Estadual, ela possui o Selo de Inspeção Federal, o S.I.F., e seu mercado de atuação é nacional e internacional. Ela atua tanto na cadeia de frangos como na de suínos, conforme se observa pelo **Quadro 05**. De acordo com o entrevistado, os principais produtos na unidade onde atua são industrializados na parte de frangos, e cortes e industrializados na parte de suínos. Destaca-se que esse entrevistado trabalha em suínos. Ele, no entanto, afirmou que o sistema integração é aplicado nos dois casos, suínos e frangos, e a forma de operacionalização da obtenção dos animais para abate é bastante similar. Na parte de suínos essa unidade conta com aproximadamente 1.200 criadores integrados, sendo que desse total 650 são terminadores. Esse entrevistado explica que ainda há iniciadores, que fazem a parte reprodutiva/maternidade, que possuem a propriedade dos animais, as matrizes, mas todos compram a genética da empresa. No entanto, relata que a tendência é que todos esses criadores migrem para o sistema integração típico, no qual a propriedade do suíno é da empresa. Ele justifica essa tendência devido à necessidade de garantir rastreabilidade, uma exigência do mercado. Esse entrevistado afirmou ainda que o porte dos produtores integrados varia bastante. Sobre o tempo de relacionamento deles com a empresa, ele explica que todos os criadores que fazem as etapas iniciais na criação possuem um relacionamento antigo. Entre os terminadores o tempo de relacionamento varia, há criadores muito antigos, como criadores recentes.

O **Processador 03** é uma cooperativa e, como o **Processador 02**, possui o S.I.F. e atua nos mercados nacional e internacional, conforme o **Quadro 05**. Entre os principais produtos oriundos do frango, o entrevistado destaca que 50% da produção é destinada ao mercado externo e se trata de cortes especiais com alto valor agregado. No mercado doméstico os principais produtos são cortes também. Na carne suína a cooperativa apenas entrega os animais para abate. No ano de 2017 ela entregou cerca de 400.000 cabeças ao frigorífico. Esse frigorífico que faz, de fato, os abates e processamento é uma cooperativa composta por um grupo de cooperativas, dentre elas o **Processador 03**. No caso da carne suína cerca de 85% do total produzido é destinado ao mercado interno, sendo que a maior parte desse montante são produtos industrializados, como linguiça, bacon e outros. Na etapa de criação dos animais a cooperativa conta com 700 criadores de frango e 250 criadores de suínos cooperados integrados, sendo que todos esses fazem apenas a fase de terminação. As etapas iniciais do ciclo reprodutivo são desenvolvidas em granjas da própria cooperativa. Com relação ao tempo de atividade desses cooperados integrados, o entrevistado afirma que há uma grande diversidade. Há produtores que trabalham há 50 anos na atividade como há os que estão há um mês, pois a cooperativa está

em uma fase de expansão. No entanto, destaca que na questão fundiária existe um perfil hegemônico: 80% dos produtores da cooperativa tem até 36 hectares de terra. São, portanto, pequenas propriedades.

Por fim, o **Processador 04** é uma cooperativa, que possui o S.I.F. e atua nos mercados nacional e internacional, conforme se observa pelo **Quadro 05**. Sobre os principais produtos, ele afirma que 50% da produção de frangos é destinada ao mercado externo e o outro restante para o mercado doméstico, nos dois mercados os principais produtos são cortes. E, dentro do total produzido apenas 8% são frangos inteiros. Na carne suína a cooperativa apenas entrega os animais para abate. No ano de 2017 ela entregou cerca de 350.000 cabeças ao frigorífico. O **Processador 04**, assim como o **Processador 03**, possui uma parte da processadora que faz o abate e processamento desses suínos. Na etapa de criação de animais o entrevistado explica que, no frango, os matrizeiros de produção de ovos e a fase de terminação é toda feita por cooperados integrados. Os matrizeiros de recria são investimentos da própria cooperativa. Em frangos a cooperativa conta com 802 integrados cooperados diretos e mais cerca de 150 integrados de uma parceria que tem com outra cooperativa, são “criadores indiretos” da cooperativa entrevistada.

No caso dos suínos o entrevistado do **Processador 04** informou que as fases iniciais são feitas dentro da cooperativa e a terminação é feita 100% por cooperados integrados. No entanto, destaca que restaram apenas dois criadores que fazem a etapa de produção de leitões, mas que eles têm pouca capacidade, para 300 e 500 matrizes. Ele diz que se esses produtores quiserem continuar não há problema, mas a ideia da cooperativa é deixar as etapas iniciais do ciclo dentro da própria empresa. A cooperativa tem 144 criadores cooperados integrados em suínos. Com relação ao tempo de atividade desses cooperados integrados, o entrevistado afirma que há uma grande diversidade. E a respeito do tamanho das propriedades ele afirma que essas são atividades que se adequam bem tanto para pequenas como para grandes propriedades.

4.2 APRESENTAÇÃO DAS MACROINSTITUIÇÕES E MESOINSTITUIÇÕES

Nesta seção é apresentado o ambiente que influencia as trocas entre criadores e processadores. Ou seja, são apresentadas as macro e mesoinstituições identificadas por meio das entrevistas assim como a forma de atuação de cada uma delas. Por meio das entrevistas com criadores, processadores e a associação de criadores é possível destacar quatro aspectos

importantes que interferem na dinâmica da relação entre integrado e integrador, quais sejam: a relevância da lei da integração para o sistema integração, o papel das entidades representativas, as leis sanitárias e ambientais que recaem sobre criadores e processadores, e as políticas de crédito agrícola, que são abordadas a seguir.

4.2.1 A relevância da Lei da Integração para o sistema integração

Conforme exposto anteriormente, a lei da integração foi promulgada com o objetivo de tornar mais claras as obrigações e direitos das partes, assim como de criar instâncias privadas para resolução de conflitos, de modo a diminuir as incertezas nas transações. Dentre outros pontos, a lei classifica os contratos de integração como uma relação civil, que não configura prestação de serviço ou relação de emprego, e que se caracteriza pela conjugação de esforços e pela distribuição justa de resultados (BRASIL, 2016).

Além disso, essa lei exclui de seu regime as relações cooperativas, que possuem uma legislação específica sobre sociedades cooperativas. Entre os pontos mais relevantes, destaca-se a criação das Comissões de Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (CADECs) ou similares em cada unidade das integradoras, sendo que as mesmas devem ter paridade na representação dos integrados e da integradora. A lei também explicita que compete a ambos, integrado e integrador, atender às exigências da legislação ambiental no imóvel rural, na execução do contrato de integração (BRASIL, 2016). O último ponto de destaque é a previsão da criação de Fóruns Nacionais da Integração (FONIAGRO) que teria a competência para estabelecer a metodologia de cálculo do valor de referência para a remuneração do integrado em cada cadeia produtiva, além de ser ele o responsável por enviar as metodologias de cálculo do valor de referência às CADECs (BRASIL, 2016).

Nas entrevistas realizadas com os 18 criadores, todos os sete criadores cooperados integrados afirmaram não conhecer a lei, assim como o criador independente. Dentre os dez integrados, apenas três deles afirmaram conhecer a lei, os **Criadores 04, 06 e 07**, todos integrantes da associação entrevistada. Os três acreditam que a lei auxilia fundamentalmente em estabelecer um diálogo mais facilitado entre integrados e integradora. Além disso, todos afirmaram ter notado que houve uma mudança de postura por parte da empresa em relação às demandas dos integrados, embora ainda seja algo tímido, dado que todos os três disseram que, no geral, “a empresa impõe o que ela deseja”. O **Criador 07**, que faz parte da CADEC de suínos

em uma unidade do **Processador 02**, relata que com essa lei a relação com a empresa tem melhorado lentamente, mas afirma que o diálogo aumentou. Ele diz que hoje os criadores ou qualquer grupo de criadores pode ir até a empresa e reivindicar algo e a empresa deve considerar seus questionamentos, ou seja, os criadores têm mais força. Ele ainda diz que a própria empresa hoje prefere que as demandas cheguem por meio das CADECs, pois seus integrantes, tanto os representantes da empresa como os dos criadores, são pessoas que conseguem se relacionar e expor as ideias de uma maneira mais adequada.

O **Criador 07** ainda relata que mesmo com a implantação recente das CADECs, os integrados de suínos já conseguiram ser atendidos em reivindicações, como a transferência da responsabilidade do carregamento dos suínos para a integradora. Agora é ela que envia equipes para fazer o carregamento dos animais. Antes eram os produtores que se reuniam, fossem os vizinhos, ou então pagavam um terceiro para fazer essa etapa. O custo era dos criadores e ainda existia a responsabilização do criador por qualquer acidente de trabalho que houvesse, além do risco de contaminação nessa etapa. O entrevistado explicou que os membros da CADEC indagaram os diretores da empresa sobre o motivo de existir equipes para carregamento há muitos anos nas aves, e nos suínos não. A resposta de um dos diretores foi: porque nunca ninguém reclamou. Isso exemplifica a necessidade de os criadores se agruparem para conseguir negociar melhores condições com a empresa, de acordo com o **Criador 07**.

Na entrevista com a associação de produtores, o entrevistado disse que a negociação com a empresa já ocorria antes da lei, mas de maneira mais informal, a empresa entendia “[...] quase como uma espécie de uma concessão da integradora: Oh, nós aceitamos conversar com vocês”. O que a Lei da Integração trouxe de muito positivo, conforme o entrevistado, é que essa negociação ganhou fundamentação em lei que garante o direito dos criadores de negociarem os contratos. “Até então, como não tínhamos uma lei que nos desse esse direito, o contrato era unilateral [...] só tínhamos deveres”, afirmou o entrevistado da associação. As CADECs têm força de lei para modificar o contrato, não é necessário esperar ele vencer para mudar, conforme o entrevistado. Além desse ponto, ele destaca a questão da paridade no número de representantes da integradora e dos integrados nas CADECs.

O entrevistado explica que no caso das CADECs, das quais a associação participa (uma de suínos e outra de frangos em uma das unidades do **Processador 02**), a constituição dos representantes dos integrados se dá da seguinte forma: a eleição dos membros da CADEC para representação é feita pela associação, que condicionou que os membros da CADEC devem ser sócios da associação. O entrevistado explica que não são todos os integrados da unidade que

fazem parte da associação, mas que o que é decidido na CADEC vale para todos os integrados. Essa forma de constituição da Comissão se deu pelo fato de a associação já ter um relacionamento, de cerca de dez anos com empresa, em especial na criação de frangos, e por a empresa entender que seria melhor dialogar com duas ou três entidades. O entrevistado explica que a associação começou com objetivo de representar os criadores de frangos e para prestar serviços e emprestar maquinários a um valor razoável. Somente com a promulgação da Lei da Integração a associação passou a representar os suinocultores, há cerca de dois anos. Conforme o entrevistado, atualmente a associação conta com cerca de 300 associados, sendo que desses, cerca de 20 são suinocultores, o restante é de avicultores. Ele destaca ainda que a representação da associação para CADEC de suínos ainda não está formalizada, pois para que isso ocorra é preciso que associação mude seu estatuto e passe formalmente a representar os suinocultores.

O entrevistado explica ainda que os núcleos das CADECs são organizados pela Federação da Agricultura do Estado do Paraná (FAEP).

Dentro da FAEP existe uma moça lá [...] ela faz esse trabalho de tentar motivar, motivação de organização né. E tem funcionado. Porque a gente se reúne, duas, três vezes por ano e tal. E agora se criou uma... Dentro do Paraná se criou uma CADEC mãe, vamos dizer assim. Alguém que representa as CADECs [...] pela FAEP. [...] Qual o ganho disso? [...] Basicamente como são várias integradoras, tem membros de cada integradora. Então, por exemplo, nós do **Processador 02**, juntamente com ele, nós conseguimos¹⁹ [...] tem os titulares e os suplentes, mesma coisa... porque são quatro membros, né? Então por exemplo: quando se trata do **Processador 02**... Basicamente eu vou participar porque eu faço parte do **Processador 02**. Então há assuntos assim que você tá com dificuldade pra resolver na unidade, por exemplo. Então [...] você leva o problema pra lá, a FAEP tenta marcar com a indústria, diretores da indústria pra gente sentar e tentar resolver uma situação que até então não se resolve na base.

Com relação ao FONIAGRO o entrevistado da associação de produtores explica que a até agora (julho de 2018) não houve resultado nenhum e eles (FAEP) acreditam que não terá. Ele explica que é uma estrutura montada em âmbito nacional, mas cada estado tem uma realidade diferente, esse é o problema, segundo ele. O entrevistado explica que, por exemplo, estabelecer um preço mínimo em nível de Brasil é impossível, pois cada estado ou mesmo regiões de cada estado vão ter planilhas de custo diferentes. “[...] E aí nós tomamos uma decisão no Paraná. Se nós somos o maior produtor de frango, se nós temos a melhor qualidade do frango, nós não podemos ficar esperando pelo Brasil pra resolver os problemas nosso. Aí nós criamos uma espécie de FONIAGRO na FAEP”.

¹⁹ O entrevistado faz parte dessa CADEC mãe.

Sobre os contratos de integração anteriores à lei em questão, o entrevistado explica que os contratos de antes de 2016 valem, exatamente como antes. A partir de 2016, para os novos contratos ou para a atualização dos contratos existentes passa a valer o regime especificado na Lei da Integração. Ele diz ainda que o **Processador 02**, notando que a lei iria ser aprovada decidiu se antecipar à ela:

[...] na verdade o **Processador 02** especificamente foi o líder, ele tomou a frente... Na verdade ele se antecipou uns dois anos, tá? [...] Eles sabiam que isso era sem retorno (a aprovação da Lei da Integração). Eles tentaram barrar. Isso aí é informação segura. Não só o **Processador 02**, várias integradoras também. Quando perceberam (a lei) que ia ser aprovada, o **Processador 02** começou a trabalhar uns dois anos antes. As nossas CADECs, elas são de um ano e meio, dois anos antes da lei ser aprovada. Entendeu? Então quando a Lei da Integração foi aprovada, praticamente todos os contratos já estavam assinados.

Nesse sentido, o **Processador 02** procurou se organizar e antecipadamente começar a estruturar a relação conforme a possível lei, naquele momento. Além de buscar firmar todos os contratos antes da entrada da lei em vigor, para se proteger de possíveis efeitos negativos sobre a mesma, como o impacto de uma mudança na fórmula de remuneração. Em entrevista com os processadores, apenas o **Processador 01**, que não possui contratos de integração com criadores, afirmou não conhecer a lei. O **Processador 02** afirmou que a empresa tem procurado se adaptar à lei e tem feito reuniões com a associação de criadores (a associação entrevistada) para entender o que é preciso ser feito e com qual velocidade as mudanças devem ocorrer. No entanto ele ressalta que todas as demandas que a lei traz eram assuntos que já vinham sendo negociados com a associação, em consonância com o que disse o entrevistado na associação entrevistada. O que o entrevistado do **Processador 02** destaca é que o que pode dificultar o processo de adaptação é algum custo adicional que isso trará, mas entende que será melhor para ambos os lados pois é necessário para o melhor funcionamento da relação. “As regras apertam e isso é bom”, disse o entrevistado.

Eu tenho que remunerar melhor o produtor. Eu tenho que ver a condição de mão de obra dele, ele não pode ser um escravo mais. Nós estamos aumentando os volumes de produção [...]. Antigamente nós tínhamos aqui de escala, a média era 400 animais. Hoje nós estamos com 1.200 de média dos produtores. Tem produtor que tem 6.000 animais, tá? Então a condução de 6.000 animais é diferente de como era antigamente, quando tinha 100, 200 (animais).

O **Processador 03**, por sua vez, afirmou conhecer a lei e disse que nada mudou na relação com os seus integrados cooperados, uma vez que a relação entre cooperados e cooperativas é regido por legislação específica. No entanto, ele acredita que será uma lei benéfica para a melhoria do modelo do sistema integração. O **Processador 04**, também uma

cooperativa, afirmou que embora as cooperativas não sejam alvo dessa lei, e até o momento nada tenha mudado na relação com os cooperados integrados, acredita que no decorrer do tempo é impossível a Lei da Integração não afetar a relação entre cooperativa e cooperados integrados pois, segundo ele “[...] pelo dinamismo da atividade, em algum momento, você não pode ter vizinhos trabalhando com regras totalmente diferentes, as coisas vão meio que se equalizar”

Diante dos posicionamentos dos criadores, processadores e da associação, nota-se que a própria macroinstituição, por meio da Lei da Integração, indica os mecanismos de monitoramento dos *decision rights*, ao estabelecer a criação de CADECs e do FONIAGRO como as entidades legalmente autorizadas a interferir nas regras dos contratos e na negociação de conflitos, ou seja, fazerem o monitoramento dos *property rights*. Observa-se ainda que, embora a lei seja recente, ela já apresenta efeitos práticos na dinâmica da relação entre criadores e processadores, como no caso da transferência da responsabilidade pelo carregamento em suínos para o integrador, acima mencionado, e que indiretamente, deverá influenciar na relação cooperada.

4.2.2 O papel das entidades representativas

Como já se nota pela seção anterior, as entidades representativas pelo lado dos produtores se mostram de grande importância. É relevante destacar que todos os cinco criadores integrados de frangos entrevistados fazem parte de associações que representam avicultores. Entre os quatro avicultores cooperados integrados entrevistados, dois afirmaram participar também de uma cooperativa de crédito. No caso dos cinco suinocultores integrados entrevistados, apenas um disse participar de uma associação que representa suinocultores, o **Criador 07**. O **Criador 01** disse ser sócio do Sindicato Rural, mas não faz parte de nenhuma entidade que represente especificamente suinocultores. O **Criador 16**, independente, afirmou também não participar de nenhuma entidade representativa. Entre os quatro suinocultores cooperados, dois deles fazem parte de associações. O **Criador 14** integra o Sindicato Patronal, mas não faz parte de nenhuma entidade que represente os suinocultores. E o **Criador 02**, que produz leitões de desmame, afirmou que os produtores de Unidades de Produtoras de Desmamados (UPDs) da cooperativa, da qual faz parte, criaram um grupo para trocar ideias. Não é algo formal, mas ele afirma que se não há reuniões, um liga para o outro. Ele cita que quando ocorre algum problema com relação à saúde dos animais ou então quando algum

procedimento ou insumo fornecido pela cooperativa não está dando certo, eles consultam o restante do grupo para saber se é algo isolado ou não, para somente depois conversar com os técnicos.

Entre os cinco avicultores integrados, que fazem parte de associações representativas, apenas dois deles afirmaram conhecer a lei da integração, os **Criadores 04 e 06**. Embora os outros três criadores tenham respondido não conhecerem a lei, afirmaram que as associações que integram são bastante atuantes e são uma forma de conseguir ter maior poder de negociação com o processador. O **Criador 05** relata que associação da qual faz parte (a associação entrevistada) teve papel fundamental em algumas conquistas dos criadores. Ele relata que quando começou a atividade era necessário reunir os vizinhos para carregar os frangos, depois os próprios criadores que contratavam equipes. Ou seja, a responsabilidade do carregamento era toda por conta do criador. Atualmente são empresas especializadas que o processador contrata que fazem esse trabalho. Ele afirma também que antes a cal virgem usada para desinfecção das granjas era por conta dos criadores, atualmente é o processador que fornece. O relato do **Criador 05** reafirma o que o entrevistado da associação disse:

(A responsabilidade pelo carregamento ser do processador) pode relacionar o tempo que a associação começou, em torno de dez anos mais ou menos. [...] uma das primeiras grandes conquistas (da associação) foi essa. Por exemplo, [...] eu carreguei os lotes ontem. Na minha propriedade passou [...] 66 pessoas para carregar. Então, isso vinha gente de tudo que é tipo. Hoje não, eles são registrados, [...] fazem as oito horas deles, eles têm alimentação, eles têm transporte decente. Quer dizer, oferece toda a condição pra eles prestarem serviço na minha propriedade. entendeu?

O **Criador 05** também explica que a iniciativa de a associação passar a representar os suinocultores partiu dele, pois também é criador de suínos. Explica ainda que há uma associação municipal que representa os suínos, mas ela é muito inoperante. Tendo isso em vista, alguns suinocultores viram que a associação (entrevistada) foi muito eficiente na conquista de benefícios para os avicultores junto às integradoras, em especial na negociação e legalização de determinadas questões, e resolveram se associar, afirma. O **Criador 03**, que é integrado na unidade que a associação entrevistada representa os suinocultores na CADEC, reforça o que o entrevistado disse. O criador relata que existe uma associação, mas não concorda com a forma dela trabalhar. Ele afirma que essa associação não estava ajudando os suinocultores, e que agora existe outra associação (a entrevistada) que representa os suinocultores e que trabalha de melhor. No entanto, diz que não participa dessa nova associação e não tem interesse pois avalia que nas atuais condições de mercado participar ou não da associação pouco influencia.

Hoje tem a associação, mas eu não participo. Eu tenho uma certa... não gosto muito de participar desses... eu acho que... hoje, pra suínos não estava ajudando. [...] A forma deles trabalharem não estava certa (da associação antiga). Agora, pelo que eu vi [...] eles (a associação entrevistada) estão começando a questão de... Era muito só informal, assim (com a associação antiga), na conversa, não tinha nada... pra se exigir da empresa, pra chegar na questão de custo e tudo mais, na questão de suínos, né. Agora parece que vai começar a funcionar. É uma associação de suinocultores que tem... daí tem uma de frangos, que esse rapaz atende né (e passou a fazer para os suínos). Daí eles já... mais ou menos eles têm mais [...] as informações, a questão de custo e tudo mais pra tentar brigar [...] eu não cheguei a participar (da associação entrevistada), pra dizer a verdade não gosto muito disso não.

Esse criador, no entanto, destacou o fato de que recentemente o carregamento dos suínos passou a ser de responsabilidade da integradora e considerou algo positivo, mas não soube explicar como isso foi conseguido. O **Criador 07**, que faz parte da associação, relata também que a associação mais antiga não tem credibilidade junto aos criadores. Ele explica que tem sido muito difícil convencer os suinocultores a fazerem parte dessa nova associação (a entrevistada) e diz que os produtores em geral são muito desunidos.

Porque o produtor é muito desunido. Tem que ser através de uma associação pra você conseguir alguma coisa. Eu acredito que sim (que a lei da integração melhora o sistema integração), só que se ninguém for atrás não acontece nada. Se ninguém exigir, não cobrar da empresa, a empresa vai continuar fazendo como sempre fazia. Ainda é muito devagar (a organização dos criadores). [...] a associação dos suinocultores (existe) há tantos anos [...] e nunca... parece que nunca trouxe... tá desacreditada, nunca trouxe benefícios. Ninguém acredita nela. [...] Do lado dos suinocultores, meu Deus, pra você falar de entrar na associação (entrevistada), pra fazer parte: não (os suinocultores respondem). [...] os caras já te dizem: isso não serve pra nada. Essa é a visão que a gente herdou, esse que é o problema.

Pelo lado dos processadores, quando indagados se a organização faz parte de algum tipo de associação que os represente, o **Processador 01** respondeu que não, pois a própria concorrência impede que haja esse tipo de organização. O entrevistado do **Processador 02** respondeu não ter conhecimento. Já os **Processadores 03** e **04** responderam que há organizações que os representam como cooperativas e também como processadores de proteína animal. Ambos responderam que são entidades que auxiliam muito no diálogo com o governo. O **Processador 04** explica que quando são essas entidades que dialogam com o governo, a conversa é mais franca e transparente do que quando uma empresa em particular, tem alguma necessidade ou alguma demanda, que pode ser contrária ao que o governo está se posicionando. Ele afirma que, com entidades representando o setor, não são as realidades individuais que estão sendo expostas, mas a realidade do coletivo. Ele finaliza dizendo que o papel dessas entidades de fazerem a interlocução entre as empresas produtoras e os ministérios é fundamental. Essa lógica foi a mesma lógica, exposta pelos **Criadores 04, 05, 06** e **07**, ao explicarem a importância

da associação de criadores no sentido de que ela representa e deve representar demandas coletivas, causas comuns.

Por fim é importante mencionar que a própria Lei da Integração é fruto da articulação de entidades dos produtores e das agroindústrias para que o tema fosse normatizado. O início da discussão dessa lei data de 2010 e antes de ser apresentado seu projeto de lei o tema foi amplamente discutido na Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e pelos representantes da Comissão Nacional de Aves e Suínos (AYRES, 2011; WATANABE; PAIVA; LOURENZANI, 2017).

Portanto, como pôde se notar pela seção, seja em âmbito de SAG, seja em âmbito microeconômico, é de grande importância o desenvolvimento de estruturas intermediárias, mesoinstituições. Isso para que a comunicação ocorra de maneira mais impessoal e mais objetiva, e dessa forma permita uma melhor coordenação de esforços e resolução de conflitos para que as relações sejam sustentáveis para as partes interessadas.

4.2.3 As leis sanitárias e ambientais: informações necessárias

O atendimento às legislações sanitária e ambiental para os criadores, tanto de suínos como de frangos, funciona como uma condição necessária para estabelecer o contrato com o processador e também para continuar alojando os animais nas propriedades, conforme constatado em todas as entrevistas com criadores que fazem parte do sistema integração e com os **Processadores 02, 03 e 04**. Essas legislações funcionam de forma bastante similar, para suínos e para frangos, mas há algumas diferenças de procedimento e documentos legais que as regem.

No caso dos frangos, quando há interesse da processadora em firmar um contrato de integração com um criador é necessário inicialmente verificar a adequação da propriedade à legislação sanitária, em especial à Instrução Normativa nº 56/2007 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA, e à Portaria 290 da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná – ADAPAR. A IN-56 estabelece os procedimentos para registro, fiscalização e controle de estabelecimentos avícolas de reprodução, comerciais e de ensino ou pesquisa. A Portaria da ADAPAR descreve os procedimentos para a emissão da Certidão de Registro de Estabelecimentos Avícolas de Produção Comercial. A Instrução Normativa em questão detalha todos os critérios necessários para garantir a segurança sanitária na produção

de aves, desde a localização da propriedade até normas para construção dos aviários e procedimentos de limpeza. Ela ainda designa os órgãos estaduais de defesa sanitária animal como os responsáveis pelo registro dos estabelecimentos avícolas. A Portaria 290 faz, portanto, o detalhamento do que está previsto na IN 56/2007. A ausência de registro da granja junto à SEAB (Secretaria da Agricultura e Abastecimento) impede a emissão de GTA (Guia de Trânsito Animal), o que impede o alojamento das aves na propriedade. No caso do licenciamento ambiental das propriedades integradas para a avicultura, os procedimentos de solicitação são efetuados pelos integradores ao órgão responsável, no caso o Instituto Ambiental do Paraná – IAP. A licença ambiental é composta de três licenças: licença prévia (antes da construção do barracão), de instalação e de operação. Tanto a licença ambiental como a sanitária devem ser renovadas a cada cinco anos.

No caso dos suínos, embora o atendimento às licenças sanitária e ambiental também sejam requisito para estabelecer a relação e continuar alojando os animais, os procedimentos são um pouco diferentes. Para suínos não há legislação que obrigue o registro das instalações de criação junto aos órgãos estaduais, embora o **Processador 04** afirme que tudo está caminhando para que haja a mesma exigência que há no caso das aves. Atualmente a licença sanitária é feita em atendimento à legislação de cada município e a anuência prévia do município é um dos requisitos para dar entrada no processo de concessão da licença ambiental que, como no frango, é composta de três licenças: prévia, de instalação e de operação e deve ser renovada a cada cinco anos. Na criação de suínos há um ponto mais sensível do que na criação de frangos: a questão da destinação dos dejetos dos animais. Em todas as entrevistas com criadores de suínos, os mesmos afirmaram que os dejetos são responsabilidade deles, não da integradora. Já no caso do frango a maior exigência vem da parte sanitária. O **Criador 17**, que cria frangos e suínos, diz que o isolamento nas granjas de frangos é mais exigente do que nas instalações de criação de suínos.

Na prática o que ocorre é que a integradora auxilia o criador a reunir toda a documentação necessária: fornece os projetos de instalação dos barracões, fornece assistência técnica e orienta na obtenção das licenças, embora todos os custos para obtê-las seja de responsabilidade do criador, conforme constatado nas entrevistas com os processadores e criadores que estão no sistema integração. O **Processador 04** diz que:

[...] então a legislação ambiental é algo que a gente precisa estar informado, manter o produtor informado e o produtor estar informado também pra gente cumprir legislação. Destino de resíduos, de aves mortas e outros destinos aí. Legislações do Ministério da Agricultura no geral (como regularização de reserva legal e área de

preservação permanente) e legislações sanitárias, elas meio que andam junto, do Mistério e sanitária, né. Porque tem... no caso de avicultura tem uma série de regras, tem uma instrução normativa que fala toda regulamentação com relação ao registro da granja e a granja precisa estar registrada hoje pra emissão de GTA, pra poder operar.

Todos os processadores que praticam a integração afirmaram que fazem o acompanhamento do vencimento dessas licenças e informam o criador sobre a necessidade de renová-las. Houve apenas uma diferença nas respostas entre criadores de suínos e frangos com relação à operacionalização da obtenção e renovação dessas licenças. No caso dos avicultores todos afirmaram que é o processador que se ocupa da renovação das licenças, embora os custos sejam dos criadores. No caso dos suínos não houve regularidade nas respostas, no caso dos cooperados o procedimento ocorre como nos frangos e para os integrados a empresa os informa do vencimento das licenças e pede para que deem entrada no processo de renovação junto aos órgãos. O criador independente, por sua vez, afirmou que se informa nos próprios órgãos fiscalizadores sobre os requisitos para manutenção de suas licenças.

Pelo lado do processador, a principal regulamentação relativa às questões de sanidade que interferem nas exigências necessárias na fase de criação dos animais é no âmbito do sistema de inspeção. Se o processador tem o selo de inspeção federal (S.I.F.), atende às legislações nacionais e internacionais no abate dos animais. Se o processador tem o selo S.I.S.B.I. (Sistema Brasileiro de Inspeção de Produtos de Origem Animal) significa que foi certificado atendendo à padronização e harmonização dos procedimentos de inspeção de produtos de origem animal, que o permite comercializar suas mercadorias dentro de todo o território brasileiro. Se o processador tem o S.I.E (Selo de Inspeção Estadual), no caso do Paraná o S.I.P., pode comercializar seus produtos em todo o estado. E, se o processador tem o S.I.M., pode comercializar seus produtos dentro do município. O **Criador 16**, independente, disse que a depender do selo do frigorífico para o qual ele vende os suínos, a documentação que precisa enviar junto com os animais varia. Ele diz que quando o frigorífico tem S.I.F.

[...] é preciso ir umas 10 folhas preenchidas de boletim, o que o animal comeu, qual foi a medicação usada, qual foi a medicação injetável. Tem uma série de procedimentos. Mas quando vai para um frigorífico que tem SISBI, que pode vender para o país todo, mas não pode exportar, não precisa de nada disso, só um GTA e a nota (fiscal).

O **Criador 16** prossegue dizendo que a legislação dentro do próprio setor é divergente. Quando o animal é abatido em frigorífico com S.I.M, que tem inspeção municipal, as regras são ainda mais frouxas: é preciso só o GTA e o nível de condenação é muito menor. Ele justifica

isso dizendo que o veterinário (fiscal) é local, e por isso acaba existindo certa permissividade. “Há três legislações dentro do mesmo negócio”, ele conclui.

O **Processador 02**, por sua vez, afirma que, no geral, as regras legais são suficientes para manter o padrão desejado. No entanto, explica que o que mudou muito atualmente foi a fiscalização federal (S.I.F.), os critérios mudaram.

[...] mudou muito com relação à fiscalização federal, o S.I.F., mudou muito né... o critério. Então, na realidade, o critério é um modo de você está olhando. O critério é o mesmo: o animal com lesão. Hoje o que que é uma lesão? Então isso... isso mudou. Isso acarreta bastante em condenações no frigorífico, penaliza o produtor, penaliza a empresa, né.

Pelo exposto é possível notar, com relação à questão das regulamentações públicas sanitária e ambiental, que as macroinstituições por meio das legislações buscam estabelecer padrões mínimos para a criação dos animais. Na avicultura é obrigatório o registro das granjas para que seja possível emitir o GTA, e para que se obtenha tal registro existem critérios sanitários federais a serem cumpridos. Essa é uma situação que ainda não é obrigatória para os suínos. Atualmente para esses as regras sanitárias são de âmbito municipal, não federal, embora destaque-se que os critérios para obtenção da licença ambiental sejam de âmbito federal e estadual. Além disso, para os avicultores integrados todo o trâmite para a licença ambiental deve ser feito pela integradora. Mais uma vez, para os suínos ainda não há essa orientação por parte dos órgãos de fiscalização ambiental. Nesse sentido, em especial para frangos, o processador integrador acaba exercendo, de certa maneira, uma função de monitoramento dos *property rights*, com relação a essas legislações.

4.2.4 As políticas de crédito agrícola

Conforme constatado pelas entrevistas com os criadores de suínos e de aves, as políticas de crédito agrícola têm importante papel na adequação das instalações, onde são criados os animais ao padrão tecnológico e de produção que as processadoras demandam ao integrado. Os três processadores entrevistados que fazem integração afirmaram que para um criador tornar-se um integrado é necessário que os barracões sigam um padrão de construção mínimo determinado por elas, além de estar regular nas licenças sanitária e ambiental, conforme exposto

acima. No entanto, embora a processadora dê todo o auxílio à obtenção das licenças, assim como no projeto construtivo, o recurso financeiro é de responsabilidade do próprio criador.

O **Processador 02** disse que, em casos específicos, a empresa pode disponibilizar linhas de financiamento, mas isso não é praxe. Atualmente, nos módulos novos (os modais) a empresa é a garantidora do pagamento, mas o recurso é obtido via bancos. Nessa modalidade, se o criador não conseguir obter um índice médio suficiente para pagar as parcelas, a empresa garante o pagamento, afirma o entrevistado. Mas ele destaca que para esse tipo de investimento a empresa escolhe criadores que ela sabe que têm condição de serem eficientes e terem boa produção. Os **Criadores 04 e 07** construíram seus barracões por meio dessa modalidade de financiamento. O que ocorre, na prática, é que a empresa faz um cálculo para garantir o pagamento dos custos fixos do criador e o restante do valor a que o criador tem direito a cada lote vai para o pagamento das parcelas do financiamento. Situação similar ao que ocorre com o **Criador 08**, que afirmou que, para fazer o último investimento para atualização de seus barracões utilizou um programa de financiamento da própria empresa. No entanto a operacionalização do pagamento das parcelas funciona assim como para os **Criadores 04 e 07**.

Os **Processadores 03 e 04** responderam que não há disponibilização de linhas de financiamento pela cooperativa. A obtenção do recurso é de responsabilidade do criador, mas prestam todo auxílio necessário para que o criador o consiga. Esses processadores, assim como o **Processador 02**, afirmaram que para firmarem contrato ou autorizarem a ampliação das instalações, e então se colocarem à disposição para os auxiliar os criadores com as documentações e procedimentos exigidos, procuram avaliar a condição do criador e autorizam apenas projetos que avaliam ter viabilidade econômica para pagamento e sustentabilidade de médio a longo prazo. O **Processador 03** afirmou que para aviários de corte a capacidade mínima é de 15.000 frangos e em suínos a capacidade mínima é de 500 animais.

Já o **Processador 04** afirmou que não existe uma delimitação mínima, dado que as estruturas fundiárias são muito diversas, mas a cooperativa procura conversar com o criador e entender sua realidade. Ele afirma que alguém que compre uma propriedade e queira investir na atividade de frangos para sustenta-la é uma situação. É preciso ainda verificar a necessidade de instalações para utilização de água e energia, se a estrada que dá acesso à propriedade tem boas condições, ou seja, são muitas questões a se considerar e nessas situações a capacidade de alojamento deve ser maior. No entanto, se alguém diz que já mora na propriedade, não precisa de funcionários e quer produzir frangos como atividade complementar é uma outra situação, a capacidade pode ser menor, afirma. Além disso, ele diz que a cooperativa procura entender o que esses criadores projetam para a propriedade. Por exemplo, se futuramente eles desejam

expandir a capacidade é preciso saber se isso pelas regras (ambientais e sanitárias) é possível, se precisarão contratar mão de obra entre outros itens a se considerar. No entanto, ele afirmou que, de forma genérica, uma capacidade mínima viável é 50.000 para frangos e 1.500 para suínos na propriedade.

Entre os criadores, entrevistados, apenas dois deles afirmaram não ter utilizado linhas de crédito governamentais para financiar suas instalações: o **Criador 06**, que afirmou ter vendido uma propriedade para pagar a construção dos barracões; o **Criador 09**, que disse que o barracão utilizado é da época em que fazia a fase de terminação. No entanto ele destacou que as instalações seguem o padrão da empresa. O **Criador 08**, como mencionado acima, utilizou uma linha de crédito oferecida pela própria empresa. Já o restante dos criadores afirmou ter utilizado linhas de crédito subsidiadas pelo governo para fazer os investimentos nas instalações.

Para conseguir acesso a essas linhas de crédito governamentais é necessário que as propriedades estejam regulares ao que legislação demanda. As linhas de crédito que os produtores mencionaram foram: o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), da Secretaria Especial de Agricultura Familiar e do Desenvolvimento Agrário, destinado à pequenos produtores, que tem como limite máximo individual 330 mil reais para a avicultura e suinocultura; o Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER), do Ministério do Trabalho, que tem como objetivo proporcionar linhas de crédito em atividades produtivas capazes de gerarem postos de trabalho e renda nos diversos setores da economia; e o Programa Nacional de Apoio ao Médio Produtor Rural (PRONAMP), do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), para produtores rurais com renda anual de até dois milhões de reais. Um outro aspecto importante a ser mencionado no caso dos criadores integrados e cooperados integrados é a necessidade de anuência prévia da processadora em construir novas instalações ou ampliar instalações antigas. Todos os criadores e os processadores destacaram que para ampliação da capacidade de alojamento é preciso que ambas as partes estejam de acordo.

Como pôde se observar, as macroinstituições exercem papel de destaque na atualização tecnológica das instalações para alojamento dos animais, dado que as políticas de crédito subsidiado é que viabilizam o investimento financeiramente. Os bancos, por sua vez, fazem a aplicação dos requisitos determinados pelas regras para que o criador esteja apto a obter o crédito subsidiado, ou seja, são mesoinstituições.

4.3 AMBIENTE DE TROCAS: INCERTEZAS INFORMACIONAL E DO *ENFORCEMENT*

Na seção anterior foram apresentadas como atuam as macro e mesoinstituições. Nesta seção o objetivo é caracterizar as incertezas informacional e do *enforcement*, que são resultantes das atuações das meso e macroinstituições, nos SAGs do frango e de suínos, tendo como base as observações feitas pelos entrevistados sobre os tópicos abordados na seção anterior.

4.3.1 Caracterização da incerteza informacional

Em entrevista com os processadores, quando perguntados sobre se as regras públicas eram suficientes para garantir o padrão de qualidade dos suínos e frangos obtidos, o **Processador 02** afirmou elas ajudam, embora a empresa desenvolva uma série de padrões internos para garantir o cumprimento à legislação e também ao padrão de qualidade desejado. O **Processador 03** disse que, para as regras públicas é: “cumpra-se”. Mas para isso, a cooperativa desenvolve uma série de regras internas para que o regramento público seja atendido. Assim como o **Processador 02**, ele desenvolve uma série de regras particulares à cooperativa para garantir a qualidade do animal. O **Processador 04**, por sua vez, respondeu que do ponto de vista da sanidade as regras públicas são suficientes. Ele prossegue dizendo que o estado estabelece as regras mínimas para que a atividade possa ter um progresso e para o comprometimento do país com relação a determinadas questões, seja no mercado interno ou externo. O **Processador 01** não opinou, dado que não exerce o controle sobre a criação dos animais.

No entanto, quando perguntados se as regras públicas auxiliam ou restringem a produção de carnes os entrevistados pontuaram algumas críticas. O **Processador 01** criticou a quantidade de taxas que é preciso pagar e disse que, algumas vezes, ele paga mais de uma taxa para um mesmo serviço. Além disso, ele disse que a quantidade de regras é muito grande e explicou que ocorre de uma regra de um órgão fiscalizador contrariar a de outro órgão e mesmo assim os órgãos não se conversam. Ele deu o exemplo de uma norma de sanidade que não “conversa” com uma norma de segurança do trabalho. O **Processador 02** afirmou que no geral as regras auxiliam, por exemplo, a rastreabilidade e o bem-estar animal. Mas há regras que dificultam a boa condução técnica, por exemplo, a possibilidade da permissão de transporte de

animais mortos, em trâmite no congresso nacional²⁰. O entrevistado é favorável à manutenção dos animais mortos na propriedade e à compostagem na propriedade como forma de descarte. Ele diz que assim se consegue garantir que todo o processo fique na propriedade rural, e afirma que, se retira esse animal da propriedade a empresa perde completamente o controle.

O **Processador 03** afirma que a maioria das regras de produção de carne atrapalham a produção e algumas ajudam. Ele explica, por exemplo, que para o combate à salmonela existe um excesso de controle que não existe em nenhum lugar do mundo. Mas existem outras tantas regras que auxiliam a produção, por exemplo, o licenciamento ambiental, que dá a garantia de não poluir o meio ambiente. Por fim, o **Processador 04** disse que há coisas que funcionam bem dentro da regulamentação e outras que não ajudam, burocratizam muito, que não é necessário. Ele cita o exemplo do registro das granjas de aves.

[...] Eu acho importante o estado ter uma organização, um conhecimento de onde estão as atividades, mas, por exemplo, isso (registro das granjas), já existia um cadastro digitalizado dentro da ADAPAR. Você tem lá o georreferenciamento, o nome do produtor e tal, né? E quando foi pra fazer o registro, tinha que fazer, uma buro... um dossiê de documentos, de croqui, de análise físico-química de água, de análise de potabilidade de água, é... georreferenciamento, descrição manejo-sani... uma série de documentos em papel, que eu tenho certeza que ninguém vai conseguir consultar isso do Paraná todo. Nós temos milhares de aviários no Paraná. Então assim, é importante saber? É. Mas precisa ser tão burocrático? Não. Tem coisa que pode ser mais ágil. Tem coisa que pode ser digitalizada, tem coisa que... a própria renovação, uma vez que você fez o cadastro lá, essa renovação... salvo se teve alguma ampliação de área, ou alguma mudança, vendeu, mudou, caiu, construiu outro... fazer uma atualização... Se não, com uma certa periodicidade você fazer uma atualização disso é importante. É importante para as integradoras e é importante pro estado saber sobre esse processo também. É que, às vezes, a gente burocratiza, a gente demora, tem que ir lá na propriedade, o cara tem que ir lá fiscalizar, tem que ir lá ver. Tem uma série de circunstâncias que... mais uma vez, são onerosas e que a gente talvez não vê o reflexo disso como benefício.

O **Processador 04** conclui dizendo que “[..] o papel do estado é importantíssimo para o setor, é preciso ter regras e é a credibilidade do país que está em jogo, mas não é preciso burocratizar de forma excessiva”.

Sobre a questão das regras sanitárias e ambientais para os criadores integrados, todos entendem que há regras públicas que são obrigatórias de cumprir e todos acreditam que essas regras são necessárias para garantir a segurança sanitária da criação. No entanto, essas regras públicas se misturam às regras estabelecidas pelo integrador e a maioria dos criadores não consegue diferenciar o que se trata de regras públicas e de regras privadas. Todos esses criadores afirmaram que o ponto de informação sobre essas questões vem, na maior parte das

²⁰ Ele se refere ao Projeto de Lei nº 5.851/2016 que tramita no congresso nacional e que, entre outros assuntos, busca regulamentar o transporte de animais mortos para pontos destinados ao descarte desse tipo de material. Atualmente, o procedimento autorizado a se fazer é a compostagem, assim como ocorre nas criações de aves.

vezes, do processador, por meio da assistência técnica e de reuniões. A única exceção foi o **Criador 02** que produz leitões desmamados. Ele afirma que atualmente não obtém nada de construtivo da parte da cooperativa com exceção da relação econômica propriamente dita, e que ele próprio vai buscar as informações que precisa.

Com relação ao produtor independente, esse criticou apenas a questão da recolha dos animais, mas diferentemente do **Processador 02**, ele disse que fazer a compostagem de frangos é bem menos complicada e demanda menos área para as composteiras do que para os suínos. Ele afirma que é preciso regulamentar a recolha e diz que se for fazer uma análise das condições de compostagem nas propriedades, muitas delas estarão irregulares: “[...] se 50% (delas) estiver regular é bom (índice)”. Ele prossegue dizendo que a recolha de animais já acontece, mas acontece de qualquer maneira pois não há regulamentação. “É preciso que haja uma regulamentação para que isso seja feito de forma responsável”, ele afirma.

Na entrevista com a associação, o entrevistado disse que em todos os momentos de mudanças, em especial na legislação ambiental, foram momentos bons da avicultura, que melhoraram a produtividade. No entanto ele destaca que foram os criadores que assumiram grande parte do custo do aumento dessa produtividade. Mas também faz uma ressalva ao dizer que, para os grandes investimentos para adequação à legislação, como cercar as granjas, fazer barreiras sanitárias na propriedade, a associação negociou com o processador para que ele pagasse um valor diferenciado por esses investimentos na remuneração dos lotes por um período.

Observa-se, assim, que as regras públicas auxiliam na melhor coordenação da relação entre produtores e processadores. Em especial, os regramentos formais relevantes para a etapa de criação são de conhecimento de ambas as partes, e os dois lados compreendem que esse tipo de regramento auxilia na relação e propicia o desenvolvimento da atividade econômica. Sobre as críticas pontuadas pelos **Processadores 01, 03 e 04**, essas se referem muito mais a aspectos que incidem sobre as atividades de processamento ou são de responsabilidade do processador, do que regras que impactam no desempenho e na coordenação da estrutura estabelecida com os criadores. A única crítica feita que poderá afetar a coordenação e resultado da estrutura é a mencionada pelo **Processador 02** e pelo **Criador 16** (independente). No entanto, o regramento para o transporte de animais mortos ainda está em fase de ajuste para possível aprovação, e por isso não é possível avaliar o impacto.

Especificamente sobre a Lei da Integração, o entrevistado da associação destaca que existem criadores que a conhecem, mas tem dúvidas se as pessoas conhecem a fundo a lei. Ele diz que as cooperativas não deram muita margem para que houvesse um melhor conhecimento

da lei e nem que os criadores se organizem. O entrevistado ainda destaca que o maior desafio da associação é mudar a forma de remuneração e diz que isso será questão de tempo. Ele afirma que a maior parte dos criadores não consegue calcular o resultado do seu lote pela fórmula de pagamento e diz que a fórmula de remuneração do **Processador 02** é particular, não existe em outros processadores.

Em relação à fórmula de pagamento, de remuneração... esse talvez seja o maior desafio, porque nós vamos mudar. Eu não tenho dúvida, e que é uma questão de tempo, por que? [...] é o que a gente sempre conversa aqui, 98% ou mais... posso tranquilamente falar 99% das pessoas não consegue calcular o seu lote. Só que assim, eu não posso dizer assim, eu realmente ...eu domino ela (fórmula), mas por outro lado eu sei que ela é rigorosa na questão de um item. Basicamente que é o que mais pesa, né. Que é a conversão alimentar²¹. Mas assim, é que são critérios que se usa e que não são critérios dela (**Processador 02**), são critérios da linhagem. Então, por isso que eu concordo (com a fórmula) [...] porque leva em consideração sazonalidade, tamanho do pintinho, uma série de critérios. Agora, o problema nosso é.... Você vai ver aí os modelos de remuneração, basicamente existe hoje o do **Processador 02** e os outros. Do **Processador 02** é completamente diferente.

O entrevistado explica que o **Processador 02** usa a média do desempenho dos criadores dos últimos oito dias como referência para pagamento dos lotes dos próximos oito dias. O problema apontado pelo entrevistado é que nessa fórmula de pagamento não existe números de referência (como referência no índice de conversão alimentar, a conversão ideal), como existem nas outras processadoras.

É que eles têm um indicador que é o mérito e o demérito, certo? E as outras (empresas)... por isso que eu falo, você vai encontrar o modelo do **Processador 02** e tu vai encontrar os outros modelos muito parecidos, certo? Os outros modelos... eles... basicamente é uma forma de gerenciar custo: olha, se esse frango me der uma conversão X eu posso pagar tanto para esse integrado. O nosso (modelo) não, ele vai fazendo uma curva e traçando os últimos oito dias, e em cima dos oito dias ele faz uma média, e aí eu vou pagar os próximos oito dias. Entendeu?

E prossegue dizendo:

E tem uma coisa aí, no meio, que deixa a gente sempre assim... de certa forma tira um pouco de você a condição de você fiscalizar isso, por que? [...] acontece que quem manda a ração, quem faz a composição da ração, quem controla a qualidade é só o **Processador 02**. De repente um determinado dia lá faltava um dos ingredientes que vão nessa ração: pô, mas tá faltando! Só vem amanhã. Ah, mas na granja do criador X tem que ir ração hoje. Então de repente, vai assim e eu nunca vou ficar sabendo que na minha ração veio... Eu não tô afirmando que isso é comum, mas a gente sabe que eventualmente aconteceu. Então eu vou lá no final: pô, mas criador X, mas o teu frango aqui a conversão tá muito alta.

Na sequência o entrevistado exemplifica como funciona essa remuneração com base nos oito dias anteriores:

²¹ O índice de conversão alimentar traduz o quanto de ração (alimento) foi utilizado para produzir um quilo de carne. Quanto menor for esse valor, melhor é o desempenho que se obteve.

Tem um fator assim, que a gente luta bastante. Da forma como está estruturada essa fórmula de pagamento nós acabamos sendo os algozes para nós mesmos. Tipo assim... oh é o seguinte: quanto melhor a tua conversão mais você vai ganhar. Tá... Então quanto menor o número melhor. Então tá, então o criador X conseguiu fazer esse lote aqui 1,60, o meu frango comeu um quilo e seiscentas gramas de ração pra produzir um quilo de carne, tá. Só que daí lá, eles deviam ter... devia existir um gatilho, que é isso que as outras integradoras fazem. Que é essa a conversão ideal, digamos 1,60. Então se eu conseguir fazer menos que 1,60 eu tinha que ser premiado por isso. O que eles fazem? Bom, o criador conseguiu 1,60. Então agora pra próxima semana a meta é 1,58. Então eu vou ganhar o mesmo que eu ganhava com 1,60 se eu fizer 1,58. Então, na medida em que cada um se esforça pra fazer melhor... eles vão enxergando assim: ah é possível então fazer com 1,56. Então agora é 1,56. Quem não chegar em 1,56 tá sendo penalizado, entendeu? Na medida em que cada um se esforça e faz um resultado bom, ele vai sacrificando os outros, e isso não para. Eles sempre vão colocar.... cada vez que alguém conseguiu... conseguiu 1,52. Sim, agora a meta é 1,51 ou 1,50. Então eles vão apertando cada vez mais e vai estrangulando, não tem... Devia ser assim oh: o que a gente luta, um gatilho, é 1,60 (o gatilho), tá. Quem conseguir ficar abaixo de 1,60 ganha um prêmio, mas quem chegou em 1,60 tem que ganhar... tem que ganhar aquele valor (estipulado). Assim não (atualmente), assim é o valor de 1,60, daqui a pouco ele é o valor de 1,58, de 1,57. E isso é complicado, porque nós mesmos vamos nos matando uns aos outros. Então essa é uma luta, digamos assim, que nós estamos tentando negociar pra instituir esse gatilho.

O entrevistado explica ainda que independente das particularidades do **Processador 02**, a fórmula de pagamento é pouco compreensível para os criadores do sistema integração em geral e afirma que a meta número um da CADEC mãe da FAEP é tornar a fórmula acessível e compreensível, assim como diz a lei da integração. Ele diz: “o que eu entendo e o que eu defendo é que a grande maioria das pessoas... todo mundo não vai entender, mas tu tem que tirar o número de 1% pra 50%, 60% das pessoas, elas têm que calcular seu lote em casa”. Ao mesmo tempo o entrevistado faz questão de frisar que as informações fornecidas pela empresa são confiáveis:

(As informações) são confiáveis. Não! Totalmente confiáveis. E assim, você tá falando com uma pessoa que trabalhou (no **Processador 02**) e uma pessoa que hoje é produtor. Eu vejo assim: o sujeito não tem como dentro do processo... e até por causa das auditorias... Ela pode não ser justa (a fórmula), tá? Mas que no **Processador 02** (as informações) são confiáveis, isso... ele (algum integrado) pode até não concordar... É a mesma coisa de dizer assim: ah, mas o peso da balança.... Como é que você vai desconfiar de uma balança que não é ele (**Processador 02**) que regula, é o INMETRO que vai fiscalizar e tal. [...] O que acontece [...] é que o nível de eficiência duma empresa do tamanho dela (**Processador 02**) se torna... torna as coisas difíceis de ser alcançadas. Quando ela é desdobrada, até chegar aqui, minha filha, passou por uns dez (funcionários) que estão olhando esse número.

O que foi dito na entrevista com a associação é reafirmado nas entrevistas com os criadores terminadores. Todos responderam que a fórmula de pagamento é bastante complexa e tem itens que não dependem exclusivamente do criador para obter bom desempenho, como a genética e a sanidade dos animais que recebem. O **Criador 06**, por exemplo, afirmou que nunca conseguiu chegar a nenhum resultado passado pela empresa, mas ele e todos os outros criadores entrevistados que estão no sistema integração afirmaram que informações transmitidas pelos

processadores são confiáveis. Entre os criadores que não estão integrados a cooperativas todos disseram que confiam nas informações, embora acreditem que possa haver possibilidade de elas não traduzirem 100% a realidade. No entanto eles afirmaram que acreditam que as informações recebidas estão próximas ao que de fato ocorre. Sobre a metodologia de pagamento do **Processador 02**, criticada em entrevista na associação, o **Criador 04**, afirmou: “[...] então se eu vou mal, para mim é melhor”, por causa dos critérios adotados para fazer a média da conversão alimentar. Além disso, ele diz que o cálculo para remuneração é muito grande e que ele não consegue entendê-lo. Todos também disseram ter alguma noção de como será o desempenho do lote pela experiência e pelo acompanhamento no dia a dia dos animais, mas o valor da remuneração de fato é difícil de prever.

Nesse sentido, nota-se que a maior fonte de incerteza informacional se dá na questão da fórmula de pagamento e no seu cálculo para os criadores, o que gera uma assimetria informacional entre as partes. Tanto para os criadores integrados como para os cooperados integrados a fórmula de pagamento é difícil de ser compreendida e eles só conseguem fazer uma previsão aproximada de como será o desempenho do lote com base na experiência que possuem na atividade em questão. A lei da integração, nesse sentido, busca diminuir a assimetria que existe entre as partes.

Sobre o produtor independente, quando perguntado sobre a fonte das informações que obtém para fazer a comercialização e a credibilidade das mesmas, ele afirma que a informação que recebe às vezes levanta dúvidas, pois em muitas ocasiões eles mandam um lote de animais da mesma origem para frigoríficos diferentes e um tem mais condenações que o outro.

(o que levanta dúvida é) [...]você pegar um lote de animais da mesma origem, do mesmo lugar e mandar pra frigoríficos diferentes, e um tem mais condenação que o outro. Então isso vai muito do fiscal, vai muito da experiência dele, entendeu? Vai do humor (risos), entendeu? Há uma série de fatores, né. Porque se nós quisermos achar um monte de problema... cê sabe que acha. A gente cria problema, né. Cria onde não tem. Então isso que a gente vê que há divergências, né.

Com relação às trocas no mercado *spot*, nota-se que também existe uma incerteza informacional, que se traduz em uma assimetria entre as partes com relação à avaliação dos animais, e que interfere no pagamento recebido pelos animais entregues. No entanto, diferentemente dos criadores que adotam o sistema integração, os critérios para avaliação dos animais variam. Como existem três regimentos para a obtenção da licença de operação das plantas de processamento (S.I.F., S.I.S.B., S.I.E. e S.I.M), que interferem nos parâmetros de avaliação de rendimento dos lotes, como mencionado mais acima, o criador pode obter

rendimentos diferentes pelo mesmo animal a depender do tipo de licença que o processador com quem comercializa possui.

4.3.2 Caracterização da incerteza do *enforcement*

A respeito da incerteza do *enforcement* das regras públicas com relação à criação dos animais, o **Processador 04** explica que as agroindústrias são bastante fiscalizadas e regulamentadas, no entanto ele avalia que talvez o maior risco esteja na atividade de subsistência, a atividade de “fundo de quintal”.

[...] é que é assim oh: as agroindústrias são bastante fiscalizadas, regulamentadas, e o maior risco talvez esteja na atividade de subsistência, aquela atividade de fundo de quintal. E ali o estado não tem ação, não consegue ter ação. [...] e o risco é muito grande para o estado, não é só para as pessoas que estão ali. Porque assim oh: o negócio de aves e suínos dentro do estado é muito forte, né [...] O Paraná, particularmente, é o principal produtor exportador. Mas vale pro Brasil todo isso, de fato. E a gente tem as agroindústrias bastante organizadas, com bastante interesse nisso, com vários profissionais habilitados, não são perfeitas, não (as agroindústrias), mas o estado faz o seu papel de fiscalização e tal. E nós temos uma produção de fundo de quintal [...] de subsistência muito grande, que não tem praticamente... pouco controle ou controle nenhum, e que bota em risco todo esse outro negócio. Então se você me perguntar assim oh: o que o estado tem é suficiente? Eu acho que pra agroindústria é suficiente, e a agroindústria já tem esse nível de preocupação. A minha preocupação é: o estado consegue dar um passo além pra proteger esse negócio, pensando nessas outras atividades de menor expressão, onde não tem profissionais que possam dar suporte, lá? Eu acho que aí é uma lacuna importante.

O **Processador 04** acrescenta ainda que independente da fiscalização as agroindústrias são cientes da necessidade de garantia da sanidade dos animais. Ele prossegue dizendo que o sistema desenvolvido pela cooperativa é eficaz para fazer o monitoramento, e explica que não é difícil fazer essa verificação, mas é, sobretudo, custoso manter esse sistema: “a palavra não é dificuldade, mas o custo que isso gera”. Ele explica que para manter uma equipe de profissionais para monitoramento ativo há custo e também perda de competitividade. Ele prossegue dizendo que há maneiras de se fazer a fiscalização, como por amostragem, mas dessa forma se corre o risco de encontrar desconformidades e a opção da cooperativa é estabelecer um monitoramento constante de todos os cooperados integrados.

Os **Processadores 02 e 03** também afirmaram que para garantir o atendimento às regras públicas o sistema desenvolvido por eles funciona bem para a atividade de criação. Além desse sistema desenvolvido pelos três processadores, todos afirmaram constar em contrato a obrigatoriedade dos criadores de estarem regulares no que diz respeito às legislações sanitária e ambiental, assim como a obrigatoriedade em aplicar a forma de manejo orientada pelos processadores. Nas entrevistas feitas com os criadores integrados e cooperados integrados todos

afirmaram que os processadores fazem visitas para acompanhamento dos lotes por meio da assistência técnica, e nessas visitas eles verificam as instalações e aspectos de limpeza para garantir a sanidade dos animais.

Sendo assim, nota-se que a incerteza do *enforcement* para esse tipo de regramento legal é baixa, uma vez que existem diversos mecanismos que fazem com que os criadores observem essas legislações, quais sejam: o desenvolvimento de regras privadas pelos processadores e de um sistema de monitoramento interno dessas orientações; a exigência, em contrato, de se estar regular aos aspectos sanitário e ambiental e de seguir as orientações dos representantes do processador; e a própria fiscalização estatal.

Em entrevista com a associação de criadores, quando perguntado sobre o comportamento do **Processador 02** sobre as questões ambientais após a Lei da Integração, o entrevistado respondeu que houve uma mudança no sentido de não flexibilizar o cumprimento da legislação ambiental e sanitária. Ele diz:

[...] ela (**Processador 02**) diretamente não assume a responsabilidade direta digamos assim. Mas o que que acontece. Todos os aviários precisam ser liberados pelo IAP e pela ADAPAR. [...] a integradora, digamos assim, cumpre rigorosamente a legislação. Ela diz assim: oh, se você não tem a licença da ADAPAR, não aloja. E assim, lá, se na licença da ADAPAR teu aviário tá com... liberado para dezoito mil e setecentas aves. Nós vamos colocar dezoito mil e setecentas aves, não mais. Pode menos, não mais. Antigamente eles até, digamos assim, dependendo da situação, dependendo da época, às vezes, em alguns casos até furou, digamos assim. Mas agora tá sendo bem radical.

Ele acrescenta ainda que a integradora até se sobrepõe às regras da ADAPAR, pois muitas vezes, ela é mais exigente que a própria legislação. Ele dá um exemplo: “o ciclo dos suínos é quatro meses, 120 dias. Se eu for alojar meu suíno aqui e não venceu a minha licença, mas falta noventa dias pra vencer. Teoricamente eu podia alojar, mas ela não aloja, entendeu? Então ela cumpre... ela é até mais rigorosa que o sistema” Tal fato foi também relatado pelo **Criador 03**. Hoje o **Processador 02** tem uma norma interna dizendo que seis meses antes do vencimento da licença o integrado já deve entrar com o pedido de nova licença, se ele não tiver encaminhado o pedido, a integradora não aloja, de acordo com a associação.

O entrevistado da associação ainda diz que na questão sanitária a integradora está muito exigente também:

E não só essa questão ambiental, a questão sanitária hoje tá uma paranoia, sabe, assim, uma exigência... É uma loucura. A gente entende, não são eles que fazem as regras, quem faz é quem compra o frango, as exigências são do mercado e tudo mais... Eles (**Processador 02**) são muito rigorosos, assim, na questão da proteção da granja, sabe, de estar cercada, questão de higiene antes de entrar (na granja), né? Antigamente podia, por exemplo: ah, eu tenho um aviário, eu vou criar uns leitões aí no fundo pra consumo próprio. Hoje, onde tem aves no pátio, não pode ter suínos, nem pra consumo próprio [...] E se tu pegar lá, não faz parte da legislação.

Essa exigência foi relatada pelo **Criador 04**, que disse que teve que assinar mais um termo para tirar os porcos caipiras, algo que o extensionista nunca havia reclamado antes. E a empresa diz que “[...] ou você elimina esses suínos, ou você está fora”, conforme o entrevistado. Ele conclui dizendo que não há muito diálogo e que a empresa justificou a necessidade da eliminação dos suínos pois eles estavam trazendo salmonela.

Nesse sentido, é possível observar que com a aprovação da Lei da Integração, o **Processador 02** passou a adotar uma postura ainda mais exigente com relação à regularidade das criações de seus integrados para os aspectos ambientais e de sanidade, elaborando regras internas que são mesmo mais exigentes do que a própria legislação sanitária prevê. Isso indica que a empresa, a partir da aprovação do novo regime que regula os contatos de integração, no qual ela passa a ter também responsabilidade no atendimento à legislação ambiental na criação dos seus integrados, buscou ter ainda mais mecanismos que garantam o atendimento desse tipo de regramento. Isso resulta em uma baixa incerteza do *enforcement* da própria Lei da Integração nesse ponto, e das legislações sanitária e ambiental na relação entre as partes.

Ainda sobre a Lei da Integração, conforme exposto anteriormente, o **Processador 02** que é alvo da lei, afirmou que se trata de uma lei benéfica à relação. O **Processador 04**, que acredita que a lei no médio/longo prazo vai ter algum impacto na relação dos integrados dentro da cooperativa, comenta que trata-se de algo extremamente positivo ao buscar estabelecer critérios para a relação entre integrado e integrador, no entanto ele critica a obrigação de estabelecer preços mínimos aos criadores - uma das funções do FONIAGRO. Ele diz:

[...] ela (Lei da Integração) tem um lado bom, ela tem coisas que devem ser regradadas, regulamentadas, normatizadas, pelo benefício da atividade de todos? Tem. Mas quando você começa estipular coisas como preços mínimos, é muito difícil de você trabalhar coisas desse tipo na prática. [...] Por exemplo, nós estamos hoje na avicultura e na suinocultura, né. A gente tem uma forma de pagamento do produtor por tabela de IEP lá, por produtividade e tal. O produtor não tá, hoje, sentindo o impacto da crise diretamente na remuneração dele por que? É papel da integradora absorver essa... fazer esse colchão. Mas veja lá, se essa crise se estende um, dois, três, quatro, cinco anos? Como é que a gente faz? Então aí assim, como é que você estabelece preço mínimo? [...] até, assim, não posso dizer de forma genérica que eu conheço o Brasil todo na relação de integradora e integrado e se tem algum nível de exploração. Eu tô falando um pouco pelo que a gente conhece aqui do estado, e que essa relação é sempre muito... muito bacana, muito transparente, né. Principalmente quando se fala de cooperativa que tem as assembleias, tem comitês, tem uma série de formas de tratar isso. Mas como é que você... quem que garante o preço mínimo do meu produto lá na gôndola? Como é que eu posso ter prejuízo no frango lá na gôndola e estar pagando preço mínimo pro produtor? Como é que a empresa vai se sustentar nessa balança? Então, tem coisa que acaba tendo um certo [...] desequilíbrio. Eu acho que não deve, não pode, é injusto explorar o produtor, como de repente pode ser que aconteça em algum lugar. Eu não tenho conhecimento, mas pode ser que aconteça em algum lugar. Mas também não posso quebrar uma instituição garantindo uma situação para o produtor se na outra ponta aqui... isso... tem que ter um certo equilíbrio disso, né? Se não a coisa acaba ficando inviável.

Essa questão também foi levantada na entrevista com a associação. O entrevistado não se mostrou contrário ao estabelecimento de preços mínimos, mas disse que é impraticável estabelecer um preço mínimo nacional, devido às realidades diferentes de cada região e finalizou dizendo que não acredita na efetividade do FONIAGRO, como é possível constatar na seção sobre a lei da integração, acima. Observa-se assim que, tanto processadores como criadores compreendem e veem a necessidade de haver uma justa distribuição dos resultados entre as partes para que a relação seja sustentável. No entanto, com relação à atribuição do FONIAGRO de estabelecer os preços mínimos nacionais para cada setor, ambos os lados entendem que é algo muito complexo de se obter, e cada um, sob o seu ponto de vista, não acredita ser positivo para o sistema integração esse tipo de regulamentação. Com isso, nota-se que, a incerteza de *enforcement* é alta para esse ponto da Lei da Integração. Ou seja, o objetivo de minimizar o comportamento oportunista e o acontecimento de distúrbios não desejados não deverá ser atingido ou poderá, até mesmo, criar distúrbios não benéficos ao sistema integração.

Sobre a questão da fórmula de remuneração, o **Processador 02** explica que com relação aos padrões técnicos não há liberdade de negociação, o padrão não muda, mas pode haver modificações no sistema de pagamento. Ele explica que as associações de criadores estão sempre presentes na empresa por meio de reuniões para negociar sobre as exigências da empresa no sentido de alterar determinados índices de referência, bonificar ou remunerar algo. Ele dá um exemplo: “o índice de referência é oito e os produtores querem passar para dez”. Na entrevista com a associação, o entrevistado explicou que, durante aproximadamente sete anos, a associação contou com uma pessoa técnica da FAEP que os assessorava. Essa pessoa visitava a região e por meio da metodologia da EMBRAPA fazia a atualização dos custos, e convidava também as cooperativas para participarem. No entanto, ele destaca que essas nunca quiseram ter muito envolvimento com relação a isso. (O entrevistado explica que a FAEP é ligada ao sindicato rural e a associação é, na verdade, um braço do sindicato rural). Ele diz que a pessoa responsável por esse levantamento saiu, mas a associação tem a metodologia e outro foi contratado no lugar. Dessa maneira, “[...] os produtores conseguem saber quanto é custo para se produzir um frango na região” ele afirma.

O entrevistado diz ainda que é feita uma revisão desses custos duas vezes por ano para negociar com a empresa, e relata que as negociações para ajuste desse tipo de questão esbarram na metodologia adotada para levantar os custos de produção, que é diferente no processador. Por isso, embora as negociações sobre esse tema não sejam bloqueadas por parte da empresa,

existe certa dificuldade na discussão dos números. O **Criador 07**, que faz parte da associação, destaca a importância desse trabalho da associação junto à FAEP ao dizer que, para conseguir um aumento na porcentagem de carne atribuída aos criadores, é importante o trabalho do levantamento do custo de produção²², uma vez não é possível uma atualização dos preços pagos, devido ao contexto de crise econômica.

Já no caso dos **Processadores 03 e 04**, eles afirmaram não existir uma programação ou uma periodicidade para a revisão da fórmula de pagamento e dos preços pagos, mas afirmaram que existem reuniões durante o ano para cada atividade (frango, suíno e outras) para o fazer o acompanhamento do desempenho de cada uma delas. Essa ausência de programação para revisão dos preços pagos aos integrados foi confirmada pelos criadores terminadores entrevistados. Somente o **Criador 02** que produz leitões de desmame, afirmou que a tabela de preços pagos pelos leitões é revista e atualizada anualmente, no entanto ele destaca que é algo “automático”, não algo que se coloca em discussão para os criadores. Já o **Criador 09** disse que, juntamente com outros produtores de ovos galados da unidade da qual é integrado e de outra unidade do **Processador 02**, formaram uma associação que tem como objetivo principal conseguir um preço melhor no valor pago pelos ovos entregues à empresa. Ele alega que os preços pagos pela empresa em outros Estados chegam a ser quase o dobro do que é pago a eles.

Nesse sentido, nota-se que o controle e atualização de todo o sistema de pagamento e remuneração está nas mãos do processador. Em especial os integrados não cooperados tem, no entanto, maiores dificuldades para comunicação com a outra parte sobre situações que interferem no resultado das trocas para os criadores. Como dito na seção sobre a Lei da Integração acima, o **Processador 02**, antes da lei entrar em vigor, não tinha uma estrutura de diálogo formal com seus integrados, diferentemente dos **Processadores 03 e 04**, que têm reuniões periódicas com os cooperados integrados para acompanhamento de cada atividade em específico. Nessa orientação, a Lei da Integração é bastante benéfica no sentido de exigir a criação de espaços de diálogo e negociação, as CADECs, uma vez que se trata de uma relação que exige adaptabilidade cooperativa aos distúrbios que ocorrem, conforme Williamson (1991). Com isso, a incerteza do *enforcement* para os criadores nesse ponto é amenizada, dado que a comunicação entre as partes é facilitada, o que diminui os impactos de distúrbios não previstos e minimiza comportamentos oportunistas, e traz maior segurança na estabilidade da parceria entre processador e integrados.

²² No sistema integração típico a parcela dos quilos totais de cada parte (integrador e integrado), quando do abate de um lote, é definida pela porcentagem atribuída a cada parte no custo de produção total do animal terminado.

Por fim, o **Processador 01** e o **Criador 16**, independente, dizem que embora existam no mercado algumas entidades que oferecem parâmetros dos preços pagos, os mesmos não são levados em consideração quando da negociação. Eles dizem, inclusive, que “todo mundo foge” desse tipo de metodologia pois o mercado oscila muito e como consequência é muito difícil manter esse tipo de precificação. Além dessa questão, o **Processador 01** destaca a dificuldade de trabalhar em um mercado que ainda tem parcela representativa que trabalha sem nota e consequentemente sem fiscalização compatível (tem abate municipal, mas vende para outras cidades). Ele diz que o frigorífico não adota essa prática, embora tenha admitido na entrevista já ter feito isso no passado. “Isso dificulta muito a concorrência, mas já foi pior”, ele pondera.

No caso das trocas via mercado *spot*, nota-se que a incerteza do *enforcement* é maior para ambas as partes, em comparação com as relações dentro do sistema de integração. Do lado o criador, ele destaca que embora existam alguns parâmetros para pagamento dos suínos vivos, o mercado não os toma como base devido à grande inconstância dos preços praticados. Com isso, é difícil haver algum grau de previsibilidade sobre os rendimentos futuros. E da parte do processador ele destaca a questão da clandestinidade na venda das mercadorias que ainda é tolerada no setor, com isso, o grau de incerteza do *enforcement* no ambiente de trocas é elevado.

4.4 CARACTERIZAÇÃO DOS ASPECTOS MICROINSTITUCIONAIS: O DIREITO ECONÔMICO SOBRE ATRIBUTOS-CHAVE E OS ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO DE WILLIAMSON

Nesta seção são caracterizados o direito econômico sobre os atributos-chave nas trocas, de Barzel, e os atributos da transação, de Williamson, quais sejam: especificidade dos ativos, incerteza e frequência, por meio das informações coletadas nas entrevistas feitas a campo.

4.4.1 Direito econômico sobre atributos-chave nas trocas entre criador e processador

Para todos os processadores entrevistados que adotam o sistema integração para obtenção de matéria-prima os contratos estabelecidos na fase de terminação são os contratos de integração típicos, ou seja: o leitão ou o pintainho são da empresa processadora e os criadores têm corresponsabilidade sobre os animais no período em que eles estão nas granjas de terminação. Juridicamente são denominados fiéis depositários. Além dos animais, a assistência técnica, a medicação necessária, a alimentação e o transporte dos animais são todos fornecidos

pelo processador. Em contrato também é especificado como se dá a remuneração dos criadores, o ponto mais relevante para um bom desempenho da relação de troca. Embora os sistemas de remuneração encontrados não sejam idênticos, todos têm o índice de conversão alimentar como o fator mais relevante sobre os rendimentos dos integrados.

Entre os criadores entrevistados, obviamente o **Criador 16** independente, é dono dos animais e arca com todos os custos de produção dos mesmos. Também o **Criador 02**, de leitões desmamados²³, afirmou ser dono das matrizes, mas as compra da cooperativa para a qual fornece os leitões e ainda produz a ração ele mesmo, embora o núcleo (da ração) seja sempre comprado da cooperativa. “É uma obrigação”, ele afirma. No entanto, com o aumento do número de matrizes ele diz vai ter que começar a comprar da cooperativa todos os outros componentes da ração. Ele tem como obrigação vender todos leitões que as matrizes produzem para a cooperativa em questão. Com exceção desses dois criadores, os custos de todos outros entrevistados se referem à mão-de-obra (familiar ou não), à energia e à manutenção das instalações.

Na fase de terminação o **Processador 02** afirmou que 80% da remuneração é oriunda do índice de conversão alimentar. Depois existem ajustes para mais ou para menos (por exemplo, a mortalidade). Mas ele afirma que para o integrado o “termômetro” é o quanto ele ganha por suíno. O preço do quilo não é amarrado ao mercado. Ele diz que todo ano as metas anuais dos produtores são revistas, uma vez que se tem melhora na genética e na nutrição espera-se que haja também uma melhoria no manejo. Ele explica ainda que:

O que vem do frigorífico, as metas que eles estabelecem nos afetam diretamente, tá. De como está o piso dos animais, onde os animais ficam, e esse piso machuca o casco. Eu venho com lesão no casco, então eles têm lá uma meta. Essa meta há um tempo atrás, pra nós, era tranquila. Hoje a gente se assusta, né. Hoje já é bem mais complicado.

Os criadores de suínos entrevistados (**Criadores 01, 03, 07 e 08**) que são integrados ao **Processador 02** explicaram ainda que existe um controle de itens que é denominado “*check-list*”. Se trata de uma ficha preenchida pelo processador sobre diversos itens que estão divididos entre adequação estrutural, referente aos itens relacionados à infraestrutura do barracão e do entorno, e adequação de procedimentos, que envolve questões de atendimento à legislação ambiental e padrões de limpeza e sanidade internos à empresa. Para cada um dos itens existe um peso determinado e notas são atribuídas pela empresa. Por meio dessas pontuações, o

²³ O sistema de pagamento do **Criador 02** segue uma tabela de pagamento na qual os preços por leitão entregue são fixos e normalmente são atualizados anualmente.

criador pode ganhar até 10% a mais, sobre o percentual básico, a que ele tem direito. No caso dos criadores de frangos, não foi mencionado esse tipo de bônus. Existem penalizações se o animal estiver fora da previsão do peso que o criador disse que ele estaria²⁴ com tolerância de 100 gramas. Calo de pata, joelhos, e outros itens precisam estar dentro dos limites de tolerância da empresa para que não haja descontos. Sobre as bonificações, a empresa determina objetivos a serem atingidos em determinados dias, se o criador ficar acima do objetivo a empresa paga a meritocracia, que é um valor acima da média, conforme relatam os **Criadores 04, 05, 06 e 11**, e que corrobora com o que entrevistado na associação de produtores relatou, descrito em seções anteriores.

O **Processador 03** explicou que recentemente a cooperativa mudou seu sistema de pagamento para os frangos. Antes se adotava um pagamento baseado somente em Índice de Eficiência Produtiva (IEP). Esse índice reúne o índice de conversão alimentar, mortalidade, peso médio dos frangos e idade de abate. Atualmente o sistema funciona da seguinte forma: se o criador está na média de todos os criadores dos últimos dez dias ele vai ganhar só por IEP. Se ele está acima da média ele consegue ganhar até, no máximo, 20% a mais que a média. E se ele está pior que a média ele pode receber até 20% menos que a média. Em suínos não funciona exatamente da mesma forma, mas é muito parecido, ele explica. Além disso, em suínos existe uma bonificação para um grupo determinado de criadores, dentre eles o **Criador 10**, que tem um trabalho diferenciado que garante a rastreabilidade e um produto final com maior valor agregado.

O entrevistado diz que esses produtores são selecionados, mas a intenção é que com o crescimento da empresa processadora seja possível incluir todos os suinocultores nesse modelo. Em frangos, existem os criadores “*global gap*”, que recebem um valor a mais, por adotar uma forma de manejo específica determinada pelo cliente. Existem produtores diferenciados só para o mercado alemão, por exemplo. No entanto o entrevistado destaca que o que muda é somente o manejo, a genética é a mesma para todos os suínos e frangos que a cooperativa possui. Situação observada também nos outros dois processadores, **02 e 04**, a depender do produto final e do mercado de destino podem existir questões de manejo diferenciadas.

O **Processador 04** explica que a remuneração dos criadores se dá pelo IEP, para suínos e aves. Ele explica que há uma tabela de pontuação onde os valores do IEP são traduzidos em pontos. Nessa tabela cada pontuação tem um valor correspondente por tonelada entregue de

²⁴ No caso do **Processador 02**, a cada sete dias os criadores de frangos devem informar o peso dos animais ao processador.

frango ou suíno que é dele, do criador. Além disso, há mais alguns bônus e outros critérios que entram para o cálculo da remuneração final do lote entregue. Ele explica que se o criador tiver algumas estruturas que a cooperativa recomenda, mas que são opcionais, ele ganha um pouco a mais, se ele não as tiver, ele não ganha, mas também não perde. O entrevistado destaca ainda que o único item da tabela que penaliza em relação ao que ele deveria ganhar é a conversão alimentar. É feito um cálculo da conversão alimentar média dos últimos 14 dias e se o criador estiver melhor que a média ele tem um bônus, se o criador estiver na média ganha o valor da tabela e se o criador estiver pior que a média é penalizado. O entrevistado explica que para o criador ser penalizado existe um valor de tolerância abaixo da média para ele começar a ser, de fato, penalizado. A justificativa para fazer essa penalização é evitar desvios de ração e perdas de ração, pois o principal custo para a formação do preço do quilo do frango e do suíno é alimentação.

Sobre as bonificações mencionadas, essas se relacionam tanto a estruturas físicas como a forma de manejo (os procedimentos). O entrevistado explica que há cerca de dez anos a cooperativa notou que existia uma certa desatualização dos aviários especialmente, que ainda existe, ele destaca. Eram aviários muito antigos, que o criador acabou não fazendo investimento ao passo que a genética do frango/suíno vai sendo cada vez mais atualizada e com isso o animal passa a ter necessidades diferentes. Para estimular os criadores a investir, ao invés de somente dar o dinheiro (a sobra) para o criador, como faziam antigamente, a cooperativa elaborou quatro blocos (água, ração, bioseguridade e climatização). Dentro de cada um desses blocos existem determinados itens, que devem ser todos atendidos para que o criador receba um percentual, acima da remuneração dada pela tabela de pontuação. O entrevistado relata que foi decidido criar blocos pois talvez para alguns criadores poderia ser difícil fazer todas as melhorias de uma só vez. Dessa forma, ele afirma que a cooperativa conseguiu dar um pouco mais de velocidade na atualização dos aviários defasados, embora ele destaque que há ainda uma amplitude relativamente grande no padrão dos aviários. Com relação a amplitude dos barracões de suínos ele diz ser menor, dado que é uma atividade mais recente na cooperativa.

O **Processador 01**, que não possui integrados explica que o frigorífico compra suínos toda sexta para fazer um planejamento de abate para a semana seguinte. No entanto, ele relata que:

Chega de manhã, por exemplo, se dez horas da manhã ninguém ligou oferecendo suíno é preocupante. Vai subir o preço, pode ser que você se ferrou porque não conseguiu comprar. E se você deixar pra muito tarde pra comprar, não tem mais porco, falta. Se você, já, sete horas começar procurar porco pra comprar, porque ninguém vende no dia anterior, tá? Ninguém vende na quinta. Só na sexta, porque eles também

têm isso: ah, eu vou definir o preço só na sexta. Se eu fechar antes eu me ferro, porque se subir, eu já fechei.

Ele prossegue relatando que o preço de venda não tem parâmetro e também não é ditado pelo preço da soja e do milho (grãos que fazem parte da ração dos animais). No entanto, ele explica que a questão da exportação influencia bastante no preço de venda.

Sobre a questão da padronização do tipo de suíno que se adquire, o **Processador 01** explica que a preferência é por uma carcaça magra, que é o que os seus clientes procuram em sua maioria, embora existam clientes que preferem uma carcaça gorda (para fazer toucinho e banha, por exemplo). Ele explica que como seus fornecedores são recorrentes, ele consegue ter alguma previsibilidade do tipo de porco ele vai receber, mas admite que sempre há um risco quando se compra no mercado, e também admite que não é sempre que o frigorífico consegue o produto que o cliente deseja. Ou seja, ele não consegue ter certeza se conseguirá obter um ativo de troca com todos os atributos relevantes para a comercialização com seus clientes.

No caso dos processadores com sistema de integração, os contratos com os criadores são todos padronizados e geralmente são por tempo indeterminado. E além de estabelecer o sistema de pagamento, estabelecem a necessidade do atendimento às legislações sanitária e ambiental, como acima mencionado, bem como a necessidade de atendimento aos padrões de manejo internos a cada processador. Nesses casos não existe qualquer tipo de negociação. Diferentemente do que ocorre com o **Processador 01**, que afirmou que quando uma compra é fechada sempre são negociados o preço e o prazo para pagamento. O criador independente também reforçou o que o **Processador 01** afirmou, ao dizer que a maior parte dos seus clientes são antigos, e que os termos da negociação giram em torno do preço pago pelo quilo e do prazo para pagamento dos animais.

Dentre os 18 criadores entrevistados, 16 possuem contrato com prazo indeterminado. Mesmo o **Criador 16** independente, possui um contrato por tempo indeterminado com uma cooperativa para o fornecimento de marrãs. Nesse contrato estão estabelecidos alguns critérios sobre o padrão genético, idade e peso dos animais entregues, assim como o índice que baseia o pagamento, o prazo para pagamento e a quantidade de cabeças que deve ser comprada pela cooperativa por semana. O entrevistado destaca, no entanto, que se ele achar que o valor pago pelos animais é pouco ele tem liberdade para negociar e fazer um aditivo, caso ambas as partes estejam de acordo. Destaca-se, porém, que o restante das suas relações comerciais são feitas sem contrato, como mencionado acima.

Dentre os criadores integrados apenas o **Criador 04** afirmou possuir um contrato com prazo determinado, no caso até 2025, para que se conclua o pagamento dos modais, e o **Criador 09**, de ovos galados, que afirmou que todo ano quando chegam galinhas novas, que são de propriedade do **Processador 02**, um novo contrato é assinado²⁵. Além do contrato, os integrados ao **Processador 02**, entrevistados, na criação de suínos e aves afirmaram que há um manual de normas e procedimentos que deve ser seguido para o manejo dos animais. O **Criador 08**, no entanto, afirmou que, como sua relação com o **Processador 02** é muito antiga, ele tem o contrato, mas afirma nem saber o conteúdo do mesmo. Ele ainda diz que ninguém lê o contrato. O contrato é por tempo indeterminado, como acima mencionado, e são feitas de tempos em tempos atualizações e anexos são adicionados. A última modificação feita foi na questão do bem-estar animal, ele afirma.

O monitoramento e a transmissão das informações necessárias à coordenação da atividade de criação são feitos pela equipe técnica e de assistência dos processadores no sistema de integração. Todos os três processadores entrevistados afirmaram que esse sistema funciona bem, para que se assegurem de que os padrões legais e internos sejam atendidos, embora destaquem que pode haver algumas exceções. O **Processador 02**, por exemplo, cita que a equipe tem muito bem definido os criadores que são classe A e os que são classe C. Ele afirma: “o classe C vai comprometer, mas eu tenho trabalhos relacionados a isso”. Ele completa dizendo que o importante é garantir o padrão mínimo. Nesse sentido, embora os processadores destaquem que há alguns desvios, todos avaliam que essa forma de obtenção de informações para o monitoramento é boa.

O **Processador 02** explica que para ser integrado da empresa é necessário ter algum conhecimento prévio na atividade, mesmo que seja no sistema antigo. Nesse caso, os técnicos têm função de instruir os produtores a seguir os padrões da empresa, como por exemplo, por quanto tempo o animal se alimenta de determinado tipo de ração, o que ele recebe de medicamento, com a finalidade de garantir a qualidade do animal. Existem visitas rotineiras para fazer o acompanhamento da criação até o abate. O **Criador 04**, de frangos, mas integrado ao **Processador 02**, confirma o que o entrevistado do Processador diz:

Uma das coisas que eu acho ruim deles é... que mudam, mudam muito (de extensionista). Hoje é de um jeito, amanhã é de outro a forma de manejo [...] nunca é claro (o padrão que o **Processador 02** quer). Aí é a hora que dá conflito, você tem que bater de frente e falar assim (para o extensionista): oh, eu não vou fazer. Só que com

²⁵ Como mencionado na seção anterior, o **Criador 09** recebe um valor fixo por ovo entregue ao **Processador 02**. Com exceção da forma de remuneração, todo o funcionamento da relação se dá como no sistema integração típico na fase de terminação. Ou seja, a alimentação, assistência técnica, medicamentos, carregamento e transporte são de responsabilidade do integrador.

isso, às vezes, eles podem te penalizar em outra coisa, porque... Então esse é o problema que eu falo de ter muita mudança, parece que eles estão sempre fazendo experiência. O combate à salmonela, a mesma coisa. O combate à salmonela é muito rígido. [...] O **Processador 02** é muito chato, você não tem noção. Só que cada vez muda... agora eles mais ou menos padronizaram, mas... uma hora tinha que fazer uma coisa, outra hora tinha que fazer outra, outra hora tinha que fazer outra. Hoje tá mais ou menos definido a questão da salmonela.

O criador explica que para o manejo ele acaba dependendo bastante do extensionista, já que a empresa estava mudando muito os procedimentos até recentemente.

Se tá tudo bem, vamos supor, se o lote tá correndo tudo bem, tranquilo, não é tanto. Mas se tá... se eles estão algum problema eles vão... eles participam mais. Que nem agora, teve algumas mudanças, eles querem, por exemplo, aquecer a cama dois dias antes de alojar os pintinhos, pra maravalha, pra cama estar bem quente pra... O técnico foi lá. Antes ele nunca ia. Ele chegou lá dois dias antes pra ver se os aquecedores estavam ligados. Eles estão cobrando bastante agora.

No caso dos **Processadores 03 e 04** a assistência técnica possui a função que tem para o **Processador 02**, no entanto eles afirmaram não ser necessário ter experiência prévia para fazer um contrato de integração, mas ser cooperado.

Como se nota pelos parágrafos anteriores desta seção, a forma de remuneração e toda a estrutura estabelecida para o acompanhamento das criações desenvolvidas pelos processadores, que praticam o sistema integração entrevistados, faz com que haja uma maior padronização dos animais recebidos para o abate. Além disso, há uma maior “sincronia” entre o que se produz e o que os clientes desses processadores desejam (casos dos produtores “*global gap*” do **Processador 03**, da questão da rastreabilidade nos suínos, notadamente dos **Processadores 02 e 03**, e da menção dos **Processadores 02 e 04** sobre a diferenciação de pontos específicos no manejo para a produção de determinados produtos). Ou seja, o sistema estabelecido garante a exploração de valor de atributos relevantes do ativo originados a montante (etapa de criação e engorda dos animais) por meio de uma estrutura montada para garantir que as informações sobre esses atributos que chegam a jusante, sejam confiáveis.

Nas entrevistas com os criadores também é possível notar o controle que o processador exerce sobre os padrões desejados. Todos os criadores, que estão no sistema de integração, deixam bem claro que quem determina o padrão do animal fornecido e o momento do abate é o processador. Mesmo no caso do **Criador 02**, que tem a propriedade das matrizes e arca com os custos de produção, a remuneração é orientada por uma tabela que faz uma diferenciação do preço pago por leitão a depender do peso do animal, de forma a obter leitões mais “uniformes”. O criador explica que [...] “se o leitão estiver muito gordo ou muito magro você perde”, há descontos. O ideal é estar por volta de 6,5 quilos, ele diz. Há também critérios sobre as

condições do leitão como: o animal não pode estar machucado senão a cooperativa não recolhe; para os leitões herniados é pago metade do valor. Além disso, o **Criador 02** explica que a cooperativa faz uma distinção dos preços pagos por leitão a depender da quantidade de matrizes que o criador possui, e é por isso que ele está com projetos para aumentar o número de matrizes no médio prazo. Isso demonstra que o sistema de monitoramento, remuneração e coordenação da produção no campo desenvolvida pelos processadores se mostra bastante efetiva para que os direitos econômicos sobre os animais de troca sejam explorados.

Ainda sobre a questão do padrão dos animais produzidos, até mesmo o criador independente (**16**) afirmou trabalhar com a produção de um suíno para fêmeas prenhas “linha A”. Ele relata que no início eles chagaram a trabalhar com “linha A” e “linha B”, mas notaram que não funciona. Ele diz que:

Até no início a gente trabalhou um pouco disso: linha A e linha B. Mas não funciona, né. Porque daqui um pouco, chega um momento que você só quer comprar a linha B, porque você vê que elas se saem bem, né. Mas com o passar do tempo, às vezes, você esquece do que você comprou e você quer que produza igual uma linha A. Com o passar do tempo as pessoas esquecem, né? Então digamos assim, a gente saiu fora disso. Só vende linha A.

Sendo assim, ele diz que procura trabalhar de uma forma a conseguir fornecer um suíno de qualidade. Ele diz: “[..] e o padrão nosso, nós procuramos trabalhar dentro do que precisa para o melhor, não para o mais baixo, entendeu? Buscando sempre o mais alto nível, né: ah, aqui você não tá exigindo esse documento. Tudo bem, mas se precisar, eu tenho”.

Por fim, quando perguntados como buscam valorizar os animais que criam para obter melhor rendimento, todos os criadores foram unânimes ao dizer que é o cuidado no manejo que faz um lote ter bom resultado. Todos mencionaram que a sanidade dos animais que recebem e a qualidade da alimentação também contam, mas esses são itens que não estão sob o domínio dos criadores integrados dentro do sistema típico. Além disso, os **Criadores 07 e 17** também mencionam ser importante atender às exigências da empresa e procurar seguir as orientações do técnico. O **Criador 07** complementa dizendo que embora isso seja uma obrigação, ele sabe que não são todos os integrados que fazem isso.

4.4.2 Especificidade dos ativos envolvidos nas trocas

Neste trabalho a especificidade é analisada tendo como base as noções de investimentos que geram *sunk costs* na presença de dependência bilateral. Com base na coleta de dados feita, tem-se duas situações que devem ser apresentadas. A primeira delas é a avaliação da

especificidade de ativos no sistema integração, e a segunda situação apresentada tem como base a entrevista do **Processador 01** e do **Criador 16**, independente.

No sistema integração a preocupação do processador é ter o retorno do animal que foi fornecido ao integrado dentro dos padrões de qualidade que a organização define. A rastreabilidade no caso do SAG do frango já é uma realidade e no SAG de suínos está em processo para tornar-se a regra. Isso é identificado pela fala do **Processador 02**, ao dizer:

Tem produtores ainda que tem os próprios animais, mas compram a genética da empresa. E tá migrando hoje... a tendência é de que seja tudo no sistema de comodato. Comodato é isso que você estava falando, a empresa fornece os animais, fornece a ração, fornece o medicamento, fornece assistência técnica pra ela garantir o que o mercado exige, que é rastreabilidade, tá. Se tiver alguma coisa de errado com o alimento, ele (o problema) pode ser até alguma interferência física, alguma agulha no animal, ou alguma doença, a gente tem como saber. Opa! Isso aqui veio de um produtor do **Processador 02** que reside lá em tal local. Então a gente tá migrando pra isso pra garantir a rastreabilidade.

E pela fala do **Processador 03**, que afirma: “nós temos um grupo de produtores que nós pagamos eles pela rastreabilidade, pelo trabalho diferenciado que ele faz, pra gente ter um produto diferenciado pra exportar”. Ele destaca que a ideia é expandir essa forma de manejo para todos os criadores, dado que o processador tem perspectivas de crescimento. A intenção é, com o crescimento do processador para qual fornecem os animais, trazer todos os produtores pra esse sistema, ele explica.

Dessa forma, nota-se que dentro do sistema integração é possível avaliar os ativos de troca como de especificidade de média a alta, uma vez que que é preciso que todos atendam a padrões mínimos e outros garantam o atendimento de exigências adicionais visando atender a clientes específicos dos processadores. Além disso, de ambas as partes são feitos investimentos destinados à melhoria da qualidade da carne que se produz. Do lado do processador está o investimento em genética e na alimentação, e da parte dos integrados está o investimento nas instalações. Nesse cenário a dependência bilateral é clara.

Operacionalmente, para garantir os padrões, os processadores fornecem a maior parte dos insumos para a criação e fazem todo o trabalho de monitoramento, conforme exposto na seção anterior. Ao integrado cabe fazer investimentos nos barracões que atendam às demandas dos processadores. Embora não esteja em contrato, a necessidade de atualização dos galpões é uma condição relevante na garantia dos padrões dos animais terminados, conforme se nota pelas entrevistas dos processadores e dos criadores. O **Processador 02** afirma que a maior dificuldade que tem na etapa de criação é a resistência dos mais antigos em adotar novos padrões

tecnológicos, em suas palavras: “fazer a transmissão de tecnologia”. Ele diz que esses são pontos inegociáveis, que garantem a biossegurança e a bioseguridade.

Nas entrevistas com os seus integrados é possível notar a consciência dos produtores sobre a necessidade de constante atualização tecnológica nos barracões de criação. Os **Criadores 05** e **11**, com mais tempo de relacionamento com o **Processador 02** entre os terminadores de frangos entrevistados exemplificam o que o entrevistado disse. O **Criador 05**, afirma:

Com certeza você tem que ter um contrato e um contrato muito bom. Porque você sempre depende de investimento, principalmente nessa atividade [...] na atividade de frango, ela muda muito rápido, a evolução tecnológica vai indo. Então os equipamentos têm que mudar, então você sempre tá investindo, e pra isso você tem que ter uma garantia. Como é que você vai investir numa coisa que, de repente... Nós estamos só papo, só na conversa, amanhã você vem e diz: oh, hora que nós carregar (*sic*), nossa parceria acabou. E daí?

O **Criador 11** ao responder sobre as exigências para estabelecer e continuar a parceria com o processador, explica que a empresa vai constantemente fazendo exigências para continuar a relação. Ele cita que agora o processador exige que se instale um “DR” (um aparelho que “desarma” o sistema de energia para não dar curto-circuito, caso haja alguma falha elétrica), exige cercar os aviários, e uma série de outras regras para fazer bioseguridade e garantir o bem-estar animal.

Entre os integrados de suínos do **Processador 02** destaca-se as falas dos **Criadores 07** e **08**, esse último com 40 anos de relacionamento com o processador em questão. O **Criador 07**, ao responder sobre as exigências em se manter a relação com o processador diz: “Tem que seguir um padrão de operação e ter a licença de operação do IAP. Só aloja se estiver dentro dos requisitos da empresa para as instalações”. Além disso, ele destaca a bonificação que existe pela adequação estrutural e de procedimentos, apresentada na seção anterior. Por fim ele coloca, assim como o **Criador 05**, a importância de se ter um contrato formal. Ele diz que: “o contrato tem que ter, pois fizemos dívidas, investimentos para desempenhar a atividade. O contrato é uma segurança”. O **Criador 08**, por sua vez, deixa claro a sua percepção da necessidade de atualização das instalações ao responder sobre as exigências de se manter a relação. Ele diz que é preciso sempre fazer melhorias, mas destaca que nunca lhe foi pedido fazer melhorias como condição de continuidade da relação. No entanto, ele acredita que é necessário fazê-las para continuar a parceria. Por fim, acrescenta que nem todos os integrados se encaixam no padrão desejado pelo **Processador 02**, mas a empresa precisa da produção, por isso há continuidade da relação. Nesse sentido, é possível notar que os investimentos se tratam muito mais de

investimentos necessários à continuidade da relação com o processador, do que investimentos inerentes à atividade de criação de suínos.

Além dos seus integrados destaca-se também a fala do **Criador 14**, cooperado. Esse criador, antes de ser cooperado era integrado ao **Processador 02** e explica que terminou a parceria que existia exatamente pela exigência da empresa em fazer novos investimentos em seu barracão. Ele disse que tem cocho automático e o **Processador 02** queria que ele colocasse o multitrato, mas ele alegou ser muito caro e por isso decidiu terminar a parceria. Ele explica que, para o atual processador as exigências para se estabelecer a parceria foi ter condições de funcionamento, estar com as licenças em dia e ter uma água boa.

Com relação ao **Processador 03** esse destaca que existe um trabalho dentro da cooperativa que visa sensibilizar os cooperados integrados sobre as novas necessidades da atividade, as novas tecnologias que estão surgindo. Esse trabalho é desenvolvido por comitês de coordenação de cada atividade da cooperativa. Entre os cooperados integrados, entrevistados, do **Processador 03 (Criadores 10, 12 e 13)**, todos afirmaram ser necessário seguir o padrão de instalação da cooperativa e, todos afirmaram, que o contrato é importante pois dá garantias ao criador, dá mais segurança, embora destaquem que a relação com a cooperativa é o que eles mais prezam.

Da parte do **Processador 04**, nota-se a importância em se fazer atualização das estruturas de criação dos animais. O entrevistado relata que a cooperativa decidiu modificar um pouco sua forma de remuneração e bonificar criadores que atendessem a determinados critérios que incluíam investimentos nas atualizações das instalações, conforme relatado na seção anterior. Os criadores cooperados integrados ao processador em questão (**Criadores 17 e 18**), reafirmam que embora não haja exigência contratual de atualização das instalações a cooperativa tem exigido melhor ambiência nos barracões. O **Criador 17** disse, ao responder sobre as exigências contratuais, que embora não esteja em contrato, compreende que conforme as tecnologias para a estrutura e manejo vão evoluindo, ele também deve acompanhar. E o **Criador 18**, ao responder sobre as regras que deve conhecer para exercer a atividade de terminação de frangos, afirmou que existe a necessidade de ter as licenças sanitária e ambiental e explica que a cooperativa vem, cada vez mais, exigindo melhor ambiência.

Ainda com relação às exigências de atualização das instalações, o **Criador 02**, assim como o **Criador 17**, diz que conforme a genética dos animais vai se aperfeiçoando novas exigências são necessárias para garantir a produtividade, é algo “automático”, em suas palavras. Ele diz que não há exigência em contrato da atualização das instalações. No entanto, destaca

que a cooperativa dá “prazos”, como ele exemplifica: “até tal ano tem que cercar a propriedade”. E complementa dizendo que o processador dos animais da cooperativa, aos poucos, está começando a aumentar as exigências. Ele diz: “[...] por exemplo hoje é a questão do manejo, do bem-estar animal que estão começando a exigir”. Dado que o processador em questão está começando a exportar, essas exigências vão acontecer por parte dos clientes, ele finaliza. Além disso, esse criador, que ainda compra parte dos componentes da ração fora da cooperativa, destaca que precisa de um produto de extrema qualidade e, às vezes, é preciso até fazer testes de umidade em laboratório antes de comprar, embora saliente que há os vendedores ou os produtos que ele sabe que são de boa qualidade. Ele prossegue dizendo que se o produto for de baixa qualidade há risco de aborto, ou as porcas podem ter doenças e esses são “reflexos” que só se constata depois de 90 dias, por exemplo, pois o ciclo é demorado. “Então é preciso ter insumos de qualidade, senão o prejuízo é grande”, ele conclui.

A segunda situação analisada tem como base a entrevista com o **Processador 01** e com o criador independente. Nota-se que o **Processador 01**, pelo fato de estar próximo à grandes processadores integradores, minimiza a especificidade locacional mesmo não tendo contratos de integração. Como ele disse, 80% da população de suínos do estado está a um raio de 200 quilômetros do frigorífico, com isso o frete acaba sendo barato. Além disso, ele destaca que, diferente do sistema integração, se for preciso parar a produção ele não tem prejuízo no campo. Mas em contrapartida ele deixa de ganhar quando no campo é muito rentável, ou seja, quando há pouca oferta de suíno vivo no mercado. Outro ponto levantado pelo entrevistado é a perecibilidade do produto que ele comercializa, a carcaça resfriada, que tem validade de dez dias em média. O que ocorre para esse processador é que a montante ele se beneficia da especificidade locacional, no entanto a jusante ele tem alta especificidade temporal. Para minimizar essa situação ele afirma que conta com uma gama de clientes grande para conseguir comercializar a produção. Ele destaca também que é importante não depender excessivamente de um único cliente, e dá o exemplo de que o maior cliente do frigorífico é responsável por apenas 16% das vendas. Além disso, como exposto na seção anterior, o entrevistado admite que não é sempre que consegue obter um suíno que atenda ao padrão que os seus clientes desejam.

O **Criador 16**, independente, também adota a mesma estratégia para conseguir se manter na atividade e torná-la rentável. Além de atuar em mais de um negócio e em mais de uma fase de produção e, portanto, conseguir ter maior controle sobre seus insumos, ele possui vários clientes. Há o contrato formal para o fornecimento de marrãs e há também dois acordos informais: um para fornecimento de 30 marrãs por semana e outro para de entrega de 550 cabeças de suínos terminados para o **Processador 01**, por semana.

Além desses acordos, ele diz que existem clientes com os quais comercializa há muito tempo, mas existe a comercialização no mercado com clientes que ainda não conhece. Ele exemplifica o caso de um frigorífico do estado de São Paulo que na primeira vez ele vendeu os suínos para o mesmo, o preço estabelecido entre as partes era abaixo do preço de mercado da semana. No entanto, ele disse que isso foi uma estratégia para que esse frigorífico notasse a qualidade que seus animais tinham. Na semana seguinte esse cliente quis comprar novamente e, nessa ocasião, ele pediu o preço de mercado e o frigorífico pagou. Na terceira semana esse cliente veio disposto a comprar e o entrevistado disse que nessa ocasião foi ele quem estabeleceu o preço. Ele diz que começaram a negociação na sexta e só terminaram no sábado meio dia, mas o frigorífico pagou o preço maior pois sabia que o suíno era de qualidade, dava um bom rendimento de carcaça. Em suas palavras: “eu plantei para colher”. Ou seja, ele deixou que nas duas primeiras trocas o cliente se apropriasse de parte do valor do ativo, ou da quase renda existente, para que o frigorífico pudesse “verificar” as informações que ele usa para valorizar os animais que comercializa, e a partir daí passasse a existir uma melhor distribuição de valor entre as partes acerca do ativo de troca.

Esses dois relatos atestam que existe uma especificidade não trivial no ativo de troca, uma vez que o **Processador 01** admite que não consegue sempre garantir o padrão de carcaça que seus clientes desejam, e que está sujeito a especificidades tanto na obtenção de suínos vivos, positivamente, como na venda de seu produto, negativamente, que abrem espaço para comportamentos oportunistas. No entanto, há que se fazer uma diferenciação entre o tipo e o grau de especificidade que há no sistema integração e aquele que existe para a comercialização de carcaça resfriada. O produto comercializado pelos Processadores **02**, **03** e **04** necessita de maiores informações para garantir a rastreabilidade do animal, e de incentivos ao criador para garantir um padrão para atributos do ativo pouco valorizados quando o produto do processador é carcaça resfriada, como por exemplo, calo de pata e arranhaduras para frangos, e lesões no casco para os suínos. Esses atributos são importantes na produção de determinados cortes e produtos com alto valor para exportação.

Nessas situações a necessidade de maiores investimentos na atualização das instalações de criação são maiores, assim como o grau de dependência bilateral entre as partes é maior. Essa dependência bilateral é ainda mais aprofundada quando se leva em consideração o fato de que parte do desempenho ou do resultado dos criadores, no modelo do sistema de remuneração adotado, se deve à fatores atribuídos ao processador, como a qualidade da ração e a sanidade do animal entregue para terminação, conforme exposto na seção anterior. Nesse sentido,

embora o criador independente e o **Processador 01** lidem com especificidades nas relações de troca, o ativo de transacionado é menos específico do que o ativo de troca no sistema de integração.

Há que se pontuar ainda sobre o criador independente. Esse optou por produzir um suíno “de qualidade” por notar que seus clientes demandam animais “diferentes”, pois também comercializam produtos diferentes, com maior ou menor agregação de valor, com maior ou menor necessidade de informações sobre a fase de criação. Isso é constatado quando ele relata que as exigências são diferentes e a porcentagem de condenação é também diferente quando ele vende seus animais para frigoríficos que tem S.I.F., S.I.S.B.I. ou S.I.M.

4.4.3 Caracterização do atributo incerteza para as trocas

Por meio das entrevistas com os processadores que adotam os contratos de integração nota-se que o sistema desenvolvido para obtenção dos animais terminados consegue minimizar as incertezas nas trocas com os criadores. Os **Processadores 02, 03 e 04** afirmaram que embora haja “desvios”, isso é algo previsto e contornável. O **Processador 03** mencionou que o que causa incerteza para a relação com os criadores é algo externo: a política econômica do país:

[...] hoje ainda numa reunião com a diretoria... nós temos o nosso planejamento estratégico para os próximos dez anos, e claro, o que depende... nós fizemos esse planejamento estratégico há quatro anos atrás. O que dependeu da cooperativa, do corpo técnico, do corpo de associados, nada deixou de ser cumprido. Porém, a incerteza na economia, que é o que você nunca pode dizer: vou fazer isso aqui. Você bota lá e corre atrás. Então as incertezas da economia é a pior de todas: juros, aporte de capital. Você vai poder ter? Você tem o crédito que você precisa? Você vai conseguir realmente cumprir com o que você tá projetando pra investir? Você vai ter esse dinheiro, esse recurso? É a principal (fonte de incerteza).

Com relação ao mercado, ele diz que embora tenha havido algum impacto com a deflagração das operações da Polícia Federal²⁶, no caso da cooperativa, o mercado não é um fator limitante: “Mas, o mercado, eu diria assim: pelo menos pra nós, ele não é um fator limitante. Mesmo quando estava suspenso a Europa, várias coisas aconteceram aí [...] nós nunca deixamos de vender nada porque o mercado não comprou”.

O **Processador 02**, por sua vez, mencionou exatamente o mercado externo como o fator que mais impacta a relação com os criadores. Ele explicou que:

[...] o que compromete principalmente, é mercado, tá. Porque eu tenho contrato com o produtor e tem que ficar os animais, um exemplo vou te dar, por 115 dias, e se eu não vendo carne, tem que ficar estocado na câmara fria. E aí eu não posso tirar (da

²⁶ As operações da Polícia Federal que são mencionadas se referem às fases da operação carne fraca, que investiga um esquema de corrupção na fiscalização de carnes pelo país (FOLHA DE SÃO PAULO, 2018).

propriedade) com 115 (dias) [...] fica estocado no campo. Esse estoque a campo compromete toda a cadeia, porque o animal sai fora do padrão: de peso, de conversão. Gera uma insatisfação do produtor, porque ele fica com um animal muito velho, mortalidade aumenta, então ele tem mais trabalho... Então esses momentos de mercado que ditam aí se eu vou conseguir cumprir com esses períodos aí, principalmente abate né, e alojamento. Então isso aí interfere bastante.

O **Processador 01** cita também o mercado externo como uma fonte de incerteza, no entanto por motivos diferentes do **Processador 02**. Para aquele o fato de haver mais venda de carne destinada ao mercado externo influencia no preço pago pelo suíno vivo, o preço aumenta. Além do preço, o **Processador 01** também menciona a incerteza sobre a qualidade e os atributos do produto que irá receber, como o tamanho do animal e da capa de gordura que ele tem. Ele diz ainda que, conseguir número suficiente de suínos para operar o frigorífico ao menos em capacidade mínima também é uma incerteza, mas muito menor.

Nesse sentido nota-se, mais uma vez, que a forma de obtenção dos animais do **Processador 01** não é a mais adequada uma vez que suas incertezas se relacionam diretamente aos insumos necessários à operação de seu negócio. O risco de comportamento oportunista e a imprecisão sobre os atributos do bem de troca são altos. No entanto, ele afirma que como não adota o sistema integração, caso seja necessário parar a produção ele não tem prejuízo no campo. O **Processador 02**, nos parágrafos acima, ao explicar o motivo de mencionar o mercado externo como a maior incerteza exemplifica exatamente o oposto da situação apresentada pelo **Processador 01**.

Pelas respostas acima, nota-se que, para os processadores que adotam o sistema de integração, os aspectos comportamentais conseguem ser amplamente minimizados pelos mecanismos adotados, em especial pela forma de remuneração e pelo monitoramento feito das criações. No entanto, as incertezas do ambiente, sobre mercado e sobre a situação econômica do país lhes causam preocupação. Como são eles que detém o controle da coordenação da estrutura entre as partes, existe o temor de que o sistema de obtenção adotado se torne caro ou ineficiente, seja por uma dificuldade de venda, seja por uma dificuldade no aperfeiçoamento do processo produtivo, por causa da maior incerteza em obter capital para investimentos. Dado que nesse sistema, o risco da atividade de criação é suportado, em grande parte, pelo processador, há incertezas para o mesmo tanto a montante da cadeia como a jusante, que interferem diretamente na eficiência dessa forma de obtenção da matéria-prima. No caso do **Processador 01**, as incertezas são originadas pela ausência de coordenação que ele tem para obtenção da matéria-prima. Como reflexo, ele tem incertezas sobre atributos relevantes do ativo de troca e também sobre o preço que paga pelos animais.

Nas entrevistas realizadas com os criadores a maioria deles, assim como os processadores, mencionaram o mercado de exportação como uma fonte de incertezas sobre a relação com o processador. Em contrapartida, a maioria deles também disse acreditar na continuidade da parceria com os processadores para o caso dos integrados (integrados e cooperados integrados). O **Criador 01** (suínos) disse que tem incerteza sobre questões sanitárias, relacionadas a doenças e surtos e também com relação ao mercado externo, no entanto tem confiança sobre a continuidade da parceria, que é antiga, em suas palavras. O **Criador 02** (suínos) disse que a principal fonte de incerteza hoje é sobre a política e a economia. Ele disse que a política tem interferido muito na economia e tem prejudicado a realização de investimentos (taxa de juros altas para fazer investimentos) e também abertura e manutenção de mercados de exportação. O **Criador 03** (suínos) disse que não há incertezas sobre a parceria que tem com o **Processador 02**, no entanto como sua propriedade fica muito próxima à área urbana, ele tem receio de que não consiga renovar suas licenças sanitária e ambiental para continuar alojando.

O **Criador 04** (frangos), entrevistado com menor tempo na criação de frangos e de relação com o processador, disse que sua incerteza é sobre a continuidade da parceria com o **Processador 02**. O processador em questão está passando por uma crise devido à repercussão das operações da Polícia Federal. No entanto, ele não categoriza o mercado como uma fonte de incertezas e acredita que, no futuro, conforme o país se recuperar da crise pela qual vem passando, o mercado externo vai se abrir novamente. Sobre essa crise pela qual o **Processador 02** passa, na entrevista realizada com esse processador, o entrevistado mencionou que após as operações da Polícia Federal a empresa aumentou o nível de exigência com relação aos processos, e deu o exemplo de que um contrato com um criador antes demorava cerca de 30 dias para ser formalizado. Hoje, com os novos processos, pode demorar até seis meses. Ele admitiu que a empresa pecou em algumas atitudes, mas tem feito o máximo para corrigir más condutas que ocorreram.

O **Criador 05** (frangos), disse ter sua confiança na empresa diminuída por causa da crise pela qual o **Processador 02** passa, em especial pelo fato de que ele tem dívidas por causa dos investimentos feitos nos barracões. Ele disse:

Se tu me pedisse isso há meio ano atrás, eu te diria com certeza que sim (ter segurança na parceria). Hoje já não posso falar mais o mesmo. Pelo que corre por aí, a questão da carne fraca, aquele cancelamento da comunidade... da União Europeia da carne, a questão do cancelamento da carne suína da Rússia. Então a gente tá a par disso. Eles hoje tranquilizam a gente que não é pra se preocupar, mas quando tu tem compromisso, tu sabe como que é. Então te diria que hoje, eu já não afirmo mais 100%, cê vai deitar preocupado.

No entanto, ele destaca que as incertezas maiores são com relação à crise econômica e política pela qual o país vem passando. Seu temor é de que isso afete demais o **Processador 02**. O mercado externo ele não avalia como uma incerteza e acredita que a situação atual é temporária. O **Criador 06** afirmou ter confiança no **Processador 02** pois esse sempre honrou seus compromissos. Sua maior incerteza é o contexto econômico e político do país. Ele acredita também que os mercados externos vão se abrir no futuro, pois o país é um grande exportador e acredita também que o mercado de alimentos vai crescer.

O **Criador 07** (suínos) afirmou que sua maior incerteza é a não abertura ou reabertura de mercados externos. Com relação à parceria com a empresa ele tem confiança no **Processador 02**, que sempre honrou seus compromissos. O **Criador 08** (suínos) disse que tem confiança na continuidade da relação com a empresa e disse que suas maiores incertezas se referem à qualidade dos animais (genética e sanidade) que recebe a cada lote. Já o **Criador 09** (frangos) disse que tem muitas incertezas sobre a parceria. Ele afirma que a empresa está passando por uma crise e também por uma reestruturação e relata que dois núcleos pequenos, como o que ele possui, já foram fechados em outra unidade do **Processador 02**. Por isso, ele acredita que há risco de desligamento. Ele ainda acrescentou que o comportamento da empresa está muito imprevisível, muitos funcionários antigos saíram e os novos que entraram não prezam pelo histórico e pela reputação existente entre as partes.

O **Criador 10** (suínos) disse que sua maior incerteza se refere à abertura de mercados, que dependem muito da política e da economia do país. Dado a situação pela qual o país está passando isso é uma incerteza. Sobre a relação com a cooperativa, ele tem muita segurança e confiança na parceria. O **Criador 11**(frangos) disse que suas maiores incertezas vêm dos investimentos que faz, pelo fato de que a forma de manejo e as tecnologias mudam muito rápido e ele tem receio de fazer investimentos que não consigam ser pagos. O entrevistado também menciona a questão do mercado externo, mas não é sua principal incerteza. Sobre a parceria que tem com o **Processador 02** ele tem confiança na sua continuidade. Os **Criadores 12 e 13** (frangos) disseram que suas maiores incertezas se referem ao mercado. No entanto, destacam a confiança que têm na cooperativa, assim como da continuidade da parceria. Os **Criadores 14 e 15** (suínos) além de mencionarem o mercado muito instável como uma incerteza, mencionam também a instabilidade do preço do alimento (ração). Embora não arquem com esse custo, no sistema integração a composição dos custos para criação dos animais tem impacto direto na remuneração do integrados.

O **Criador 16** (suínos), independente, menciona o mercado imprevisível e que depende muito da exportação como maior fonte de incerteza. Ele explica que houve um aumento na produção de suínos e explica que antes as empresas processadoras produziam, sob o sistema integração, de 80% a 90% dos suínos que consumiam, os 10% restantes eram adquiridos no mercado *spot*. Hoje esse cenário se inverteu e as integradoras colocam 10% de seus suínos no mercado de suínos vivos. Com isso a oferta de suínos aumentou e o mercado externo é ainda algo muito incerto. O **Criador 17** (frangos e suínos) disse que sua maior incerteza se refere às questões políticas e econômicas do país. Ele explica que tem receio de que os preços usados para a formação da tabela de pagamento dos cooperados integrados se descolem muito da realidade. No entanto destaca que tem muita confiança na solidez da cooperativa e também na continuidade da parceria. Ele diz:

[...] agora o principal fator, que a gente sabe... que nem nós hoje, estamos aí no frango há um bom tempo sem corrigir a tabela. E daí, na verdade, isso preocupa muito, porque até onde vai essa instabilidade política? Que é uma coisa fora do nosso contexto, que nós não temos acesso nenhum. Agora a parte interna, vamos dizer, dá uma extrema segurança. Porque, por exemplo, mesmo estando desde 2015 sem corrigir a tabela, na verdade, a gente vê que eles estão fazendo o máximo pra remunerar com complementação, com sobra. Porque, na verdade, a atividade hoje, no caso do frango, tá difícil, pra cooperativa. Pra nós produtores ela vem, entre aspas, bancando, porque ela vem segurando o que dá.

Por fim, o **Criador 18** (frangos) disse também que sua maior incerteza é acerca do mercado, mas destaca, assim como o **Criador 17**, que tem muita segurança da solidez da cooperativa e da continuidade da parceria em frangos.

Pelas respostas dos criadores é possível notar, que assim como os processadores, a maior fonte de incertezas que afeta a relação se refere a fatores que estão ligados à incerteza do ambiente. Quando se trata do sistema integração, o mercado externo é citado, assim como a situação econômica e política do país, pois caso não haja certa estabilidade no mercado para os processadores existe o risco de afetar os rendimentos dos integrados no futuro, como destaca o **Criador 17**. Com relação às incertezas comportamentais, essas foram enfatizadas apenas pelos **Criadores 04 e 09**, integrados do **Processador 02**, que passa por uma crise, e exatamente por esse motivo causam incertezas desse tipo aos criadores mencionados, dado que esses criadores são os que possuem contrato com prazo determinado com a empresa em questão. O **Criador 09**, por exemplo, menciona a imprevisibilidade no comportamento do **Processador 02**.

O restante dos integrados ao **Processador 02** destacaram a crise pela qual a empresa está passando, mas o histórico desse processador é positivo. Todos afirmaram que a empresa sempre honrou seus compromissos. O **Criador 04**, com menos tempo de relacionamento com

o processador em questão foi exatamente aquele que manifestou maior preocupação com a continuidade com a parceria. Uma vez que não há um histórico muito grande, a reputação de ambos ainda não está consolidada. O restante dos criadores integrados entrevistados (não integrados ao **Processador 02** e cooperados integrados) destacaram também a credibilidade e a confiança que tem em seus processadores parceiros, ou seja, uma boa reputação. Nota-se, com isso, que no sistema de integração, as incertezas dos criadores estão “alinhadas” às dos processadores. Isso ocorre, pois, os criadores sabem que o que mantém rentável e eficiente essa forma de relacionamento é o bom desempenho dos processadores ao fazerem a comercialização dos seus produtos. A incerteza comportamental não foi mencionada pela maioria dos criadores. Esses entendem que o sistema desenvolvido entre as partes possui isenção. Aliado à reputação estabelecida entre as partes, eles possuem segurança na parceria estabelecida.

Embora os criadores não tenham mencionado a fórmula de pagamento como uma fonte de incertezas, a maioria deles também respondeu que a fórmula de remuneração é bastante complexa e difícil de compreender completamente, conforme apresentado na seção sobre a incerteza informacional. Além disso, quando perguntados sobre os conflitos que existem ou existiram com os processadores, a maioria das respostas se relacionava à remuneração dos lotes²⁷. Da parte dos criadores não há exatidão no valor que receberão a cada lote, mas eles conseguem ter noção se o lote foi bom ou ruim pelo acompanhamento no dia-a-dia e pela experiência adquirida, conforme constatado pelas entrevistas. Sendo assim, embora todas as informações relativas a isso sejam fornecidas pelo processador, o fato de haver boa reputação dos processadores na relação com os criadores minimiza desconfiâncias sobre comportamento oportunista.

Assim, observa-se que, embora esse aspecto não tenha sido mencionado como ponto de preocupação, ou seja, não é algo que comprometa a continuidade da relação. Percebe-se também que é um ponto que causa atritos entre as partes. Considerando que a relação estabelecida entre as partes, na maioria dos casos, é de longo prazo, esse tipo de divergência pode originar distúrbios ou comprometer a capacidade de resposta da estrutura aos distúrbios externos. Por fim, no caso do **Processador 01** e do criador independente, como não adotam contratos para os suínos vivos²⁸, as incertezas se referem ao preço praticado no mercado *spot* pelos animais (oferta *versus* demanda) primordialmente. Para esses, as incertezas se referem,

²⁷ A apresentação das respostas de cada criador de forma mais detalhada é apresentada na seção “4.4.5 Configuração das Estruturas de Governança e avaliação pelos entrevistados”.

²⁸ No caso do **Criador 16**, independente, a maior parte dos animais são comercializados via mercado *spot* e uma porcentagem bem menor é comercializada por meio de contrato formal.

portanto, à capacidade de traduzir, em valor, a qualidade dos animais ao preço de compra/venda. Nesse sentido, o risco de comportamento oportunista e apropriação de quase renda são altos para ambas as partes.

4.4.4 Caracterização do atributo frequência das transações entre as partes

Conforme apresentado na seção teórica, o atributo frequência pode ser dividido entre frequência recorrente e frequência ocasional (WILLIAMSON, 1985). Nas entrevistas realizadas com os processadores e criadores identificou-se os dois tipos apresentados pelo autor. A relação entre produtores e processadores sob o sistema integração conta com frequência recorrente, uma vez que toda a produção dos integrados é destinada ao processador em questão, além do fato de a maioria dos criadores ter contrato com prazo indeterminado com os processadores. Outro ponto que reforça a frequência entre as partes é o tempo de relação dos criadores com o processador, conforme apresentado na seção sobre o perfil dos entrevistados (**Gráfico 08**), oito dos dezessete integrados e cooperados integrados tem tempo de relacionamento com o processador entre 11 e 25 anos e outros três tem entre 26 e 40 anos de relacionamento com o atual processador. São relações já bastante consolidadas entre as partes.

A frequência ocasional é identificada nos casos do **Processador 01** e do **Criador 16** independente. Ao adotarem a estratégia de não depender excessivamente de um único cliente para a comercialização de suas produções, conforme apresentado na seção sobre especificidade dos ativos, conseguem minimizar a dependência bilateral entre as partes. No caso dos fornecedores do **Processador 01**, esse afirma que tem por volta de 15 ao total, sendo que de 35% a 40% dos suínos vivos são obtidos de atravessadores, e mais 30% de cooperativas e grandes empresas. O restante é comprado de criadores independentes, normalmente pequenos, conforme já apresentado na seção sobre o perfil dos processadores.

Nesse sentido, embora ambos (**Processador 01** e **Criador 16**) tenham realizado investimentos para desempenhar suas atividades, a não dependência de um cliente/fornecedor específico atenuam a especificidade relevante do ativo de troca. Além disso, os dois entrevistados mencionaram que a maioria dos clientes/fornecedores com quem se relacionam são antigos, e por isso existe um histórico entre ambos. A importância da boa reputação para a atividade é exemplificada pelo **Processador 01** ao dizer que ter um bom relacionamento é fundamental, o mesmo afirma: “se você diz que vai comprar X cabeças, você compra X, tem que cumprir o acordo, se você honra de um lado, ele (criador) honra do outro”. Sendo assim,

embora o processador em questão esteja mais sujeito a comportamentos oportunistas no mercado *spot*, o fato de ter boa reputação minimiza a possibilidade desse tipo de comportamento nas trocas futuras.

4.4.5 Configuração das Estruturas de Governança e avaliação pelos entrevistados

Nas entrevistas realizadas com os processadores quando perguntados se consideravam a forma de obtenção dos animais atual como eficiente, o **Processador 01** respondeu que a melhor maneira de obter os suínos é por meio do sistema integração, pois assim não é necessário se preocupar com a obtenção dos animais: “eles já são seus”, em suas palavras. No entanto, ele destaca que os ramos de atuação do frigorífico e dos integradores/cooperativas são diferentes. O **Processador 02**, por sua vez, respondeu que não sabe dizer se o sistema integração é a melhor forma de obtenção dos animais, mas ressalta que no sistema de integração é preciso atingir as metas para ser eficiente:

O que garante (a forma de obtenção dos animais ser eficiente) é eu bater as metas. Se eu tô produzindo dessa maneira... Nós temos a genética própria, nós temos as avós, tá. Nós entregamos lá pro produtor as fêmeas e os machos, tá... Então assim, eu tenho que bater todas essas metas pra mim (*sic*) ver vantagem nesse sistema. A partir do momento que eu não consigo fazer isso, aí ele (sistema) não se sustenta. Então assim, batendo as metas, sim (a forma de obtenção é eficiente). Quanto a gente bate? A gente bate o maior.... se eu pegar em período, a maior parte dos períodos a gente tá ok. Senão a gente já tinha mudado de sistema.

O **Processador 03** respondeu que sempre existem melhorias a serem feitas, como em tecnologia, genética, manejo e alimentação. “Tem uma gama de coisas que andam juntas, nada anda isolado”. Nesse sentido, nesse momento, ele avalia o sistema integração como a melhor forma para se obter os animais. Ele diz:

Melhoria sempre tem, né. Mas nesse momento, nesse exato momento, é o que nós temos e é o que nós achamos melhor. E o que não tá melhor nós estamos buscando fazer essa melhoria. Mas nesse momento é isso aí. Mas enfim, nunca se para, né. De evoluir tecnologicamente, lá na propriedade, nos controles, enfim, na própria genética pra fazer isso aí melhorar a cada dia. E melhora. Se nós pegarmos um gráfico de melhoria de conversão alimentar mesmo, a gente se surpreende o quanto se melhora em 12 meses. É muita coisa. É coisa de carregar um caminhão com nota de cem.

O **Processador 04**, por sua vez, respondeu que ao se comparar o modelo antigo, no qual os produtores eram independentes, com o sistema integração, percebe-se que o fato de o processador tirar toda a necessidade do criador de ter que investir em capital de giro, faz com que ele consiga se especializar naquilo que ele sabe e pode fazer, que é fazer a criação do animais com a garantia da comercialização do produto que ele fornece.

[...] Então eu vejo que essa forma de integração... Eu vejo ela quase como perfeita. Por isso que eu te falei, tem algumas oportunidades (de melhoria)? Provavelmente tem algumas oportunidades. Mas essa parceria onde a cooperativa, onde a integradora faz uma parte do processo e o produtor faz a outra parte do processo, gera oportunidade pro produtor ficar no campo, trabalhando em atividades viáveis, com qualidade de vida, com sustento da família... Eu não sei o que pode ser melhor que isso.

Quando perguntados sobre a existência de conflitos na relação entre as partes, o **Processador 01** disse que sempre é sobre a definição do preço de venda. O **Processador 02** respondeu que a maior dificuldade na relação com os integrados é a resistência dos criadores mais antigos em adotarem os novos padrões tecnológicos, como já mencionado acima. No entanto, ele destaca que embora cause alguma dificuldade, não é algo que se torna um problema. Ele enfatiza que a empresa necessita garantir a biossegurança e a bioseguridade, por isso são pontos sobre os quais não há negociações. Na questão da remuneração dos criadores, o entrevistado menciona que há possibilidade de negociação com empresa para pontos específicos, dado que a empresa exige bastante dos integrados. O **Processador 03**, por sua vez, respondeu que os conflitos não são frequentes, até pelo fato de ser uma cooperativa, assim se atenua os conflitos. No entanto, quando os conflitos ocorrem, normalmente estão relacionados à remuneração pelos lotes. Ele disse que:

[...] então assim, dizer que não existe conflito é mentira. Existe. Mas assim, eu diria que num grau bem... bem normal pra qualquer atividade ou qualquer negócio. [...] Depende dele fazer o melhor resultado, pra ter o melhor resultado na cooperativa. Então é um caminho de uma mão só. Não tem... ou seja, se você tá perdendo a cooperativa tua tá perdendo. [...] Então assim, quando tem algum.... A semana passada chegou um produtor pra mim: Que é que é isso?! Vocês estão pagando só isso? Daí eu puxei todo um relatório, mostrei pra ele... é... online, pra ele ali e falei: cara, o seu custo, se todos os produtores estivessem iguais a você, a cooperativa estaria quebrada. E aí, quando o cara vê... Eu tenho um relatório que eu aprendi fazer [...] então assim, eu tenho o resultado X. A média é X mais Y. O meu resultado X... se fosse a média de todo mundo, como eu (a cooperativa) estaria? Em lucro ou estaria em prejuízo? Pra cooperativa. Essa é a primeira coisa, a segunda: como produtor, quanto você tá deixando de ganhar? Se tu tivesse na média? Eu mostrei isso pro produtor. No caso dele, ele estava deixando de ganhar só 5.000 reais por lote. Ele tem dez aviários, significa 300.000 no ano. Eu mostrei aquilo e ele disse: meu Deus! Isso aqui não é possível, não tem cabimento! Isso não é bom pra mim e nem pra vocês. É isso que eu mostrei: então faça o que tem que ser feito. Aí fica fácil de você gerir, porque você tem as coisas claras. E eu não tô pagando todo mundo igual ou pior. Ele sabe que ele, de repente, ganhou 15 centavos, mas tem produtor lá... tô falando em aves, tem produtor em aves que tá ganhando R\$ 1,20. O porquê que ele tá tirando 15 centavos? Porque ele é... recebeu uma ração ruim, uma assistência técnica ruim, um produto, um ave ou um suíno ruim? Não, todo mundo tá igual. [...] O que me resta fazer é dizer assim: meu amigo, se mexe ou você tá fora do sistema.

O **Processador 04** respondeu que quando há conflitos, muitos deles ocorrem devido à falta de alinhamento das expectativas entre as partes, e que a forma de resolver esses conflitos é tentar demonstrar como se saíram outros criadores nas mesmas condições:

Porque eu acho que muito disso que acontece depende um pouco do alinhamento das expectativas. Porque assim oh: às vezes o produtor tem um resultado bom, mas ele queria que fosse melhor ainda. Então... é legítimo isso aí, né? É legítimo ele querer ser cada vez melhor, mas assim, nem todas as variáveis estão sob o nosso controle. Então tem algumas coisas que... A gente faz assistência técnica, mas você tira uma foto, você acompanha lá, você não tá lá em tempo integral pra saber se nas 24 horas o animal teve as condições que precisava, que não teve um relâmpago, que não teve um susto, que não teve nada que pudesse... que a temperatura... como que foi controlado isso aí, né. E tem aquele produtor de resultado baixo mesmo que... ou porque ele tem muitas atividades pra cuidar e não está conseguindo cuidar, não é compatível com colocar outra pessoa na propriedade, ou por outros motivos que não convém a gente ficar discutindo aqui, mas que o resultado dele não dá viabilidade. E aí assim oh: esse é um conflito ruim, porque não tá bom pra ele e não tá bom pra cooperativa, né. Às vezes, a cooperativa tá cobrando dele e ele talvez pode estar um pouco acomodado, não tá mais querendo mexer, não vê mais uma sequência, tem uma certa idade e acha que daquele jeito pode estar bom pra ele, mas não está bom pra empresa, porque tá baixando a competitividade. E tem situações que ele está descontente, mas não assume a responsabilidade sobre isso também. Então, ele não está com bom resultado, mas acha que a responsabilidade disso é da cooperativa, seja porque o pintinho não tem qualidade, o leitão é ruim, a qualidade da ração... Então assim oh, a gente trabalha com esses conflitos, e a forma (de lidar) é: mostrar outros produtores que pegaram animais na mesma condição, a ração nas mesmas condições, ou assistência técnica, e você tentar sempre clarear a visão dele dos caminhos que ele pode tomar pra que ele tenha melhor resultado.

Sendo assim, nota-se que, entre os processadores que praticam a integração todos destacam a necessidade de cooperação entre as partes para que a estrutura de governança adotada seja eficiente. A maioria dos custos envolvidos para a criação dos animais é de responsabilidade do processador, assim como todo o custo que se incorre para fazer o monitoramento da criação por meio das assistências técnicas. É necessário também que o sistema de incentivos, no caso, a forma de remuneração, seja eficiente para que haja melhoria na fase de manejo. Como o **Processador 03** disse, é um conjunto de itens que garante a eficiência do sistema integração. No caso do **Processador 01**, ele destaca a não necessidade de se preocupar com a obtenção dos animais no sistema integração. Mas ao mesmo tempo ele ressalta que ao se adotar esse tipo de sistema, em situações nas quais é necessário parar a produção do frigorífico, a responsabilidade pelo prejuízo no campo também é do processador, conforme apresentado na seção sobre incertezas. Ou seja, é um tipo de estrutura que necessita de mecanismos que promovam incentivos, nesse caso, por meio da mensuração dos atributos do ativo de troca e das condições de manejo. E que também conte com mecanismos que facilitem a resolução de conflitos, para que a adaptação aos distúrbios ocorra de maneira rápida.

Entre os processadores que praticam a integração quando perguntados se as leis e regras formais ajudavam na minimização de conflitos com os criadores e no auxílio ao melhor funcionamento do sistema integração todos eles responderam que sim. O **Processador 02** disse que de forma geral as regras ajudam na relação com os integrados. Ele avalia a Lei da Integração

como positiva e considera que as legislações sanitária, ambiental e de bem-estar animal ajudam a explicar aos integrados as necessidades do padrão de manejo.

(As regras) ajudam. Eu acredito que ajudam porque as que tem.... Assim, porque tem aquelas que não tem o sentido do conceito da coisa. Do sistema criatório, do saber como criar esse animal, levar ele até o abate, mas que ele tenha uma condição de vida ok, e quem tá criando também, tá! Então a maioria delas vem ao encontro, tá. O que não vem (ao encontro) é, por exemplo, isso que eu tô te falando, aqui que tá se criando a expectativa, e vai, eu tenho certeza que vai aprovar, vai ter legislação de transporte do animal morto [...] Isso é uma coisa, que ela é de ordem política, vem do governo federal, mas não estão olhando aí pro processo em si. [...] O que que me traz de benefício? Nada.

Já o **Processador 03** disse que as leis, no geral, ajudam em determinadas situações, pois os cooperados acreditam que são imposições da cooperativa, e com o regramento formal eles acabam compreendendo que é algo próprio da atividade. Por fim, o **Processador 04** respondeu que essas regras legais ajudam na resolução de conflitos, na grande maioria dos casos.

Na sua grande maioria ajuda porque você vai mostrando, você vai embasando e o produtor que quer de fato mudar, que quer melhorar, que tem capacidade pra fazer isso, resolve [...] Tem alguns que por N motivos não consegue responder, não tem a velocidade, já escolheu talvez até morar no campo, uma atividade que, talvez, ele entendesse como mais tranquila, porque não queria esse estresse. E aí você tá levando o estresse que ele não quer, e isso acaba, de alguma forma, gerando uma certa antipatia até no relacionamento. O que não é tão fácil de resolver, mas faz parte do nosso trabalho.

Ele ainda destaca que regulamentação estatal é importante para assegurar o mínimo para a atividade, “isso é muito importante”, ele avalia.

Percebe-se, nesse sentido, que para os processadores a existência de regras públicas que “organizam” ou padronizam determinadas questões de manejo, auxiliam na minimização de conflitos e alinhamento de objetivos das partes com relação às questões sanitárias e ambiental. Isso indica que, embora a estrutura de governança se apresente adequada, seu melhor desempenho, sua maior adaptabilidade às mudanças é facilitada por regras públicas que favorecem o progresso da atividade, ou nos termos do **Processador 02**: ajudam na condução de um processo eficiente. Com isso garante-se maior sustentabilidade da relação entre as partes e da atividade tanto do criador como do processador.

Por fim, quando perguntado aos processadores os motivos pelos quais acreditam que os criadores com os quais se relacionam permanecem na atividade, o **Processador 01** respondeu que embora seja uma atividade que é bastante incerta, que oscila bastante, também é muito lucrativa. O **Processador 02** respondeu que pelo fato de muitos serem pequenos, esse tipo de sistema, de alguma forma, estabelece uma garantia de renda. Já o **Processador 03** respondeu que é uma atividade rentável, por isso os criadores permanecem. E o **Processador 04** disse que

acredita que a segurança, a credibilidade, e a transparência da gestão no processo faz com que as pessoas se mantenham associadas à cooperativa. Mas ele destaca que é primordial que haja viabilidade econômica da atividade para ambas as partes.

Com relação às entrevistas com os criadores, quando perguntados qual a forma de comercialização acreditam ser a ideal, entre os criadores no sistema de integração típico todos disseram que a melhor forma, ou a mais próxima do ideal, é por meio dos contratos de integração. Os principais motivos para justificar suas respostas eram de que possuem propriedades pequenas e para arcar com todos os custos da produção é necessário muito capital de giro, além do fato de haver a garantia de renda dentro desse sistema. Em todas respostas desses criadores, ao menos um dos três motivos foi apresentado. O **Criador 02**, que é cooperado, mas possui a propriedade das matrizes, disse que a forma de comercialização atual é a mais próxima do ideal. Ele explica que:

Porque pro produtor de granja, assim, da matriz, é muito importante ter o controle da ração. Então assim, quando nós vamos adquirir da fábrica, por exemplo, da cooperativa, pode existir alguns problemas, por exemplo, de intoxicação da matriz, né. Então a gente não sabe onde que tá o problema. Então a gente vai ter que contar pra cooperativa, eles vão fazer um teste, aí até descobrir, ainda nós estamos com o problema aqui. E quando nós produzimos a ração, nós já sabemos. Ou é do milho que estava meio húmido... então o controle é maior, quando nós produzimos as rações dos animais.

O criador em questão diz isso, pois com o aumento programado de matrizes que irá fazer, a cooperativa vai passar a exigir que ele compre toda a ração deles, não somente o núcleo como ocorria até então. Além disso, esse criador levanta a questão de se tornar independente, diz que talvez nessa condição ele conseguisse ganhar mais pelos animais. Porém, atualmente ele ainda prefere a cooperativa, pois está na fase de investir na propriedade e ainda não tem a produção que gostaria de ter. Por isso, ter um contrato com a cooperativa diminui os riscos de remuneração, há a segurança de renda. Com relação ao **Criador 16** independente, esse disse que poderia haver uma negociação onde existisse alguma estabilidade, como custo mais margem. No entanto, ele disse que esse tipo de negociação “todo mundo foge”, em seus termos. “O mercado oscila tanto que fica complicado de fazer esse tipo de precificação”, ele conclui.

Nesse sentido, tanto processadores como os criadores entrevistados entendem que o sistema integração é favorável ao criador por lhe proporciona maior segurança de renda, e maior previsibilidade de rendimentos. No entanto, como o **Processador 01** e o **Criador 02** dizem, a opção por se tornar independente, muitas vezes, é mais rentável do que dentro do sistema integração. O ponto favorável, como diz o **Criador 02** é o maior controle sobre todos os fatores que interferem no manejo, no entanto, para que se tornar independente é necessário ter uma

estrutura que comporte arcar com todos custos de produção e com as oscilações de mercado, como afirma o **Criador 16**.

Sobre os conflitos com os processadores o **Criador 01** (suínos) disse que não há exatamente conflitos, mas, às vezes, ele conversa com o técnico para levar em consideração alguma coisa. Ele explica que há situações nas quais está fazendo praticamente o certo segundo as orientações passadas pela empresa. O **Criador 02** (suínos) respondeu que tem uma boa relação com os técnicos, mas destaca que quando ocorrem os problemas na produção, ele vai resolver o seu problema, pois é ele quem paga todas as despesas e os custos da criação.

[...] então se a cooperativa tá oferecendo um medicamento que não funciona na minha granja, eu vou conversar com o técnico e vamos discutir o que tá acontecendo: oh, aqui não funciona. E se ele questionar que precisa ser usado, infelizmente, nós temos alguns conflitos, às vezes, com a cooperativa. Porque nós, realmente, nós temos que resolver o nosso problema, então nós vamos buscar o que resolve o nosso problema.

Ele explica ainda que hoje os criadores de UPDs também forçam a cooperativa a trabalhar de uma forma que os ajude: “Então nós, hoje, nós também forçamos a cooperativa a trabalhar da forma que resolve o problema da gente. Meio sob pressão, mas é assim. Eu acho que tem que funcionar pra produzir, né? A intenção é essa, tanto pra cooperativa quanto pra nós”. Ele dá exemplos também de determinadas situações que não chegaram a configurar conflito, pois não houve discussão entre as partes. A primeira situação se refere à mudança na forma de obtenção do sêmen, a cooperativa disse, segundo o entrevistado: “se você não quer, você sai”. E a segunda situação foi a exigência de que passasse a pegar a ração da cooperativa, pois ele vai aumentar a capacidade de produção. As opções da cooperativa foram: “ou você pega ração pronta, ou você sai”, ele disse. O criador então conclui que existem sim conflitos, mas há situações na quais você é obrigado a aceitar, ele diz: “[...] mas nós tivemos que aceitar, hoje nós aceitamos. Mas por exemplo, todo esse capital que nós temos investido, como é que nós vamos fazer? Então é uma coisa de se pensar né? Então assim, existe alguns conflitos também nesse sentido, mas não é diariamente, não é mensal”

O **Criador 03** (suínos) disse que ocorreram alguns conflitos, mas de pouca relevância. Ele relata duas situações. A primeira delas é relacionada à forma de entrega da ração. Ele explica que antes o pessoal da empresa não avisava que viria até a propriedade e mesmo que não houvesse ninguém para o recebimento, eles descarregavam e deixavam ração cair no chão. Hoje já não ocorre mais isso, eles avisam quando vão entregar a ração, ele disse. A segunda situação foi referente a uma penalização que ele teve em um lote. Ele se desentendeu com um supervisor sobre a avaliação da sujidade do lote. O criador questionou o supervisor sobre a

forma de avaliação da sujidade do lote e se isso tinha ocorrido no lote todo ou apenas em parte dos animais, e qual tinha sido a percentagem de caminhões que apresentaram sujidade nos suínos. No entanto, a empresa não soube precisar a ele essas informações, ele explica. Ele disse que conversou com o extensionista e que tinha ficado acertado que fariam um complemento no lote seguinte, mas ele explica que, em seguida, a gerência foi trocada e o acerto não foi honrado. Ele diz que o procedimento da avaliação da sujidade mudou sem aviso aos produtores.

Eles normalmente, eles.. se tinha algum problema, vamos dizer: oh, você entregou animal sujo. Eles te mandavam uma notificação, uma advertência, coisa assim. Daí você assinava, beleza, tá ciente. Nunca tive esse problema. E daí duma hora pra outra, vamos dizer, acontecer?

Ele salienta, porém, que os problemas que houveram nunca o fizeram pensar em sair da parceria. Ele afirma que confia que a forma de pagamento é honesta e o ponto mais importante, a seu ver, é que a empresa proporciona a garantia do pagamento. Ele diz que muitas empresas que atuavam na região faliram, ou pagaram com três, quatro meses de atraso e o **Processador 02** sempre honrou suas obrigações com os criadores.

O **Criador 04** (frangos) diz que sempre há muitos conflitos, principalmente com o extensionista dentro das granjas. Ele diz que um ponto ruim da empresa é a rotatividade alta dos extensionistas. E cada técnico instrui de uma maneira diferente, por isso não fica claro para o criador como o manejo deve ser feito, qual padrão deve ser seguido e é quando acontecem os conflitos. Ele cita também que naquele momento um dos seus aviários estava com pintinhos que estavam morrendo muito e a causa era uma doença que tinha vindo do matrizeiro. Ou seja, não era um problema devido ao manejo ruim, mas devido à sanidade do pintainho que ele recebeu. O entrevistado disse que:

É problema de doença, veio com alguma coisa da granja. É só daquele aviário, as matrizes tiveram algum problema, e isso vai ser trabalhado no final o que vai acontecer. [...] (quando esse tipo de coisa acontece) sempre é um pouco penalizado, porque você acaba perdendo. Eles, às vezes, eles complementam, tal, eles ajudam, mas alguma coisinha sempre... Se, por exemplo, se chega de acontecer um problema de... um problema seu, deixou faltar energia e morrer frango, eu vou ter que pagar isso aí, não tem o que discutir.

Ele disse ainda que quando ocorre um problema é difícil de identificar a responsabilidade de cada parte, e normalmente as coisas se resolvem no “boca-boca”. Ele diz: “tem horas que fica meio difícil. Se tem que ser... É no boca-boca mesmo. Você tem que brigar, você tem que ir lá e discutir [...] Porque tá previsto em contrato quando o problema é meu e quando o problema é deles”.

O **Criador 05** (frangos) disse que nunca houve grandes conflitos, como por exemplo, na avaliação dos lotes. Ele destaca, no entanto, que às vezes ele discorda da forma de avaliação dos critérios para a fórmula do pagamento, mas como é norma da empresa não tem muito o que argumentar, ele conclui. O **Criador 06** (frangos) afirma que já existiram alguns conflitos na questão da mensuração dos parâmetros para pagamento, mas ele acredita que a empresa é honesta, que as informações são confiáveis. Há conflitos também com extensionistas, que embora atrapalhem um pouco são contornáveis, de acordo com o entrevistado. Ele relata que aconteceu de um extensionista instruir de uma maneira e depois outro extensionista orientá-lo a mudar tudo. Ele diz: “se o extensionista teimar com você, faça o que ele quer, senão você está fora”. O **Criador 07** (suínos) disse que nunca houve conflitos, mas diz também que procura não discordar muito, pois isso pode piorar a situação. Ele diz: “às vezes a gente discorda, mas não discorda”. No entanto ele destaca que é difícil de haver discordância, as regras da empresa são bastante claras e óbvias, ele conclui.

O **Criador 08** (suínos) disse que há coisas que ele acha que não estão certas, mas no final das contas ele tem que acatar. No entanto, ele destaca que essas coisas são detalhes, que às vezes incomodam, mas nada que se torne um problema. O **Criador 09** (frangos) disse que há conflitos quando trocam o pessoal dentro da empresa. Ele relata que atualmente se perdeu a proximidade com o produtor, e esses são problemas de grandes empresas, se torna impessoal. Além disso, ele afirma que a empresa está com problemas em manter a qualidade da ração fornecida, o que acaba interferindo na sua produção.

O **Criador 10** (suínos), por sua vez, destaca que os conflitos são muito raros e quando existem são dúvidas ou reivindicações, e nessas situações os criadores levam essas questões para as assembleias para serem resolvidos. Além disso, ele disse que existem também reuniões periódicas para esclarecimento de dúvidas. O **Criador 11** (frangos) disse que os conflitos são raros, mas que ultimamente acabaram sendo mais frequentes por causa da crise. Em geral os conflitos se dão pela forma de remuneração dos frangos, ele afirma. O **Criador 12** (frangos) respondeu que conflitos sempre existem, mas é preciso buscar entender o que está acontecendo. Normalmente é com relação ao sistema de pagamento, mas ele explica que toda vez que ele foi esmiuçar a avaliação, notou que a cooperativa tinha razão. Ele afirma que existe uma abertura para questionamentos sobre isso. O técnico sempre está disposto a responder. O **Criador 13** (frangos) respondeu que nunca teve conflitos importantes com a cooperativa.

O **Criador 14** (suínos) disse que com a atual processadora ele não teve conflitos até o momento. O **Criador 15** (suínos) respondeu que nunca houve conflitos com a empresa e que

ela dá bastante abertura para conversar, tirar dúvidas. O **Criador 16** (suínos) independente, disse que o conflito é sempre por preço e que sempre busca valorizar os atributos dos animais que comercializa em uma negociação, como a genética e o tipo de medicação que recebem. O **Criador 17** (frangos/suínos) afirma que dizer que não há conflitos é mentira. Ele explica que o que ocorre, às vezes, é uma diferença de entendimento sobre a forma de proceder o manejo. Sobre o pagamento ele afirma que o sistema de remuneração é extremamente claro: “Quando há problemas, a cooperativa explica o que ocorreu e muitas vezes indenizam. Quando o problema é da parte do integrado, quando ocorreu uma falha, a cooperativa chama e explica o motivo das penalizações”. Por fim, o **Criador 18** (frangos) respondeu que é raro que ocorram conflitos, e quando problemas ocorrem acredita que não é nada particularizado, pessoal. Ele dá um exemplo: ele disse ter recebido três lotes seguidos de pintainhos originários de ovos de cama²⁹ e por isso reclamou. No entanto ele disse que:

Às vezes é coincidência, porque não tem como... quem tá aqui na programação: oh, tô expedindo uma ordem de carregamento lá pro Criador 18, tá? Tá. Mas chega lá na plataforma pra carregar, é a bola da vez. Agora se ali tem uma matriz nova, se tem ovo de cama, se tem... daí tem outras linhagens [...] tudo isso, às vezes, influencia no resultado. Então esse conflito mais, tá nesse sentido, mas como não é uma coisa direcionada: Criador 18, agora vai bom. Não! Eles não fazem isso. É a bola da vez, e pode, às vezes, coincidir dois, três lotes. A gente começa a questionar: Poxa, mas de novo! [...] mas não é proposital. Uma coisa que... o sistema faz isso

Nesse sentido, da parte dos criadores, nota-se que as maiores fontes de conflito residem nos procedimentos de manejo que são orientados a fazer, e com relação aos critérios dos sistemas de pagamento. Nesse último caso, existe assimetria de informações entre as partes. O exemplo é a fala do **Criador 03**, sobre os critérios para se avaliar a sujidade dos lotes. Além disso, destaca-se o fato de a maior parte dos criadores entrevistados ter afirmado que a fórmula de remuneração é bastante complexa. Nota-se ainda, em especial para os criadores integrados a empresas (sem relação cooperativa), que não existem instâncias de diálogo, e que a ponte entre o integrado e o integrador é a assistência técnica. Além disso, pelas falas dos criadores é possível reforçar o que foi dito pelos processadores, de que esse é um sistema que depende da cooperação entre as partes para um bom resultado do sistema. Com relação ao **Criador 16**, independente, ele destaca que os conflitos estão sempre associados à precificação do suíno vivo de forma que os atributos de seus animais sejam remunerados.

Na entrevista com a associação de produtores, quando perguntado sobre o impacto da lei da integração na relação entre integrado e integrador, o entrevistado explicou que acredita

²⁹ Pintainhos que nasceram de ovos que estavam fora do local adequado e por isso tem uma sanidade mais sensível.

que com essa lei a comunicação ou a negociação em situações de dificuldade se torna mais acessível. O entrevistado afirma:

A lei torna um pouco mais acessível pra discutir as dificuldades. Tornar um pouco mais fácil, vamos dizer assim, a atividade. Então é isso: é um pouco mais (fácil), porque nós ficamos sabendo, ou a gente vai discutir aquilo que quando... tu tem algum problema. Porque ela... uma empresa privada, na verdade, ela vai direcionar os projetos dela sem colocar essa lei da integração como... como, não sei se tu concorda comigo, mas ela não vai colocar como empecilho: tem a lei da integração, não. Então, geralmente, não é ela que vem. É nós que nos deparamos com a situação, que procuramos (a empresa). De acordo com a situação, a gente sabe que a gente tem essa condição, e esse direito, vamos dizer assim. Então é mais ou menos... eu não vejo outra saída, são os produtores que vão ter que correr atrás do... prejuízo. [...] eu vejo assim que a lei deu sim um amparo, né. Facilitou muito... vamos dizer assim, ela criou, né, estabeleceu as condições de paridade pra... coisa que, vamos imaginar, há vinte anos atrás, isso não existia. A integradora não dialogava com o produtor, ela dava ordens, né.

Essa nova situação facilita a continuidade da atividade do criador de forma rentável, pois agora é obrigação conversar com o integrado, ele explica. O entrevistado disse que antes o elo entre a empresa e o integrado era somente extensionista. Hoje, com a lei, é possível estabelecer um diálogo mais direto. Ele exemplificou uma situação na qual o extensionista que o atendia disse que era necessário instalar “DR” na parte elétrica nos dois aviários que ele possui. O problema ocorreu porque o entrevistado disse que iria instalar o DR em um aviário e depois no outro, devido ao investimento necessário. O extensionista então disse que ou ele instalava (o DR) nos dois aviários ou a empresa não iria mais alojar em sua propriedade. Passada essa situação, ele teve uma reunião da associação com diretores do **Processador 02** e aproveitou para questionar sobre o que havia ocorrido. O diretor que o respondeu disse que essa não era a orientação da empresa, e que tinha sido iniciativa do extensionista.

Além dessas questões, o entrevistado relata que atualmente vários associados vieram até a associação pois a empresa disse que iria fazer o distrato. O entrevistado explica que com a lei da integração “não dá simplesmente para pedir o distrato”. O mesmo afirma:

Tiraram um cara da integração. Já teve várias situações. Aí o cara liga aqui: oh, assim, assim, veio aqui e mandou assinar o distrato. Pera aí! A gente vai, conversa, o cara tem dívida e tal. Não, tudo bem, vamos pensar diferente. Vamos fazer uma coisa diferente, vamos dar um prazo pra ele, vamos... sabe? Coisas assim que... veio realmente pra beneficiar. Eu acho que existe um antes e um depois

O **Criador 04**, integrado ao **Processador 02**, relatou em sua entrevista essa questão do contrato com o integrador. Ele disse que esteve estudando sobre seu contrato e sua dívida com a empresa e explicou que sabe que, pela lei atual, se alguma cooperativa quiser contratá-lo e assumir sua dívida é possível de ser feito, ou então, se ele quiser romper o contrato e arcar com

o pagamento da dívida também há essa possibilidade. Da mesma forma a empresa, ela pode romper o contrato caso não esteja mais interessada.

Como se observa pela fala do entrevistado da associação de criadores e pelos relatos criadores entrevistados, a lei da integração visa facilitar a comunicação entre as partes. Como o entrevistado da associação explica, muitas vezes, o integrador ao deter a maior parte dos insumos produtivos impõe certas decisões ou desconhece certas situações específicas à atividade no campo que podem ter impacto significativo na sustentabilidade da atividade para os integrados. Ao definir espaços de diálogo em condições de paridade essa lei busca auxiliar numa melhor coordenação entre as partes de forma obter maior adaptabilidade às mudanças da estrutura de governança como um todo. Além disso, devido aos investimentos feitos pelos criadores, a dependência deles em relação ao processador é significativa, o que torna ainda mais necessário o estabelecimento de uma estrutura de negociação, conforme pontua o entrevistado da associação na questão do distrato.

Por fim, e retomando as respostas dos criadores, quando foram perguntados sobre os motivos de se manterem na atividade de criação de animais a maioria deles disse que gostam a atividade (Criadores 1, 2, 8, 10,11, 12, 14, 16, 17) e porque nessa modalidade é uma segurança sobre a renda, o risco é menor (Criadores 1, 3, 5, 7, 10, 13 e 15). Outros criadores mencionaram o fato de que as perspectivas futuras são de que haja um crescimento na demanda por alimentos (Criadores 1, 6, 15, 18), de que é uma atividade que gera um bom retorno (Criadores 2, 9, 10, 16, 18). Outros ainda disseram que pelo fato de terem propriedade pequena, esse tipo de produção é o que melhor garante renda e torna a propriedade viável (Criadores 8, 14, 17), e de que se trata de uma atividade de permite que façam diversificação de suas fontes de renda (Criadores 7, 10, 12, 13). O único produtor que deu uma resposta dissonante dos demais foi o **Criador 04**, que disse que continua na atividade devido à dívida que contraiu e ao investimento alto que fez. Ele diz que está muito inseguro com situação de crise que o **Processador 02** vem enfrentando.

Com isso, nota-se mais uma vez que, com relação ao sistema integração, da forma como é concebido, esse se apresenta como um ponto positivo na viabilidade na atividade de criação dos animais para pequenos produtores e também para a diversificação das atividades agrícolas. Além disso, como foi dito mais acima, é uma modalidade de criação que dá maior segurança ao criador. Com relação à resposta do **Criador 04**, essa exemplifica que embora seja um sistema bastante “seguro” ao criador, também lhe coloca em uma situação de grande dependência em

relação ao processador, pela necessidade de rendimentos da atividade para o pagamento de todo o valor investido nas instalações de criação.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção é feita a análise dos resultados apresentados, tendo como base a revisão teórica e o modelo teórico proposto. Inicialmente é feita a análise das dimensões da transação de Williamson e dos conceitos de custo de mensuração, direito legal e econômico de Barzel aplicados à estrutura de governança existente. Essa análise é direcionada ao sistema de integração e na comercialização via mercado *spot*. Além disso, são analisados os aspectos macro e mesoinstitucionais que influenciam as duas estruturas encontradas na etapa de coleta de dados.

O passo seguinte é a análise dos resultados do ponto de vista dos SAGs, fazendo, portanto, a comparação entre o SAG do frango e o SAG suíno. Por meio dessas duas análises será possível evidenciar a influência do ambiente institucional (macro e mesoinstituições), bem como melhor compreender a utilidade dos dois novos conceitos auxiliares propostos neste trabalho, quais sejam: a incerteza informacional e a incerteza de *enforcement*. Com isso se pretende completar o atendimento aos objetivos geral e específico apresentados. Por fim são feitas as análises das proposições desenvolvidas para construção do modelo teórico proposto.

5.1 ANÁLISE DOS ASPECTOS MICROINSTITUCIONAIS E DOS REFLEXOS DO AMBIENTE INSTITUCIONAL NO SISTEMA INTEGRAÇÃO E NA COMERCIALIZAÇÃO VIA MERCADO *SPOT*

Conforme os objetivos específicos do trabalho, esta seção visa analisar os aspectos microinstitucionais e sua relação com o ambiente institucional, apresentando a incerteza informacional e do *enforcement* que recaem sobre as estruturas de governança. Tomando como base os resultados apresentados anteriormente, optou-se por apresentar as diferentes estruturas de governança encontradas independentemente de estarem no SAG de frango ou suíno. Isso ocorre devido às similaridades encontradas nas estruturas sob o sistema de integração. No entanto, quando alguma diferenciação foi identificada a depender do animal, essa é mencionada no texto. Na seção seguinte, a respeito das diferenças entre SAGs, a análise de cada SAG é apresentada.

Com base nos resultados apresentados, nota-se que dentro do sistema integração existe de fato uma minimização dos custos de governança, assim como uma melhor preservação do valor dos atributos que compõem o ativo de troca. Pela ótica de Williamson (1985), ao se

apresentar as dimensões da transação - especificidade de ativos; incerteza, sobretudo comportamental; e frequência - existentes dentro do sistema integração e fora dele, no mercado *spot*, evidencia-se uma adequação dessas estruturas. A especificidade dos ativos, neste trabalho é entendida como *sunk costs* que geram dependência bilateral, aliado ao grau de dificuldade de mensuração e transmissão de informações de atributos-chave do ativo de troca. Sendo assim, a contribuição de Barzel se dá no sentido de melhor compreender a forma que os mecanismos de troca e coordenação entre as partes deve tomar.

Nas situações empíricas encontradas se nota, como acima já apresentado, que há uma diferença na avaliação dos itens que resultam no nível de especificidade dos ativos. No caso do sistema integração, para os dois sistemas de estudo, há uma maior demanda por informações sobre o ativo (em comparação às trocas via mercado encontradas) que conseqüentemente demanda maior necessidade de mensuração e garantia sobre os atributos relevantes para a troca (BARZEL, 1985; 2001). O fato de a propriedade legal dos animais ser do processador facilita por um lado, pois há uma gama de informações sobre ativo que já estão dentro dos padrões desejados. No entanto esse fato, mesmo isoladamente, já demanda que haja a construção de estruturas para garantir a exploração dos direitos econômicos sobre o bem, dado que os animais são “transferidos” temporariamente para os criadores (BARZEL, 1994; 1997). Aliado a isso, há o fornecimento da ração, medicação e da assistência técnica, que são “estratégias” que complementam a decisão de ter a propriedade dos animais para aumentar o grau de padronização e garantir a qualidade definida pelo processador. Ou seja, explorar os direitos econômicos na criação de valor dos ativos só é possível por meio de uma ação coordenada.

Nesse sentido, por meio do direito legal se estabelecem as condições de troca e remuneração entre as partes, ou seja, definem-se os parâmetros de mensuração. No entanto, para garantir a obtenção de um animal terminado dentro dos padrões desejados, o processador cria uma estrutura, que tem como finalidade fazer o monitoramento, do período de criação, a fim de obter informações confiáveis sobre as condições que interferem nos atributos relevantes do ativo, quando efetivada a troca. Ou seja, uma estrutura é estabelecida para que se tenha garantias de que a maior parte dos animais recebidos contará com os atributos desejados ao final da etapa de criação, diminuindo assim, a variabilidade encontrada nos atributos componentes do ativo. Embora haja custos consideráveis para manter toda essa rede de monitoramento conforme o **Processador 04** diz, garante-se uma menor dissipação de valor do ativo, que legalmente sempre foi posse do processador, e conseqüentemente os direitos econômicos sobre atributos relevantes para a troca são assegurados (BARZEL, 1982; 2005).

O fato de ser dono do animal e controlar a maior parte dos insumos para produção garante dois benefícios ao processador. O primeiro deles, já mencionado, é obter animais com grau de padronização maior, fazendo com que a produção a montante esteja alinhada com as exigências dos clientes a jusante, garantindo assim, uma maior captura de valor sobre os atributos que compõem o ativo (FOSS; FOSS, 1999; BARZEL, 2005). O segundo benefício se refere à eficiência da estrutura de governança estabelecida, em especial por meio da forma de remuneração. Ao se definir o parâmetro de pagamento com base na eficiência produtiva, o processador consegue traduzir em índices objetivos e passíveis de mensuração, uma espécie de verificação da eficiência de toda estrutura oferecida por ele aos criadores para garantir o direito econômico sobre o conjunto relevante de atributos do ativo de troca (BARZEL, 1997; 2005). Mesmo no caso do **Criador 02**, que tem a propriedade dos animais e controla a maior parte dos insumos para produção, a estrutura de governança existente entre ele e o processador consegue, por meio do contrato formal e pela forma de remuneração dos leitões produzidos, obter um grau de padronização elevado dos ativos que recebe. A obrigação do criador de adquirir as matrizes e o núcleo da ração da cooperativa, e a diferenciação do valor pago por leitão, a depender do porte do criador, faz com que se obtenha animais com menor variabilidade. Além disso, o **Criador 02** deixa claro que conforme ele aumentar o número de matrizes alojadas a cooperativa passará a exigir que os outros itens que compõem a ração sejam adquiridos também dela.

A segunda parte da análise para compreensão da especificidade de ativos envolvida dentro do sistema integração se refere aos dois outros itens que a compõem: a presença de *sunk costs* que levam a ou aprofundam a dependência bilateral entre as partes (WILLIAMSON, 1991). Como é possível notar na seção que apresenta a especificidade dos ativos em Williamson, no sistema integração, embora não esteja definido em contrato a necessidade de atualização das instalações de criação, tanto processadores, como a maioria dos criadores entrevistados destaca que há sempre necessidade de novos investimentos. Isso se faz necessário como forma de acompanhar a melhoria na genética dos animais fornecidos, bem como o atendimento a novos padrões exigidos, sejam eles advindos: do mercado consumidor, como a rastreabilidade e o bem-estar animal; ou do poder público, na definição e padronização de regras sanitárias e ambientais. O exemplo mais ilustrativo dessa última condição é a IN 56/2007, que estabelece os critérios mínimos, em âmbito nacional, para a operação de uma granja de aves do ponto de vista sanitário. Nessa orientação, há a exigência dos processadores de que as instalações de criação sigam os padrões mínimos por ela definidos e também que a propriedade se encontre regular nos aspectos mais gerais, como nas questões de reserva legal, área de

preservação permanente e outorga de água. E para aspectos específicos à atividade, os licenciamentos ambiental e sanitário.

Nesse sentido, aliado à necessidade periódica de investimentos nas instalações e para a forma de manejo, o sistema de remuneração dos criadores amplia ainda mais a condição de dependência bilateral e evidencia a necessidade de uma relação cooperativa entre as partes, conforme preconizou Williamson (1991). Todos os processadores entrevistados que adotam o sistema integração, possuem fórmulas de pagamento que remuneram primordialmente pela eficiência produtiva do criador. No entanto, tanto os criadores entrevistados como os processadores têm consciência de que há interferência de fatores de responsabilidade desses últimos no resultado atribuído ao criador, como o fornecimento de uma boa assistência técnica, ração de qualidade e boa genética. Quando perguntado aos processadores a que se relacionam os conflitos entre as partes (quando eles acontecem), todos os três entrevistados responderam aspectos que evidenciam a necessidade de uma ação coordenada para que se obtenha bons resultados. O **Processador 02** mencionou a dificuldade com os criadores mais antigos de se fazer a “transmissão de tecnologia”, e os **Processadores 03** e **04** mencionaram conflitos relacionados à dificuldade dos criadores de compreenderem os resultados obtidos nos lotes.

Ainda é conveniente ponderar na questão da necessidade de investimentos periódicos, que todos os três entrevistados também desenvolveram sistemas de bonificação que incentivam os criadores a fazerem investimentos. No **Processador 02** isso ocorre em suínos, no **Processador 03** foi mencionado os produtores “*global gap*” em frangos, e o grupo de suinocultores que atendem às regras para rastreabilidade. No **Processador 04** foi mencionado bonificações para ambos os tipos de criadores que cumprem determinados critérios que envolvem a realização de investimentos, para se fazer a “atualização tecnológica” dos galpões e melhorar o índice de eficiência produtiva médio da cooperativa, conforme o entrevistado.

Nota-se, portanto, que existe uma dependência bilateral alta, reforçando o pressuposto de Williamson (1985) que as partes importam e demandam coordenação eficiente. Entretanto, embora essa dependência se concentre, em especial dos criadores em relação ao processador, uma vez que os insumos básicos para se fazer a criação vêm do processador e os animais não são de posse dos criadores, mas mesmo assim, tudo isso conta para a eficiência produtiva dos integrados, gerando direitos de propriedade para o último.

Essa dependência é reforçada pela necessidade de realização de investimentos periódicos por parte dos criadores para a continuidade da relação. Esses investimentos envolvem investimentos específicos, no sentido de serem destinados ao atendimento de exigências de clientes determinados, ou para o atendimento de regras privadas que excedam os

padrões mínimos definidos legalmente, ou que excedam o que o mercado entende como “básico”. Da parte do processador a dependência bilateral se manifesta no fato de que é esse que suporta a maior parte dos custos de produção, e exatamente por esse fato, precisa que os resultados entregues pelos criadores compensem a adoção de uma estrutura híbrida que prima por esforços cooperativos. O sistema de remuneração é, nesse sentido, a forma de incentivo mais destacada para que haja a coordenação entre as partes (WILLIAMSON, 1991; BARZEL, 2001).

Seguindo a análise das dimensões da transação, nota-se que por meio dos mecanismos adotados no sistema integração o atributo incerteza é, de fato, minimizado. Quando se observa as respostas dos criadores e dos processadores em relação a essa questão, percebe-se que a incerteza comportamental não se apresenta como uma fonte de incertezas preponderante, o que reafirma a adequação da estrutura, conforme Williamson (1985). Isso se deve muito ao fato, da parte dos processadores, do monitoramento e de possuírem a grande parte dos insumos necessários para criação. A forma de remuneração, juntamente com o sistema de monitoramento, minimiza a possibilidade de comportamento oportunista e ameniza a condição de racionalidade limitada dos agentes, ao produzir informações que dão subsídio à identificação dos aspectos em desconformidade ao esperado (BARZEL, 1982; 2005).

Pelo lado dos criadores, a maior parte respondeu que suas incertezas vêm principalmente da situação política e econômica do país e do mercado para exportação das carnes produzidas. Ou seja, são todas questões externas à relação entre as partes, mas que possuem reflexos nos resultados dos criadores devido à forma de distribuição do valor gerado pela criação no sistema integração. O que lhes dá maior segurança sobre o comportamento dos processadores é o histórico que os mesmos têm de honrarem seus compromissos. A reputação, nesse sentido, é relevante uma vez que praticamente todas as informações obtidas sobre o desempenho dos lotes vêm do processador.

Além disso, a maior parte dos criadores entende o contrato como uma garantia. O documento legal, associado à reputação que os processadores desenvolveram, lhes dá mais confiança a respeito da continuidade da relação e da credibilidade das informações disponibilizadas pelo processador quando do acerto dos lotes. Nota-se que, a maior parte dos entrevistados possui contratos com prazo indeterminado (a exceção são os **Criadores 04 e 09**) e também possuem uma relação antiga com o processador, conforme o **Gráfico 08**³⁰. Isso

³⁰ Onze dos dezessete criadores integrados entrevistados tem tempo de relacionamento superior a 10 anos com o atual processador.

exemplifica o que Barzel (2005) define como *agreements*. No início a relação é coordenada por meio de um contrato, para garantia de atributos valiosos, mas fáceis de mensurar, o que diminui o risco moral. No decorrer do tempo, quando a dependência bilateral está consolidada, a reputação e confiabilidade das partes é o que vai ter a maior relevância para a continuidade da relação. Isso é constatado pelas respostas da maior parte dos criadores, ao mencionarem que o contrato é importante, uma vez que periodicamente é necessário fazer investimentos, mas que o que é mais importante para terem segurança sobre a continuidade da parceria é o relacionamento com o processador, conforme exposto na apresentação dos resultados, nas seções sobre o atributo incerteza e especificidade dos ativos.

Finalizando a análise das dimensões da transação tem-se a frequência das relações de troca. Conforme mencionado no parágrafo anterior, além da maioria dos criadores ter tempo de relacionamento superior a dez anos, com o atual processador, e possuir contratos com prazo indeterminado, no modelo do sistema integração toda a produção é destinada ao processador. Aliado a isso, é conveniente mencionar que, para a maioria dos entrevistados, a criação de frangos ou de suínos é responsável por grande parte de suas rendas totais (entre 50% a 95%). Os únicos criadores que mencionaram números que não estão nesse intervalo foi o **Criador 04**, que afirmou que, por causa dos investimentos nas instalações a atividade, ainda não dá lucro; e o **Criador 14**, que disse que produção de frangos responde por 30% de sua renda, conforme já mencionado na seção sobre o perfil dos criadores entrevistados.

Todos esses fatores confirmam que a frequência é recorrente, o que, portanto, justifica a existência de mecanismos que orientam uma coordenação entre as partes, mas também enfatizam a dependência bilateral existente (WILLIAMSON, 1985). Em especial a dependência dos criadores em relação ao processador justifica mecanismos que melhor equilibrem o peso das partes quando são necessárias negociações ou ajustes na relação.

Nota-se, por meio da análise feita acerca das dimensões da transação de Williamson e dos conceitos de Barzel, que aspectos relacionados ao ambiente no qual as trocas se dão interferem na avaliação de cada um desses pontos. É nesse contexto que se apresenta a análise dos resultados adotando os conceitos de **incerteza informacional** e **incerteza do enforcement**. O primeiro se refere, basicamente, ao conjunto de informações pertinentes para se construir a relação de troca. E o segundo tem como funcionalidade minimizar a possibilidade de comportamento oportunista, e minimizar o impacto de distúrbios não desejados ou não previstos do ambiente econômico.

Com base nas entrevistas realizadas nota-se que, no sistema integração, a **incerteza informacional** se apresenta na compreensão dos padrões compulsórios, a serem atendidos para

se exercer a atividade de criação dos animais e nas regras para processamento dos animais. No primeiro item processadores e criadores destacam a relevância de se atender aos padrões sanitários e ambientais necessários para estar regular na atividade e assim estabelecer e manter a relação entre as partes. Nesse aspecto, as regras estatais colaboram para que as condições das instalações de criação corroborem para progressos na área, para que haja um melhor desempenho da atividade, evidenciando a influência das regras do ambiente institucional na eficiência da estrutura de governança em questão, conforme a **Figura 01**, baseada em Williamson (1996) e Ménard (2017).

Isso pode ser atestado pelas falas dos processadores e também dos criadores. Destaca-se aqui, a fala do entrevistado na associação, ao dizer que nos momentos em houveram alterações nas legislações, em especial na ambiental, essas demandaram mudanças na criação, mas a produtividade melhorou, ou seja, houve maior geração de valor. A única informação que vai no sentido contrário, mencionada pelo **Processador 02**, é a possível aprovação da lei sobre o transporte de animais mortos. O entrevistado disse que caso essa lei seja aprovada é uma informação que prejudica a boa condução técnica na fase de criação.

Com relação ao sistema de inspeção que os processadores possuem, no caso dos três, o S.I.F., esse interfere na forma de manejo e nos critérios para avaliação do desempenho dos lotes. Para que haja menor variabilidade nos parâmetros relevantes para o S.I.F. e maior rendimento de carcaça, os processadores desenvolvem regras privadas para que os criadores compreendam melhor as mudanças necessárias na fase de criação. Nesse caso, embora os criadores não tenham acesso a esse conjunto de informações diretamente, eles as têm indiretamente, quando os processadores fazem a “tradução” delas para operacionalização no campo. Para esse conjunto de regras, alguns criadores, como o **04** e em especial o **Processador 03**, demonstraram algum descontentamento ao dizerem que, com relação ao combate à salmonela na criação de frangos, existe um certo excesso de regras que acaba criando dificuldades.

Nesse sentido, nota-se que o grau de incerteza informacional é baixo no que se refere à condução do manejo e da criação dos animais em geral. Ao colocar como condição necessária o atendimento às regras compulsórias e ao desenvolver regras privadas para o manejo, e regras para remuneração que se alinham ao regramento do S. I. F. e às exigências do mercado, as duas partes estão cientes do que é importante para um bom resultado e para a continuidade da relação. Assim, embora o nível de informações necessárias sobre o ativo seja maior, o que eleva o nível de especificidade dos ativos, há um alinhamento entre as partes, facilitando a coordenação de uma relação com dependência bilateral por meio de medidas objetivas.

O único ponto que apresenta um grau de assimetria relevante é a fórmula de remuneração. Como já dito, todos os criadores afirmaram que é uma fórmula complexa de se compreender e além disso, todas as informações necessárias e os parâmetros de avaliação para que o cálculo seja feito são de domínio do processador. Isso pode causar certa incerteza sobre o resultado. Convém dizer que a origem da maioria dos conflitos mencionados pelos entrevistados vem da fórmula de remuneração. No entanto, como já exposto, conforme a frequência das transações aumenta e se constrói um histórico entre as partes, e os criadores “compensam” essa assimetria de informação pela reputação desenvolvida. Nesse sentido, a **incerteza do *enforcement*** se dá especialmente nessa questão.

Do lado do processador, o sistema de pagamento, aliado ao monitoramento de todo o período de criação dos animais, fazem o *enforcement* das regras compulsórias (para estar regular na criação) e das regras que compõem o S.I.F. Isso diminui a possibilidade de comportamento oportunista e de distúrbios não desejados. Para o processador a incerteza do *enforcement* é baixa, mesmo que para isso ele se engaje em sistemas de garantia privados, que acarretam custos importantes, mas compensadores, uma vez que sua preocupação é exploração dos atributos criados pela estrutura por ele fornecida. Essa lógica está em orientação com a noção de BARZEL (1997; 2001) ao afirmar que, para que o direito econômico sobre o bem seja exercido, é necessário ter algum mecanismo para, de fato, obter valor sobre o mesmo. O que, por sua vez, implica alguma espécie de mensuração sobre atributos relevantes do ativo. Assim como a ideia de FOSS e FOSS (1999), ao mencionar que ser o “dono” do ativo não implica que, automaticamente, se tenha os direitos residuais sobre o ativo, é necessário habilidade para explorá-los.

Pelo lado dos criadores o que ocorre é que, devido ao fato de serem remunerados por sua eficiência produtiva, que depende não somente de suas performances, como já dito, aliado ao fato de que possuem um grau de dependência monetária muito grande da atividade de criação dos animais, cria-se um cenário no qual, embora eles tenham incentivos para cooperar com o que o processador deseja, também lhes causa incertezas. O controle da coordenação da relação está quase que exclusivamente na mão do processador, mas mesmo assim as fontes de incerteza que recaem sobre os criadores não se devem ao comportamento oportunista do processador. Isso porque é de interesse desse que os criadores obtenham bom desempenho, além do fato de que a fiscalização dentro da planta de abate e processamento é feita pelo estado também.

O que causa incerteza nos criadores são situações que fujam da normalidade, distúrbios não desejados e sua frequência, que inviabilizem o cumprimento do que o contrato prega e do que sistema de remuneração prevê, juntamente ao fato de que são feitos investimentos

recorrentes de responsabilidade do criador para que se obtenha bons resultados nos lotes. Isso está em conformidade ao que Williamson (1991) destaca, sobre a necessidade de estruturas que promovam a coordenação entre as partes em arranjos cooperativos. Sobretudo em situações não previstas, que gerem distúrbios importantes na relação. Nesse sentido, para os criadores há certa dúvida com relação à garantia da continuidade dos parâmetros de remuneração e de rendimentos capazes de pagar os investimentos realizados quando algo fora do previsto ocorre. Isso pode ser observado pela fala do **Criador 17**, ao dizer que tem receio de que a tabela de pagamento adotada pela cooperativa se descole muito da realidade (seção sobre o atributo incerteza nas trocas). Isso se soma ao fato de que a maior parte das informações relevantes são obtidas, geradas e distribuídas pelo processador, o que os coloca em uma situação de fragilidade quando distúrbios ocorrem.

Nesse contexto, convém mencionar a Lei da Integração, que afeta a relação entre integrados e integradores que não ocorram em ambiente de cooperativa. Conforme constatado pelas entrevistas com a associação de produtores, com o **Processador 02** e seus integrados, essa lei é relevante ao instituir em seu regramento um espaço para o diálogo e negociação entre as partes em condições de paridade, as CADECS. Esse tipo de espaço é relevante por dois motivos: agrupar os criadores; e possibilitar uma comunicação mais facilitada com a empresa de forma mais equilibrada. O reflexo é o maior compartilhamento de informações, ou melhor comunicação das informações para que a estrutura de governança seja sustentável para ambos os lados, e se obtenha melhor adaptação (cooperativa) frente aos distúrbios externos, como preconiza Williamson (1991). As sociedades cooperativas, na sua própria concepção, e pelo que foi constatado pelas entrevistas, possuem espaços de diálogo, como as reuniões periódicas mencionadas pelos criadores associados aos **Processadores 03** e **04** que facilitam o compartilhamento de informações e resolução de problemas.

No caso do **Processador 02**, como se viu por sua entrevista e pelos criadores entrevistados integrados a ela, o canal de comunicação era e ainda é, essencialmente, o técnico responsável pela assistência técnica. Mesmo a associação entrevistada, que dialoga com a empresa desde antes da Lei da Integração, deixa claro que antes da sua promulgação o diálogo entre as partes não era estruturado, ou seja, não existia um canal de comunicação formal e não existia uma discussão sobre os termos do contrato. Nesse sentido, o impacto da Lei da Integração nas relações entre integrados e integradores sem relação cooperativa é benéfico para a sustentabilidade da estrutura de governança. Embora destaque-se que, ao ter a propriedade, nos termos discutidos por Foss e Foss (1999), os processadores têm maior poder de decisão.

Isso pode ser notado pela fala do **Processador 02**, ao dizer que a Lei é positiva para o melhor funcionamento da relação entre as partes, e que, atualmente, com o aumento dos volumes de produção, é preciso remunerar melhor o integrado, na seção sobre a Lei da Integração. E pela fala do **Criador 07**, ao dizer que mesmo a CADEC de suínos sendo recente, os criadores já conseguiram transferir a responsabilidade pelo carregamento para o processador.

Sendo assim, nota-se que a Lei da Integração tem uma função importante para os integrados ao diminuir o grau de incerteza do *enforcement* dos contratos de integração, ao regulamentar esse tipo de relação. De outro lado, a concepção do FONIAGRO, como prevê a Lei, é vista como negativa para o sistema de integração como um todo. Isso pode ficar evidente pela fala do entrevistado **Processador 04** (uma cooperativa), ao dizer que, no longo prazo, é inevitável que os impactos da Lei da Integração interfiram nas relações dentro das cooperativas, e ao criticar a garantia de um preço mínimo para os integrados sem qualquer suporte aos processadores. Assim como pela fala do entrevistado da associação, ao dizer que não estão interessados no FONIAGRO e criaram uma espécie de FONIAGRO dentro da FAEP, e que a definição de um preço mínimo nacional é impraticável devido às diferenças de custo entre as regiões. Esses são aspectos que tendem a aumentar a incerteza do *enforcement* no ambiente de trocas.

Com relação às trocas via mercado *spot*, tem-se o **Processador 01**, que admite que não consegue obter sempre uma carcaça com os atributos que o cliente deseja. No entanto, como os produtos que ele comercializa não são produtos com alto valor agregado e seu mercado de atuação se restringe ao estado do Paraná, adotar o sistema de integração torna-se demasiado custoso. Ou seja, embora ele admita que não consiga entregar sempre uma carcaça que atenda a todos os atributos que o cliente deseja, ele avalia que os custos de coordenar a produção por meio do sistema integração não cobrem o valor adicional que ele conseguiria agregar ao produto que ele comercializa. Isso ratifica a posição de Barzel (2005), sobre o efeito das dimensões no valor, e a dificuldade de se conseguir direito de propriedade sobre elas. O criador independente, por sua vez, tem domínio de todas as fases anteriores ao abate e isso facilita produzir um animal terminado com atributos que agregam valor. No entanto, ele admite que, embora saiba da qualidade de seus suínos, não consegue obter valor sobre todos os atributos passíveis de mensuração. Existem situações nas quais há, de fato, captura de valor/dissipação de valor do ativo ao se realizar as trocas. Sendo assim, existe uma dificuldade em exercer o direito econômico sobre determinados atributos ativo, ratificando os custos de transação definidos por Barzel (1997).

Essa questão da exploração econômica de atributos-chave, passa pela possibilidade de atributos relevantes poderem ser mensurados, ou seja, as informações sobre os atributos bem poderem ser transmitidas, e a partir delas ser gerado valor sobre tal atributo, a custo compatível, nos termos de Barzel (2001; 2005). Mas, também passa pelo padrão que cada processador espera dos suínos vivos que adquire. Nesse caso, como o criador independente relata, existem legislações divergentes dentro do próprio setor ao dizer que exigências feitas aos criadores pelos processadores dependem do selo de inspeção que esse possui, na seção sobre a legislação sanitária e ambiental. Nesse sentido, muitas vezes, o criador independente pode oferecer um padrão “superior” que não é demandado/valorizado pelo processador e, portanto, nessas trocas há dissipação de valor do ativo (BARZEL, 2001). É possível notar esse tipo de situação pela fala do **Criador 16**, na seção sobre direito econômico sobre atributos-chave, quando esse afirma que procuram trabalhar com o que precisa para o melhor suíno e não para o suíno de pior qualidade.

No entanto, como seus clientes (do **Criador 16**) normalmente são recorrentes, ele consegue, mesmo que indiretamente, garantir um bom preço pelo conjunto de atributos de seus suínos pelo fato de seus animais terem um padrão de qualidade definido, ou seja, não há grande variabilidade no padrão de suínos que ele entrega (BARZEL, 2004). E isso é um fator positivo para quem vai processar esse animal terminado. A reputação, nesse caso, tem dupla função: diminuir a incerteza comportamental, visto sobre o prisma da possibilidade de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; 1991); e como forma de garantir, *ex-ante*, de alguma forma, atributos que serão mensurados *ex-post* (BARZEL, 1982; 2005).

Como apresentado acima, na seção sobre a especificidade dos ativos, tanto o **Processador 01**, como **Criador 16** relatam situações que indicam que, teoricamente, a estrutura via mercado spot não é a mais eficiente para que haja melhor coordenação de esforços. Nem do ponto de vista de Barzel, ao se evidenciar a dissipação de valor do ativo de troca na ausência de uma estrutura que proporcione maior coordenação. E nem de Williamson, ao constatar a interferência de especificidades do ativo para o **Processador 01**, e a possibilidade real de comportamento oportunista tanto para o processador em questão, como para o **Criador 16**. No caso do **Processador 01**, ele destaca a questão de que não é possível garantir sempre o padrão das carcaças que os clientes desejam, assim como a especificidades locacional, positivamente para a obtenção dos suínos vivos, e a especificidade temporal na venda de seus produtos que abre espaço para comportamentos oportunistas. O **Criador 16**, por sua vez, relata uma situação na qual permitiu que um comprador se apropriasse de parte do valor do ativo nas primeiras

trocas para que o comprador pudesse “avaliar” a qualidade da sua mercadoria e assim se dispusesse a pagar mais pelos suínos.

Essas situações atestam que nas trocas via mercado *spot* há uma dificuldade na transmissão das informações, ou na garantia delas, por isso, a reputação exerce importante papel para “contrabalançar” a desconformidade da estrutura em relação ao grau de especificidade do ativo (BARZEL, 2001; 2005). Há, portanto, ausência de alguma forma de melhor coordenar os esforços das partes na criação de valor para que haja menor dissipação de valor, ou apropriação de quase renda na realização das trocas.

Aliado a isso, existe o aspecto dos *sunk costs* que geram ou aprofundam a dependência bilateral entre as partes, para compreensão do conceito de especificidade de ativos. Tanto o **Criador 16**, como o **Processador 01** destacam a importância de não depender excessivamente de um único comprador/cliente (frequência ocasional) como forma de minimizar a incerteza sobre a compra/venda dos ativos, e a dependência bilateral em relação à outra parte (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, como não existe qualquer mecanismo de coordenação entre as partes, a incerteza do retorno sobre os investimentos realizados exerce papel importante na decisão de não se engajar em investimentos específicos à outra parte. E assim, muitas vezes, ou padrões não são atendidos (para o processador), ou atributos do bem são subvalorizados ou desconsiderados na troca (para o criador), destacando a relevância da compreensão da noção de um ativo como um conjunto de atributos, e de que é necessário algum tipo de mensuração para haver a possibilidade de explorar tais atributos (BARZEL, 1997; 2005).

Sobre a incerteza comportamental, o fato de existir reputação, conforme define Williamson (1985; 1991), entre partes faz com que tal atributo da transação, potencialmente, tenha menor impacto, ao diminuir a possibilidade de comportamentos oportunistas, como já mencionado. Mas, destaca-se que, a ausência de qualquer mecanismo de coordenação entre as partes também abre maiores possibilidades para a interferência de distúrbios exógenos na dinâmica da relação, conforme prevê Williamson (1991). Nesse sentido, mesmo havendo reputação das partes, a adaptação aos distúrbios é autônoma, o que economiza em custos de governança (controles administrativos), mas deixa o arranjo mais exposto ao contexto externo às trocas (WILLIAMSON, 1991). Isso pode ser atestado pelo fato de que ambos (processador e criador) mencionaram o mercado externo como maior fonte de incerteza, pois afeta o preço pago pelo suíno vivo (oferta *versus* demanda), uma incerteza típica desse tipo de arranjo.

Sendo assim, nota-se que as maiores incertezas se referem ao padrão de animal que o processador irá receber, e o preço que ele vai pagar (no caso do criador o valor que vai receber) pela qualidade dos atributos do animal, não necessariamente sobre o oportunismo, porque as

partes se conhecem, na maioria das trocas. Para esse tipo de arranjo, nota-se, portanto, que fatores externos à relação exercem influência relevante ao se considerar a eficiência prática desse tipo de troca, que teoricamente não é adequado, pois não minimiza as possibilidades de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985), e nem pretendem evitar a dissipação de valor do atributos do ativo de troca (BARZEL, 2001; 2005). Assim, a **incerteza informacional** e **do *enforcement***, de forma diversa do sistema de integração, mas de forma relevante, exerce interferência na eficiência de arranjos desse tipo, uma vez que, nas trocas via mercado a dependência das regras públicas para regular as condições de troca é o único mecanismo formal de coordenação, o que remete à discussão de Barzel (2005) sobre a função do estado em garantir o direito legal.

Com relação à incerteza informacional, identifica-se que, dado coexistência de diversos selos de inspeção para o processador, que por sua vez, demandam diferentes graus de exigência na fase de criação, assim como a ausência de padrões bem definidos sobre as características do animal (que variam conforme os produtos comercializados pelo processador a jusante) criam um ambiente no qual não está claro o que o que é compulsório, em especial nos procedimentos de manejo quando se trata do SAG suíno. Ou seja, qual é o padrão mínimo adotado pelo mercado. Isso reflete em uma flexibilização das regras, e com isso a assimetria de informação entre as partes tende a ser maior. Isso ocorre pois não existe clareza sobre o grau de exigência originário das regras públicas, e também não há qualquer tipo de coordenação entre as partes, como forma de alinhar as informações necessárias ao ativo de troca (WILLIAMSON, 1991; BARZEL, 2001; 1982). Questões, por exemplo, como bem-estar animal tornam-se secundárias nesse contexto. Decorre que, nesse cenário, o incentivo à realização de investimentos que visam melhorar a eficiência produtiva da atividade é diminuído, impactando no nível de especificidade do ativo e a possibilidade de agregar valor aos atributos do ativo.

Aliado a isso, o fato de haver diversas metodologias que oferecem valores de referência, mas que não são utilizadas atesta que a incerteza do *enforcement* também exerce impacto nesse tipo de relação. Os entrevistados explicam que, como o mercado oscila tanto, esse tipo de metodologia não é adotada. Com isso, torna-se complicado para ambas as partes terem algum grau de previsibilidade para rendimentos futuros. Essas metodologias, normalmente, se baseiam nos custos para produzir um suíno vivo, mas quando se conta diversas regras, que impactam na forma de manejo, há também uma amplitude maior dos custos de produção no “mundo real”. Assim, tem-se um ambiente no qual a possibilidade de comportamento oportunista de ambas as

partes é mais alta, assim como o risco de apropriação de quase renda está sempre presente, devido à diversidade de regramentos/parâmetros (BARZEL, 2005).

Nota-se, assim, que a incerteza informacional e a do *enforcement* afetam de diferentes maneiras a eficiência dos tipos de governança. Ou seja, diferentes tipos de incertezas do ambiente institucional formal, com origem na informação ou *enforcement* impactam essas estruturas, pois afetam seus custos de governança. No caso do sistema de integração, a incerteza do ambiente formal predominantemente é a do *enforcement*, e nas relações via mercado o impacto maior é o da **incerteza informacional**. É necessário pontuar, no entanto, que independente da avaliação das incertezas informacional e do *enforcement* a estrutura de governança via mercado, nos casos estudados, continua sendo a não mais adequada quando se pensa em criação e incorporação de valor do ativo ao longo da cadeia produtiva, sob o ponto de vista de Barzel (2005). E nem quando se pensa em minimizar a possibilidade de comportamento oportunista, sob a ótica de Williamson (1985). Sendo assim, no aspecto micro, a avaliação é de que o arranjo via mercado não é o mais eficiente.

No entanto, a introdução dos dois novos conceitos para suporte à análise micro evidenciam que, no caso das trocas via mercado, o fato de haver a coexistência de diferentes conjuntos de regras sanitárias para o processador permite que criadores com diferentes níveis tecnológicos e capacidade financeira sobrevivam. Assim como tal fato, também, desincentiva o processador a desenvolver mecanismos de coordenação da etapa a montante. Com a tolerância de diferentes legislações sanitárias, e o fato dos custos de governança e coordenação serem demasiado altos para o processador, quando se olha para o tipo de produto que ele comercializa, no caso do **Processador 01**, nota-se indícios que explicam a persistência desse tipo de arranjo de troca. Nesse sentido, destaca-se: essa forma de relacionar-se continua a ser menos eficiente em diminuir custos de transação e mensuração, mesmo que houvessem padrões mais claros e mais efetivos que regulassem as trocas, por causa das características do ativo de troca.

Na outra situação estudada (integração), tem-se um ambiente institucional formal influenciando de maneira mais alinhada para a melhor eficiência da estrutura de governança que o sistema de integração adota. No entanto, é preciso destacar que custos de monitoramento importantes são assumidos pelo processador, que têm como objetivo o atendimento, também, de regras públicas, embora o foco seja assegurar o padrão (BARZEL, 1982; 2001) dos insumos (atributos do bem) que recebem. Nesse caso, como os produtos comercializados pelo processador possuem mais valor, há maiores incentivos para se engajar na coordenação das

etapas a montante. A começar pelo fato de que os animais de engorda são de posse dos processadores, os incentivos para coordenar a etapa de criação e engorda é alta.

5.2 ANÁLISE DOS ASPECTOS MACRO E MESOINSTITUCIONAIS DOS SAGS DO FRANGO E SUÍNO PARA A COMPREENSÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EXISTENTES

Para a análise dos SAGs a lógica da análise é inversa à adotada no tópico anterior. Ou seja, nesta seção são abordados, com maior ênfase, o contexto, o ambiente institucional formal de cada SAG. Esse panorama visa complementar o entendimento dos novos conceitos de incerteza informacional e do *enforcement* desenvolvidos, uma vez que, no tópico anterior, o enfoque se deu para a descrição e compreensão dos reflexos que esses dois conceitos têm nas estruturas de governança encontradas. Sendo assim, nesse momento os conceitos de macroinstituições e mesoinstituições de Ménard (2017), a descrição esquemática da **Figura 01** e o conceito de Sistema Agroindustrial se mostram úteis.

Observa-se que, do ponto de vista das regras legais, ambos os SAGs contam com regramentos e exigências compartilhadas na maior parte das vezes. No entanto, existem algumas diferenças na legislação que recai sobre o criador de suínos e o de frangos, conforme pode ser visto como maiores detalhes na seção sobre macro e mesoinstituições acima. O primeiro ponto a se considerar é com relação às normas sanitárias. No caso do SAG do frango há uma legislação federal, a IN 56/2007, que estabelece os procedimentos para registro, fiscalização e controle de estabelecimentos avícolas de reprodução, comerciais e de ensino ou pesquisa. Ela designa os órgãos estaduais, no caso a ADAPAR, para fazer a fiscalização e o registro dessas granjas. Na ausência desse registro o criador fica impedido de emitir o GTA, e, portanto, não pode fazer o transporte dos animais da propriedade para o processador.

Para os suínos não há legislação que obrigue o registro das instalações de criação junto aos órgãos estaduais. Nesse sentido, não há, ainda, regulamentação que padronize os critérios para a emissão dessas licenças. Nesse SAG a licença sanitária fica a cargo da regulamentação e fiscalização de cada município. Com isso, há espaço para maior diversidade de regramentos. No entanto para a licença ambiental, no caso dos suínos assim como no SAG do frango, a regulamentação é federal e estadual, sendo que, para a obtenção da mesma, é necessário ter a licença sanitária, em ambos os SAGs. Para essa questão, é necessário pontuar que, mais uma vez, para o SAG do frango, existe uma instrução do órgão fiscalizador (IAP) de que os

procedimentos para solicitação e renovação dos licenciamentos ambientais, em propriedades integradas para avicultura, devem ser efetuados pelo integrador ao órgão em questão.

Nesse sentido, nota-se que, no SAG do frango a legislação sanitária e ambiental induz a uma maior padronização de regras, que por sua vez, necessita de maior investimento nas instalações (investimento em ativos específicos na orientação de Williamson (1985)), como pode ser atestado pela fala do **Criador 17**, que cria ambos os animais. Ele diz que para criação de frangos existe maior exigência na questão do isolamento do barracão. Essa necessidade de maiores investimentos pode ser um fator relevante na escolha do avicultor de tornar-se integrado e ter a certeza de um comprador para sua criação. Além disso, nesse SAG, independente de o integrado estar associado à uma cooperativa ou a uma empresa privada, a responsabilidade pelo trâmite da licença ambiental é do integrador. Isso faz com que o integrador assuma, ainda mais, o seu papel de coordenador na relação existente entre ambos.

Já no caso dos suínos, além de existir uma menor padronização nas regras para obtenção da licença sanitária, para a questão ambiental, não há, explicitamente, orientação do órgão fiscalizador de que a responsabilidade pelos trâmites dessa licença seja do integrador. Isso pode ser constatado pelas respostas dos suinocultores entrevistados. No caso dos cooperados os trâmites são feitos pela cooperativa, já entre os integrados os trâmites são de responsabilidade dos mesmos. Nessa situação, além de não existir o incentivo da legislação para que haja uma maior coordenação na estrutura de governança do sistema de integração, a ausência de regulamentação sanitária em âmbito federal permite maior flexibilização das instalações necessárias para operar. No entanto, destaca-se, conforme exposto na apresentação dos resultados, que estar com as licenças sanitária e ambiental regulares é condição necessária para o estabelecimento e continuidade da parceria para ambos os casos (integrados e cooperados integrados).

Aliado a essa questão, existe a coexistência de três tipos de inspeção sanitária para o processador, para ambos os SAGs. Nesse aspecto é necessário pontuar que, o ambiente institucional para os dois SAGs analisados permite a existência de padrões diferentes de instalação e de critérios de avaliação dentro do SAG. Isso faz com que, para os processadores que têm como foco mercados mais exigentes, como para exportação, e que, portanto, têm o selo S.I.F, haja maiores exigências sobre os atributos dos animais recebidos para abate. Nesse sentido, o sistema de integração permite maior capacidade de controle sobre as condições de criação e obtenção dos animais. São exigidas mais informações sobre a etapa de criação, como a lista de medicações administradas durante essa fase, e o que o animal ingeriu como alimentação. Essas questões forçam, de alguma maneira, o processador a desenvolver

mecanismos para monitorar essas questões, que são exigência para o processador com selo S.I.F. Nesse sentido, o processador é obrigado a desenvolver estruturas que o habilitem a exercer o direito econômico sobre os animais, em orientação às lógicas de FOSS e FOSS (1999) e Barzel (2005).

Tendo como base os dados obtidos pelas entrevistas e os dados secundários sobre cada SAG, nota-se que o SAG suíno, embora tenha crescido, ainda não possui grande parcela de sua produção destinada ao mercado externo. Nesse SAG o país é o quarto maior exportador e no SAG do frango o país é líder (ABPA, 2017). Nas entrevistas, os **Processadores 03 e 04** destacaram que a maior parcela dos produtos, produzidos pelo processador para o qual repassam os suínos, são destinados ao mercado interno, cerca de 85% do total. No caso dos frangos, 50% do total produzido é destinado ao mercado externo. O **Processador 02**, por sua vez, menciona o movimento da empresa de colocar todos os integrados à empresa, mesmo os responsáveis por etapas anteriores à terminação, no sistema de integração típico, no qual a propriedade do animal é da empresa como forma de garantir a rastreabilidade dos animais. Ou seja, assegurar o direito residual de controle sobre os animais (FOSS; FOSS, 1999). Além disso, o **Processador 03**, menciona que atualmente há um grupo de suinocultores que foi selecionado e segue as normas de rastreabilidade (eles recebem um valor maior por animal). No entanto, a ideia é de que todos os suinocultores da cooperativa entrem nesse sistema, conforme o processador aumentar suas vendas. O **Criador 02**, em conformidade com o que os processadores disseram, também afirmou que, à medida que o processador para o qual a cooperativa entrega os suínos começa a exportar as exigências de instalação e manejo aumentam. Ele menciona a questão do bem-estar animal e da rastreabilidade.

Nesse sentido, observa-se que o mercado de atuação desses SAGs, em alguma medida, exerce impacto na forma pela qual o sistema vai se organizar no atendimento às suas exigências. Assim, embora o ambiente institucional não seja o “incentivador” nessa questão, para o aumento da coordenação entre os atores componentes do SAG, ele exerce impacto, indiretamente, na existência e persistência de outras formas de governança, com menor coordenação entre as partes no SAG em questão. O fato de haver maior flexibilização nas regras sanitárias (em comparação ao SAG do frango) para os suinocultores, associada à coexistência de diferentes sistemas de inspeção, permite que criadores e processadores com padrão tecnológico inferior permaneçam no SAG suíno.

Sendo assim, é possível identificar que no SAG suíno há maior **incerteza informacional** a respeito dos padrões desejados do ativo para as partes do que no SAG do

frango. Isso resulta em maiores custos de coordenação para os processadores mais exigentes, é necessário maior controle (WILLIAMSON, 1991). Como mencionado nas diferenças entre os produtos dos **Processadores 02, 03 e 04** e o **Processador 01**, dentro do SAG suíno há maior variação no nível de especificidade do ativo por dois motivos: a maior tolerância tecnológica do regramento legal, e a menor relevância de mercados que demandam padrões mais exigentes para os produtos nesse SAG.

A **incerteza do enforcement**, por sua vez, se coloca em níveis similares em ambos os SAGs. Em especial, no sistema de integração, o impacto da incerteza do *enforcement* é maior, pois é o processador que faz, de fato, o monitoramento do atendimento às regras legais e aos padrões privados. O que ocorre no sistema de integração é uma mescla na função do monitoramento: garantir o cumprimento das regras legais e garantir o bom desempenho na criação, de modo a obter o maior rendimento de carcaça do animal. O fato de o **Processador 01** mencionar que parcela importante de seus concorrentes trabalha sem nota, e, portanto, sem fiscalização compatível, é mais um indicativo da incerteza do *enforcement* das regras públicas. Isso reforça o papel dos processadores integradores como mesoinstituições de instância privada.

Embora Ménard (2017) pontue que mesoinstituições não devem ter interesse financeiro para atuarem como tais, na situação acima apresentada, a posição do processador nos sistemas de integração (como proprietário do animal) se mostra conveniente para a garantia do atendimento do regramento público. O órgão fiscalizador (IAP), no caso da licença ambiental em aves, deixa claro o entendimento de ter o integrador como “parceiro” no monitoramento dos *property rights* na fase de criação. Explicitamente o órgão atribui a responsabilidade de fazer todo o trâmite para obtenção e renovação da licença ambiental ao integrador. Outro ponto relevante a se lembrar, é de que, a licença ambiental só é obtida quando já se conta com a licença sanitária, para ambos os SAGs, independente da legislação sanitária nos frangos ser federal e fiscalizada pelo órgão estadual (ADAPAR), e nos suínos ser de âmbito municipal.

Além disso, é importante resgatar a fala do **Processador 04**, ao responder sobre a incerteza do *enforcement* dessas regras. Ele afirma que as agroindústrias são bastante fiscalizadas e regulamentadas, e acredita que o maior risco esteja na atividade de subsistência, nas criações “de fundo de quintal”, onde o estado não consegue ter ação. O que se observa, portanto, é uma estratégia do regulador estatal, de conseguir maior *enforcement* das regras de criação ao fazer uma fiscalização mais “próxima” sobre o processador, coordenador da atividade a montante. Considerando que, os criadores são bem mais numerosos e dispersos em relação aos processadores, a imposição, por meio da regulamentação, do processador de ter que ter preocupação com essas licenças, faz com que esse último se torne uma mesoinstituição

eficaz para essas questões. Nesse sentido, se coloca que, para a função de monitoramento e *enforcement*, a depender de como foi definida a regra e o regramento público, o agente com interesse financeiro pode exercer a função de mesoinstituição sem prejuízo ao agente que é fiscalizado. Entretanto, é necessário contar com alguma espécie de checagem pelas estruturas mesoinstitucionais públicas, do fiscalizador privado.

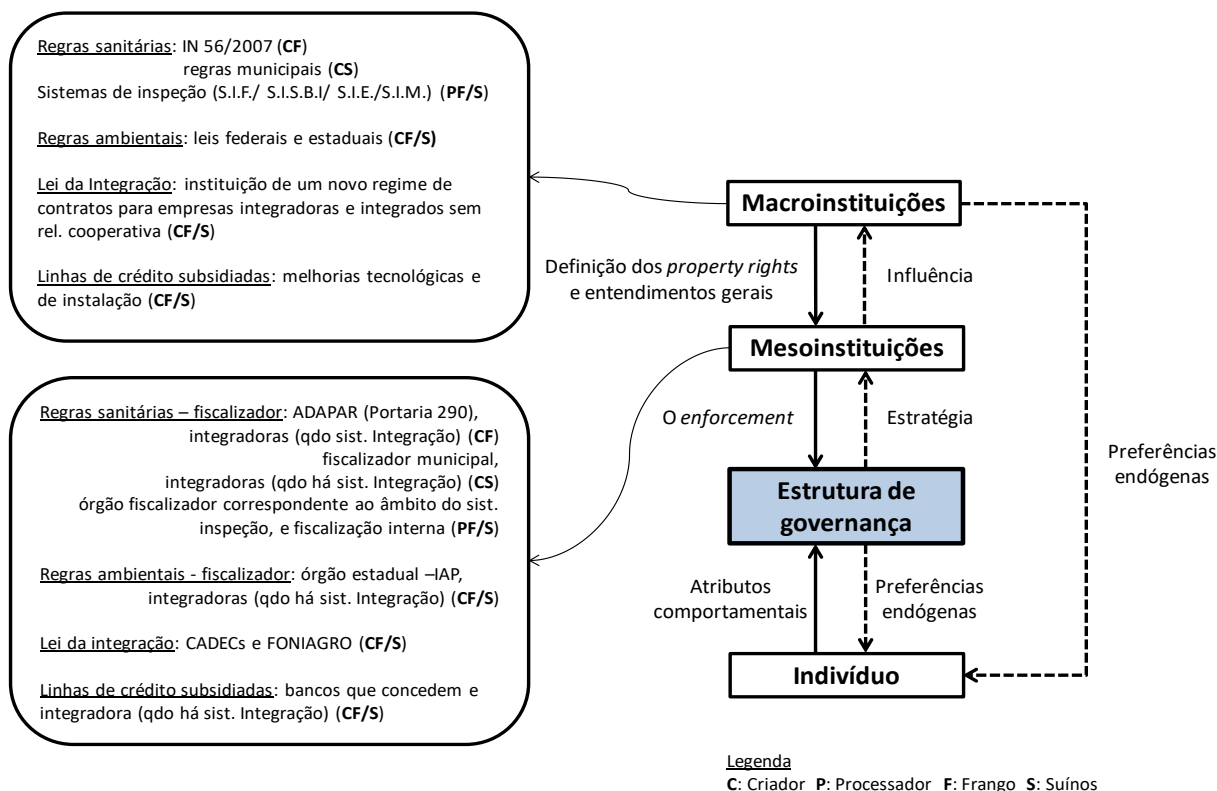
Nesse sentido, guardadas as diferenças nos SAGs acima destacadas, nota-se, com relação à questão das regulamentações públicas sanitária e ambiental, que as macroinstituições por meio das legislações buscam estabelecer padrões mínimos para a criação dos animais. No entanto, embora haja estruturas de monitoramento dos *property rights* no âmbito estatal - os órgãos fiscalizadores como a ADAPAR e o IAP - a própria legislação, em especial para a criação de frangos, estabelece critérios e procedimentos que fazem com que as processadoras desses animais, as integradoras, sejam obrigadas a criar estruturas de monitoramento permanente da fase de criação dos animais, para garantir a regularidade dos produtos que comercializam, ou seja, são mesoinstituições de instância privada.

Outro aspecto que reforça ainda mais o papel de destaque dos processadores quando adotam o sistema de integração, se dá na questão do crédito agrícola, necessário aos criadores para a adequação das instalações, em ambos os SAGs. Embora os bancos façam o papel de mesoinstituição, ao fazerem a aplicação dos requisitos determinados pelas regras para que o criador esteja apto a obter o crédito subsidiado, os integradores já “entregam” parte do trabalho dos bancos feito. Isso porque as integradoras oferecem orientação para o produtor e toda a documentação necessária e em alguns casos se coloca como a garantidora do pagamento, como no **Processador 02**, para a obtenção de crédito.

A **Figura 06** apresenta o panorama das macro e mesoinstituições envolvidas na relação entre processadores e criadores nos SAGs de estudo. Como se nota, são pontuados o regramento sanitário e ambiental, a lei da integração (que afeta ambos os SAGs da mesma maneira), e os programas estatais que concedem crédito agrícola subsidiado para os criadores, fator importante para a viabilização da atualização das instalações de criação. Sendo assim, e a partir da **Figura 06**, a **Figura 07** é apresentada. Ela evidencia que a principal diferença, do ponto de vista do ambiente institucional, entre os SAGs, se dá na questão dos aspectos sanitário, que reflete nos atributos desejados pelo processador, mais exigente na criação do animal, na incerteza informacional. Com relação às regras sanitárias para o processador, a coexistência de diferentes sistemas de inspeção vale tanto para suínos como para frangos. E, sobre lei da integração, que tem como objeto as relações entre integrados e integradores sem relação cooperativa, essa

facilita a comunicação entre as partes. Mas, em contrapartida, o estabelecimento de preços mínimos para os integrados por meio do FONIAGRO levanta dúvidas sobre sua eficiência, e seu impacto para todo o sistema de integração.

Figura 06 – Descrição das macro e mesoinstituições envolvidas na relação entre processador e criadores nos SAGs suíno e de frango

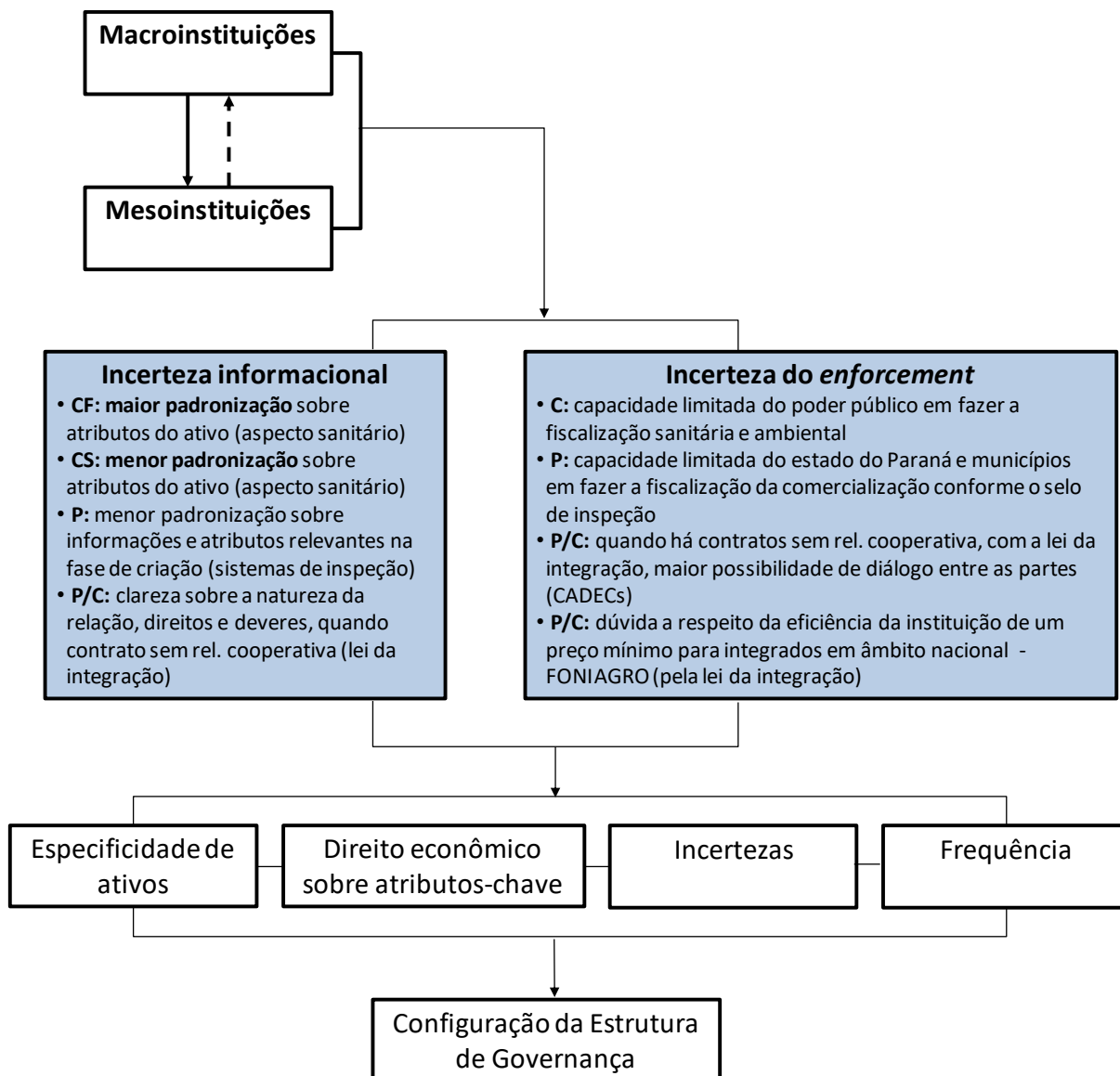


Fonte: a autora com base nos dados coletados

Cabe, por fim, mencionar que dentro do sistema de integração, independente de se tratar do SAG suíno ou o de frango, o ponto mais relevante é a incerteza do *enforcement*, como destacado no tópico anterior e evidenciado na **Figura 07**. Embora tenha se constatado acima que o grau de incerteza informacional é maior no SAG suíno, destaca-se que, de forma geral o que determina a eficiência desse tipo de estrutura é a garantia de padrões, para que os direitos econômicos sejam de fato exercidos (BARZEL, 1997; 1994). Ou seja, o *enforcement*, independente desses padrões serem originários do âmbito público ou do âmbito privado. O fato de os padrões serem originários do ambiente institucional, no entanto, diminui os custos de mensuração, uma vez que está mais claro o que é necessário para exercer a atividade (BARZEL, 1982; 2005). Mas a efetividade da estrutura só está assegurada na capacidade de garantir que

essas regras sejam seguidas, diminuindo o impacto do atributo da transação incerteza, de Williamson (1985).

Figura 07 – Apresentação das incertezas informacional e do *enforcement* nos ambientes institucionais para criadores e processadores nos SAGs suíno e de frango



Legenda

C: Criador P: Processador F: Frango S: Suínos

Fonte: a autora com base nos dados coletados

5.3 ANÁLISE DAS PROPOSIÇÕES TEÓRICAS PARA CONSTRUÇÃO DO MODELO DE ESTUDO

Para o desenvolvimento do modelo adotado neste trabalho, que apresenta dois novos conceitos auxiliares para a análise das estruturas de governança, foram assumidas três proposições, quais sejam: a) dois dos quatro parâmetros de mudança no ambiente institucional apresentados por Williamson (1991), *contract law* e *property rights*, tem como “resultado” a diminuição ou o aumento de incertezas provindas do ambiente formal, aumentando ou diminuindo a possibilidade da eficiência de arranjos híbridos; b) as mesoinstituições, além de reduzir a assimetria de informação, viabilizam o *enforcement* adequado para as garantias de propriedade; c) a incerteza informacional e a incerteza do *enforcement* são consequentes da relação entre as macroinstituições e mesoinstituições e influenciam na escolha da estrutura de governança. Nesse sentido, o objetivo deste tópico é discutir, com base nas análises feitas acima a robustez dos pressupostos adotados na concepção do modelo de análise deste trabalho.

Sobre a primeira proposição descrita: dois dos quatro parâmetros de mudança no ambiente institucional apresentados por Williamson (1991), *contract law* e *property rights*, tem como “resultado” a diminuição ou o aumento de incertezas provindas do ambiente formal, aumentando ou diminuindo a possibilidade da eficiência de arranjos híbridos, nota-se que houve indícios que corroboram para a lógica adotada. Quando se trata da questão dos *property rights*, nota-se que, quando o ambiente formal busca padronizar, ou estabelecer critérios mínimos uniformes, isso favorece o estabelecimento de estruturas híbridas, pois não há a necessidade de esforços de coordenação no sentido de informar as condições nas quais a criação deve se dar. Ou seja, é menos custoso exercer o direito econômico, quando já existem regras que visam garantir uma qualidade mínima ao ativo de troca (BARZEL, 2001; FOSS; FOSS, 1999). Com isso, o grau de controle necessário desenvolvido pela estrutura governança é diminuído quando se pensa nas noções de incentivo *versus* controle de Williamson (1991). Assim, tendo-se uma “base” torna-se mais fácil desenvolver regimentos privados, no sentido de elevar a qualidade do ativo, dado que as condições de base já estão dadas.

Isso é claro na questão das normas sanitárias no SAG de frangos, que possui um regimento que faz a uniformização das condições das propriedades e das instalações de criação, situação que não ocorre em suínos. Um indício desse impacto está na maior diversidade de estruturas de governança em suínos, não apenas via mercado, mas mesmo dentro do sistema integração. O **Processador 02** relata que fases anteriores à terminação ainda contam com integrados que detêm a posse dos animais, que é o caso do **Criador 02**. Em contraposição, no

SAG do frango mesmo o **Criador 09**, que produz ovos galados, não possui a propriedade dos animais. Essa diferença é um indicativo de que a necessidade de maior controle sobre cumprimento da legislação sanitária e ambiental na fase de criação, pelo processador, faz com que esse se engaje em estruturas nas quais se tem maior controle sobre o ativo (o animal, no caso), e assim consiga obter valor sobre mais atributos do ativo.

Nesse sentido, é possível notar o movimento do SAG suíno para elevar a qualidade dos ativos e com isso agregar valor, como se nota pelos dados secundários obtidos (crescimento do SAG e das exportações). Assim como pelas informações das entrevistas: quando os **Processadores 02 e 03** explicitamente citam a relevância da rastreabilidade, e o **Criador 02** também; e quando mesmo o **Criador 16** (independente) cita sua preocupação em produzir suínos de qualidade. Esses itens indicam a tentativa dos integrantes desse SAG em elevar a qualidade dos produtos e incorporar mais atributos com valor econômico. No entanto, ainda é mais custoso (no sistema de integração, o risco é de dissipação de valor pelo integrado), ou ainda existe maior risco de apropriação de valor de parcela do ativo pela outra parte (no caso do **Criador 16**, pelo processador) em suínos. Quando existe maior diversidade de regras sanitárias para o criador, caso do SAG suíno, assim como para o processador (os sistemas de inspeção), que atinge ambos os SAGs estudados, exercer o direito econômico sobre um ativo de sua posse torna-se mais custoso, demanda mais esforços.

Destaca-se, no entanto, conforme Barzel (2004) pontua, que a criação de padrões não favorece somente uma estrutura de governança genérica, mas todas as estruturas, uma vez que se torna mais fácil a obtenção de informação. Nesse sentido, a padronização também favorece arranjos via mercado *spot*. Segue-se, dessa lógica, a constatação de que no SAG do frango deveria, então, existir maior diversidade de estruturas de governança. A resposta para essa ausência de diversidade pode estar na relevância do mercado externo para esse sistema, que preza por questões que só conseguem ser garantidas por meio de uma estrutura coordenada, como a rastreabilidade. Embora a rastreabilidade possa ser adotada por criadores independentes, o incentivo para que isso ocorra é quase inexistente, pois é necessário que o criador elabore regras tendo em vista as necessidades de cada cliente. Como nas trocas via mercado não há coordenação e garantias formalizadas, o criador não possui um ambiente propício para tal. Outro ponto a se mencionar, a respeito da necessidade de uma estrutura entre criador e processador está no volume de investimento necessário para se adequar as instalações de criação à regulamentação sanitária estatal para os frangos. Isso faz com que pequenos

produtores enxerguem no sistema de integração uma opção de manter a atividade sustentável ao ter a garantia de venda dos animais.

Em *contract law*, observa-se, com a Lei da Integração, uma diminuição de incerteza sobre a sustentabilidade do sistema de integração, em especial da parte dos criadores. Esse regramento diminuiu o grau de incerteza sobre a validade do contrato e a possibilidade de adequação das condições da relação a depender das situações que se impõem. Isso ameniza os riscos dos criadores, dado o elevado grau de dependência em relação ao processador (WILLIAMSON, 1991). Ou seja, a Lei da Integração, com a criação das CADECs, um dispositivo mesoinstitucional, que, portanto, faz o monitoramento dos *property rights*, permite maior adaptabilidade da estrutura quando situações não esperadas ou não desejadas ocorrem. Para os integrados, a lei deu maior segurança aos mesmos quando se engajam na realização de investimentos nas instalações de criação. Nesse sentido, essa mudança favoreceu, ainda mais a capacidade desse tipo de estrutura torna-se sustentável para ambas as partes.

Em oposição à criação das CADECs, a imposição dessa lei para estabelecimento de um preço mínimo para os integrados é um fator que traz mais incerteza ao sistema como um todo, como pode ser constatado pela fala do **Processador 04**, uma cooperativa, ao dizer que é muito arriscado garantir um preço mínimo sem qualquer garantia na outra ponta. E também pela própria associação de criadores entrevistada, ao dizer que esse tipo de imposição, em âmbito nacional, prejudica o interesse dos processadores nesse tipo de estrutura de governança.

A segunda proposição assumida é de que: as mesoinstituições, além de reduzir a assimetria de informação, viabilizam o *enforcement* adequado para as garantias de propriedade. Para essa proposição observou-se evidências de que reafirmaram a lógica. No entanto, em algumas situações encontradas não é possível evidenciar, claramente, a diminuição da assimetria de informação. De início, resgata-se o papel das entidades representativas, na apresentação dos resultados. Conforme apresentado, observa-se que, entre os criadores entrevistados integrados a empresas não cooperativas, todos os cinco avicultores faziam parte de alguma associação que os representasse como avicultores integrados. Já entre os suinocultores, apenas um dos cinco entrevistados fazia parte de uma associação que os representasse nessa condição. Como já descrito acima, notou-se que, a existência de estruturas intermediárias, de fato facilitam a comunicação entre as partes e permitem maior esclarecimento do grupo de criadores sobre informações relevantes à atividade. Nesse sentido há uma diminuição da assimetria de informação.

No entanto, como pôde ser constatado na mesma seção de apresentação dos resultados, o entrevistado da associação deixou claro que, a existência da associação, mesmo sendo ela

reconhecida pelo integrador antes da existência da lei da integração, viabilizava a comunicação entre as partes somente quando o integrador permitia. Ou seja, a organização de uma entidade representativa, por si só, não conseguiu diminuir a assimetria entre as partes a ponto de viabilizar um canal de comunicação formal antes da regulamentação de uma lei, que torna o estabelecimento desse canal obrigatório, as CADECs.

Sob o ponto de vista do *enforcement*, no caso do sistema de integração, observou-se que, uma vez sendo possível ou fácil coletar as informações, o que pode ser facilitado pela regulamentação estatal, conforme apresentado na proposição anterior, o *enforcement* é viabilizado com maior facilidade. Como a propriedade do animal é do processador, e ele fornece a maior parte dos insumos necessários à produção de um determinado padrão para a abate, ele tem o interesse em que o padrão seja atendido. E se esse padrão conta com o auxílio de regramento público, ele vai se engajar no monitoramento desse tipo de regramento. Por isso, a atuação do processador como uma mesoinstituição no monitoramento dos *property rights* favorece a eficiência da estrutura de governança, e o cumprimento do que o regramento público impõe.

No caso das relações via mercado *spot* encontradas, como a propriedade do animal é do criador, o interesse do processador em fazer essa “averiguação” não existe. Isso somente ocorre, caso o processador utilize insumos que necessitam de maiores informações para o produto que ele comercializa. Conforme observado, no caso do SAG suíno, além de haver maior diversidade de regramentos, a capacidade do estado em fazer uma fiscalização efetiva é bem menor, ou seja, há uma carência de mesoinstituições. Um fato que corrobora para essa noção é a declaração do **Processador 01**, de que muitos processadores trabalham sem nota.

Por fim, tem-se a terceira proposição: a incerteza informacional e a incerteza do *enforcement* são consequentes da relação entre as macroinstituições e mesoinstituições e influenciam na escolha da estrutura de governança. Para a terceira proposição as informações encontradas reafirmaram a lógica adotada. Como pôde se constatar, no caso do SAG suíno há maior incerteza informacional do que no SAG do frango. No entanto, não foram encontradas grandes diferenças na operacionalização do sistema de integração. Isso ocorre pois, embora seja, mais custoso determinar aos criadores quais regras e condições devem ser seguidas para os suínos, o que determina a eficiência desse tipo de estrutura é a garantia dos direitos residuais de controle sobre o ativo do qual se possui a posse, ou seja, a garantia do *enforcement* das regras (MÉNARD, 2017; FOSS; FOSS, 1999).

Como é de interesse do processador atuar como uma mesoinstituição no cumprimento, também da regulamentação estatal, a viabilização de um arranjo ainda híbrido (dado que é uma quase integração) se apresenta. De outro lado, na ausência de uma mesoinstituição efetiva, o cumprimento do regramento macro está sujeito à ponderação das partes sobre a real necessidade do seu atendimento.

Com isso, observa-se que, existem, de fato, indícios que reafirmam a relevância de se considerar a influência do ambiente institucional de forma mais integrada à análise, para a compreensão das formas que tomam as estruturas de governança, nos SAGs de estudo. Nota-se que, a depender do grau de incerteza informacional e do *enforcement* presentes no ambiente institucional, as estruturas com maior preocupação na incorporação de atributos ao ativo de troca, seguindo as proposições de Barzel (2005), ou que demandam ativos mais específicos na linha de Williamson (1985), terão mecanismos com maior ou menor aparato para controle administrativo e cooperação. E, por vezes, podem assumir o papel de mesoinstituições de instância privada. Esses mecanismos têm função de padronização de atributos relevantes e sua verificação, e de fazer os ajustes necessários quando mudanças, ou distúrbios ocorrem. De outro lado, nota-se que a persistência de relações via mercado *spot*, na presença de ativos com grau não trivial de especificidade, é corroborada pela tolerância das regras formais. Seja por demandarem pouca informação sobre o ativo de troca, seja pela verificação escassa do regramento público, estabelecido aos agentes econômicos.

6 CONCLUSÃO

Este trabalho apresentou como seu objetivo geral “compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango”. Tendo esse objetivo como orientador, um modelo teórico foi desenvolvido para contar com uma análise mais integrada da influência do ambiente institucional na avaliação das opções de governança entre as partes nos sistemas agroindustriais de interesse. O resultado desse esforço teórico foi o desenvolvimento de dois conceitos auxiliares às dimensões da transação de Williamson (1985) e à noção de custo de mensuração e direito econômico de Barzel (1982; 1997; 2001; 2005). A base para esses novos conceitos foram a lógica de Ménard (2017) ao desenvolver as noções de macroinstituições e mesoinstituições associadas à distinção entre *property rights* e *decision rights*; e o modelo de Williamson (1996), no qual explicita as conexões entre ambiente institucional, estrutura de governança e o indivíduo.

Nessa linha, os conceitos de incerteza informacional e incerteza do *enforcement* foram desenvolvidos. O primeiro conceito se refere às orientações e determinações das macroinstituições com relação aos direitos de propriedade dos ativos de troca, assim como o estabelecimento de padrões ou requisitos mínimos necessários aos atributos do ativo de interesse. Além disso, as macroinstituições podem apresentar e determinar entendimentos gerais sobre as obrigações e responsabilidades das partes na relação entre ambos. A incerteza informacional é avaliada pelo nível de informações pertinentes disponibilizadas pelo macroambiente para se realizar as trocas entre os agentes econômicos. A incerteza do *enforcement* se refere ao desempenho das estruturas previstas para fazerem o monitoramento e verificação do que é elaborado no nível macroinstitucional. O nível de incerteza do *enforcement* das regras do ambiente de trocas resulta em maior ou menor possibilidade de minimizar o comportamento oportunista e os efeitos de distúrbios não desejados ou não previstos.

Para a etapa de coleta de dados primários do trabalho, e alinhado ao objetivo definido, foi desenvolvido um estudo qualitativo com recorte transversal e perspectiva longitudinal. Nesse sentido, foi definido o estado do Paraná como alvo da fase de coleta de dados devido sua posição de destaque nacional na produção em ambos os SAGs escolhidos, tendendo, assim a concentrar, os problemas associados à geração de valor, garantia de direito de propriedade e eficiência nas transações. Especificamente, a região Oeste do Estado foi escolhida para a fase de coleta de dados, pois é a região com maior rebanho de suínos e avícola do Estado. Sendo

assim, a partir dos dados secundários analisados e da coleta de informações por meio de entrevistas realizadas foi constatado que, de fato, o sistema de integração apresenta adequação de sua estrutura na economia de custos de transação, assim como no esforço de menor dissipação de valor dos atributos do ativo quando da troca.

No entanto, para que essa estrutura de governança funcione de forma eficiente, o processador, coordenador do arranjo estabelecido, também exerce o papel de mesoinstituição. Como no caso do atendimento às legislações sanitária e ambiental que recaem sobre os integrados, e no seu auxílio à obtenção de crédito para a adequação das instalações de criação dos integrados aos padrões por ela definidos, para que se consiga exercer seu direito econômico sobre o ativo de troca entre as partes. Foi identificado que no SAG de frango existe uma maior clareza sobre as informações, ou as condições necessárias para exercer a atividade de criação. A norma sanitária para a autorização desse tipo de criação na propriedade agrícola é unificada por meio de uma instrução normativa -IN 56/2007, e condiciona a emissão de GTA ao registro da propriedade no órgão estadual de controle sanitário, no caso a ADAPAR. No SAG suíno o órgão competente para a concessão da licença sanitária é municipal. Com isso, nota-se que há maior tendência à tolerância de sistemas de manejo e instalações.

No caso da licença ambiental, em ambos os casos, a legislação a ser atendida é de âmbito federal e estadual. Mas há uma orientação do órgão que emite as licenças, o IAP, no caso das aves, de que, para propriedades integradas, o trâmite do processo é feito pelo integrador. Nesse sentido, a própria regulamentação pública incentiva o processador a exercer a função de mesoinstituição, no sentido de verificar o *enforcement* das regras em questão. Com isso, nota-se que no SAG do frango a incerteza informacional é menor, uma vez que existe uma padronização das condições mínimas de instalação para o manejo dos animais. No caso do SAG suíno, devido à maior diversidade na avaliação das licenças sanitárias, observa-se que, para processadores mais exigentes, ou seja, que demandam insumos de maior qualidade, e que consideram um maior conjunto de atributos do ativo (como a rastreabilidade), há uma maior dificuldade de alinhamento de informações com os criadores. Isso, aliado à coexistência de legislações sanitárias mais e menos exigentes para o processador (os sistemas de inspeção), pode ser um dos fatores que explicam o fato de que aproximadamente metade das trocas entre criadores e processadores nos suínos se dê via mercado.

Constata-se, assim, que a incerteza informacional do ambiente no qual as trocas se dão é um componente relevante a se considerar na organização de estruturas de governança híbridas. No entanto, para o sistema de integração, o que tem maior peso é a incerteza do *enforcement*. Como descrito acima, embora incorra-se em custos elevados de monitoramento das

regulamentações públicas e privadas, uma vez que o processador determina a padronização das instalações de criação e da qualidade dos animais para abate, ele se dispõe a exercer a função de fiscalizador, ou seja, fazer o *enforcement* das regras que julga pertinentes. Nesse sentido, o processador tem função chave na diminuição da incerteza de *enforcement*.

Cabe pontuar, ainda, a função da Lei da Integração, que tem como alvo relações entre integrados e integradores que não tenham relação cooperativa. Para o sistema de integração dentro de cooperativas, já há legislação específica para regular as relações entre os cooperados. Nesse sentido, a Lei da Integração atua, fundamentalmente, na maior organização do grupo de integrados, e na facilitação de diálogo entre as partes. Pelo texto dessa lei, a caracterização da relação entre as partes é de uma conjugação de recursos e esforços e de uma distribuição justa dos resultados. Trata-se, portanto, de uma relação na qual exige-se uma estrutura de coordenação. Mas ao mesmo tempo a lei reafirma a independência das partes, embora a dependência do criador em relação ao processador seja maior. Nesse sentido, essa nova legislação, com a previsão das CADECs, entendidas aqui como estruturas de monitoramento dos *property rights* – mesoinstituições, favorece, ainda mais, a eficiência do sistema de integração. A lei, ao prever instâncias de diálogo, muito relevantes quando há independência jurídica das partes, e ao mesmo tempo a necessidade de alinhamento de objetivos entre ambos, aumenta a capacidade de adaptação da estrutura quando ocorrem distúrbios não desejados ou não esperados.

Percebe-se também, ao ter essa noção, de que os arranjos via mercado, encontrados no SAG suíno, embora se mostrem ainda compensadores para os que o adotam, carecem de mecanismos de coordenação. Isso é constatado pelas falas dos entrevistados que praticam esse tipo de arranjo de situações nas quais atributos desejados do ativo de troca, com certa frequência, não são atendidos. E da parte do criador, pelas situações de subvalorização dos atributos do suíno, seja por ausência de parâmetros de avaliação, seja por desalinhamento no conjunto de atributos valorizados pela outra parte (processador). Nesse sentido, reafirma-se o grau não trivial da especificidade dos ativos de troca, tanto nos suínos, como no SAG de frango.

A ponderação que se faz aqui, para a diferenciação na especificidade entre SAG suíno e de frango, é a orientadora do entendimento desse conceito em três aspectos: a necessidade de investimentos, que levam ou aprofundam a dependência bilateral, e custos de mensuração altos dos atributos relevantes à troca. Nota-se, do ponto de vista da mensuração, que no caso dos ativos de troca dentro do sistema integração há, de fato, altos custos de mensuração, associados também ao ativo de troca ser, na maioria das vezes, posse do integrador. No entanto, o volume

de investimento necessário para se engajar na atividade de criação de suínos é menor do que na de frangos, uma vez que, pela legislação é demandado menor grau de isolamento para a criação de suínos. Isso faz com que arranjos via mercado se viabilizem, mesmo que não consigam evitar, muitas vezes, a dissipação de valor dos ativos de troca. Com isso, menor investimento é necessário para se engajar na atividade, e quando se adota uma estratégia de não depender, excessivamente, de um criador ou um processador específico, minimiza-se o grau de dependência bilateral entre as partes.

Conclui-se, portanto, que uma maior integração da análise das condições do ambiente institucional no qual as estruturas de governança são construídas, é relevante para melhor compreensão da eficiência das estruturas de governança que se adota. O conceito de mesoinstituição, embora recente e ainda em desenvolvimento, se mostra de grande utilidade para esse propósito. No entanto, é necessário que estudos futuros colaborem para a melhor definição de sua unidade. Neste trabalho, com os novos conceitos aqui desenvolvidos, busca-se apresentar uma ferramenta para uma melhor avaliação do aparato que faz a interface entre a definição das regras, no nível macro, e a forma pela qual tais regras serão traduzidas, as mesoinstituições. O que se busca com esses dois novos conceitos é apresentar, com maior clareza, onde se encontram os “acertos” e os “erros” do ambiente institucional, como ponto de partida para a escolha e operacionalização de uma estrutura de governança, no nível microeconômico. Isso é relevante quando se propõe analisar as relações em uma cadeia produtiva sob o ponto de vista de Sistemas Agroindustriais.

No entanto, é necessário ponderar as limitações da pesquisa. Teoricamente, a escolha deste estudo foi de fazer o recorte para análise do regramento formal. No entanto, conforme North (1994; 2003) coloca as instituições são compostas de normas informais de comportamento, regras formais e das características de *enforcement*. Sendo assim, deve se mencionar que existem componentes não menos relevantes que devem ser considerados, também, na compreensão das condições do ambiente no qual as trocas se dão. Empiricamente, o fato de se tratar de um estudo seccional, embora com perspectiva longitudinal, limita a capacidade de análise, sobretudo, da sustentabilidade das estruturas de governança. A Lei da Integração, em específico, é uma lei muito recente, e embora tenha se obtido evidências de sua utilidade, há, ainda, aspectos que levantam questionamentos para os interessados. Nomeadamente, a criação do FONIAGRO e a atribuição de suas competências, na delimitação de preços mínimos levantam dúvidas sobre seu *enforcement* e o impacto que isso causará no sistema de integração como um todo.

REFERÊNCIAS

ABCS-SEBRAE (Associação Brasileira de Criadores de Suínos – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). **Mapeamento da Suinocultura Brasileira**. 1ª ed. Brasília, 2016.

ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal). Relatório anual da ABPA 2017. São Paulo, 2017.

ALSTON, Lee J.; MUELLER, Bernardo. *Property Rights and the State*. In: MÉNARD, Claude; SHIRLEY, Mary M. (Org). *Handbook of New Institutional Economics*. Netherlands: Springer, 2005.

ARROW, Kenneth J. 1969. *The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation*. In: *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure: The PPB System*. v. 1 U. S. Joint Economic Committee, 91st Congress. Washington, D C: U. S. Government Printing Office.

AVICULTURA INDUSTRIAL. Nova lei organiza relação entre produtores e integradoras. Publicado em 04 abr. 2016. Disponível em: <<http://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/nova-lei-organiza-relacao-entre-produtores-e-integradoras/20160404-085017-k176>>. Acesso em: 23 ago. 2016.

AYRES, V. M. **Uma análise do Projeto de Lei da Integração (PL nº 8.023/2010) sob a ótica dos principais segmentos da cadeia produtiva da suinocultura**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária (FAV) da Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

AZEVEDO, P. F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agricultura em São Paulo, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo** (tradução L. de A. Rego & A. Pinheiro). São Paulo: Edições 70, 2016.

BARZEL, Y. 1982. Measurement cost and organization of markets. *Journal of law and economics*. 27-48.

_____. 1994. “*The Capture of Wealth by Monopolists and the Protection of Property Rights*,” *International Review of Law and Economics* 14: 393-409.

_____. 1997. *Economic Analysis of Property Rights*. Cambridge University Press.

_____. A theory of organizations to supersede the theory of the firm. Working Paper – Department of Economics, University of Washington, 2001. Disponível em: <<http://www.econ.washington.edu/people/detail.asp?uid=yoramb>>. Acesso em: 03 mai.2016.

_____. *Organizational forms and measurement costs*. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 161, p. 357–373, 2005.

_____. *Transaction Costs: Are They Just Costs?* *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, Bd. 141, H. 1., 2nd Symposium on *The New Institutional Economics*, p. 4-16, märz, 1985.

_____. *Standards and the form of agreement*. *Economic Inquiry*, Vol. 42, No. 1, 2004.

BEAZER, Q. H. 2012. Bureaucratic Discretion, Business Investment, and Uncertainty. *The Journal of Politics*, Vol. 74, No. 3, pp. 637-652.

BELIK, W. **Agroindústria Processadora e Política Econômica**. 1992. Tese de Doutorado – Instituto de Economia da Universidade de Campinas (UNICAMP), Campinas, 1992.

_____. O financiamento da agropecuária brasileira no período recente. Texto para Discussão. Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2015.

BRASIL. Lei nº 13.288, de 16 de maio de 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/l13288.htm>. Acesso em: 03 ago. 2016.

CEPEA-CNA (Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil). Suinocultura brasileira avança no cenário mundial. **Ativos Suinocultura**. Ano 1, ed 01, maio de 2015.

CRESWELL, J. W. Qualitative Procedures. *In*: CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2009. p. 173-202.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G; KETCHEN JR., D. J.; AGUINIS, H. 2013. Organizing around transaction costs: what have we learned and where do we go from here?. *Academic Management Perspectives*. Vol. 27. No. 1. 63-79.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. *In*: DENZIN, N; LINCOLN, Y. **The Sage Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 01-32.

FOLHA DE SÃO PAULO. Especial Carne Fraca. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/especial/2017/operacao-carne-fraca/#10>> Acesso em: 14 dez. 2018.

FOSS, Kirsten; FOSS, Nicolai. *Assets, attributes, and ownership. Institut for Industriekonomi og Virksomhedsstrategi*. Working Paper, 5, dec. 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. *In*: GODOI, C. K.; MELLO, R. B. (org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo, Brasil: Saraiva, 2007.

GUIMARÃES, D.; AMARAL, G.; MAIA, G; LEMOS, M.; ITO, M.; CUSTODIO, S. Suinocultura: Estrutura da Cadeia Produtiva, Panorama do Setor no Brasil e no Mundo e o apoio do BNDES. BNDES Setorial 45. p. 85-136. mar. 2017.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). Pesquisa da Pecuária Municipal. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/3939#notas-tabela>>. Acesso em: 19 nov. 2018.

IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social). Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no estado do Paraná: Sumário Executivo. Curitiba, 2002a.

_____. Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne suína no estado do Paraná: Sumário Executivo. Curitiba, 2002b.

JANK, M. S.; FARINA, E. M. M. Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do Leite no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Milkbizz, 1999. v. 1. 108p.

KERLINGER, F. N. Problemas, Hipóteses e Variáveis. *In*: KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual (tradução H. M. Rotundo). São Paulo: EPU, 2007. p. 33- 50.

MEDEIROS, J. X.; MIELE, M. Sistemas de produção integrado, contratado, cooperado e independente. *In*: **Produção de suínos**: teoria e prática. 1ª ed. Brasília: Coordenação editorial Associação Brasileira de Criadores de Suínos. 2014. p. 37-48.

MÉNARD, C. Meso-institutions: the variety of regulatory arrangements in the water sector. *Utilities Policy*, v. 49, p. 1-14, 2017.

MERRIAM, Sharan B. ***Qualitative Research and Case Study Applications in Education***. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MILGROM, P. & ROBERTS, J. ***Economics, organization and management***. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1992. 621p.

NORTH, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American Economic Review*, 84 (03), 359-368.

_____. “Institutions, Organizations and Market Competition”. *Economic History* 961, Econ WPA, 2005.

_____. 2003. Understanding de process of economic change. Forum Series on the Role of Institutions in Promoting Economic Growth.

_____. Institutions. *The American Economic Review*, vol. 05, n. 01, p. 97 - 112, 1991.

OECD-FAO. (2015). *OECD-FAO Agricultural Outlook 2015*, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <http://www.oecd-ilibrary.org/agriculture-and-food/oecd-fao-agricultural-outlook-2015_agr_outlook-2015-en>. Acesso em: 10 abr. 2016.

PEREIRA, Laércio Barbosa; SOUZA, José Paulo de; CÁRIO, Sílvio Antonio Ferraz. **Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas**: tratamento teórico. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias Produtivas**: estudos sobre competitividade e coordenação. 2ª ed. Maringá: Eduem, 2009. p. 17- 38.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBERTSON, T. S.; GATINGNON, H. (1998). Technology development mode: a transaction cost conceptualization. *Strategic Management Journal*. 19 (6), 515-531.

RUBIN, Paul H. *Legal Systems as Frameworks for Market Exchanges*. In: MÉNARD, Claude; SHIRLEY, Mary M. (Org.). *Handbook of New Institutional Economics*. Netherlands: Springer, 2005.

SOUZA, J. P.; ZYLBERSZTAJN, D.. Poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepções na cadeia de frango. *Informações Econômicas (Online)*, v. 41, p. 2-13, 2011.

TERHORST, K. I. L.; SCHMITZ, J. A. K. De porco a suíno: história da suinocultura e dos hábitos alimentares associados aos produtos dela derivados entre agricultores do Vale do

Taquari. In: Menasche, R. (Org.) **A agricultura familiar à mesa: saberes e práticas da alimentação no Vale do Taquari**. Porto Alegre: Ed. UFRGS. 2007. p. 100-119.

TOMBOLO, G. A.; DALLA COSTA, A. J. Cooperativas na avicultura de corte paranaense (2006). Disponível em: <<http://www.pet-economia.ufpr.br/textos.html>> Acesso em: 14 de set. 2017.

TRIVIÑOS, A.N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

USDA (United States Department of Agriculture). Livestock and Poultry: world markets and trade April 2018. Disponível em: <<https://usda.library.cornell.edu/concern/publications/73666448x?locale=en>>. Acesso em: 21 jun. 2018.

WATANABE, K; PAIVA, N. S.; LOURENZANI, A. E. B. S. Contract farming in Brazil - an approach to Law and Economics. *Revista Direito GV*, v. 13, p. 95-122, 2017.

WILLIAMSON, Oliver. E. (1991). “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives”. *Administrative Science Quarterly*, 36 (2), 269-296.

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

_____. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*. *Journal of Economic Literature*, vol. XXXVIII (September 2000), p. 595-613.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos F. (Org.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson, 2005. p. 01-21.

_____. **Estruturas de governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS PROCESSADORES

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS CRIADORES

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTAS ASSOCIAÇÃO DE CRIADORES

APÊNDICE D – QUADRO CORRESPONDÊNCIA ENTRE CATEGORIAS DE ANÁLISE
E QUESTÕES DE PESQUISA

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS PROCESSADORES

Objetivo de pesquisa: compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango

Nome entrevistado:	
Empresa:	Localização:
Contato (tel/email):	
Capacidade de abate unidade:	Nro unidades produtivas:
Principais produtos em % parcip. faturamento:	Mercados (Internacional/Nacional/Região/Local):

✓ Caracterização

- 1) Qual é o número de fornecedores de frangos/suínos? Qual é o perfil ou os perfis dos fornecedores da unidade (pequenos produtores/ capacidade de produção/ tempo de relação)? Determine a porcentagem aproximada de cada perfil.

- 2) De que forma os animais são adquiridos? Informe a porcentagem sobre o total

- a) Mercado *spot*: _____
- b) Acordo ou contrato informal: _____
- c) Contrato formal: _____
- d) Contrato formal (*fidel depositário*): _____
- e) Produção própria: _____
- f) Outra: _____

✓ Ambiente institucional

- 3) Quais são as leis e regras legais ou conjunto de regras que a empresa precisa ou deve seguir para a produção e processamento de carne de frango/porco que envolve a atividade de criação dos animais?

Regras	Importância p/ atividade	Quem determinou a regra?	É monitorado? Por quem?	Exige investimento da org.?	Exige investimento do criador?
Infra-estrutura					
Produto (especificação)					
Manejo					
Qualidade (padrão/superior)					
Aspectos sanitários					
Aspectos ambientais					
Volume/Qtde					
Outros					

- 4) Essas regras são suficientes para garantir o padrão de qualidade dos frangos/porcos criados para o abate? Ou a empresa tem regras adicionais? Se sim, qual a finalidade delas por que motivo foram estabelecidas?

- 5) Existe alguma dificuldade em fazer a verificação dessas regras, tanto compulsórias, quanto privadas? De que forma a empresa assegura o cumprimento dessas regras que envolvem a criação e engorda de frangos/suínos?

- 6) Essas regras legais auxiliam ou restringem de que maneira a produção de carne? Existe ou existiu alguma dificuldade para cumpri-las?

- 7) Existe alguma associação de classe ou instituição pública ou privada que busca auxiliar no entendimento e cumprimento dessas regras? Se sim, de que maneira?

- 8) Dentre todas essas regras existe alguma delas que tenha sido elaborada pela iniciativa de organizações e instituições privadas? Se sim, em que você acha que essas regras especificamente ajudam na melhoria do sistema produtivo do setor?

- 9) A organização faz parte de algum tipo de associação que represente o setor? Quais são elas? Elas são atuantes? De que maneira?

- 10) Especificamente sobre a lei da integração, em que ela modificou a relação da empresa com seus integrados? Quais foram as principais mudanças feitas para a implementação da lei? A empresa teve dificuldades em se adaptar, quais foram elas?

- 11) Qual é o impacto dessa lei na relação com os fornecedores no longo prazo, em sua opinião? Ela é benéfica para o sistema produtivo?

- 12) Como você avalia a cadeia antes do sistema de integração, depois do sistema de integração e depois da lei de integração?

✓ **Relação de troca**

- 13) A forma de criação de frangos/porcos é igual para todos os produtos comercializados pela empresa? Se não, descreva as diferentes formas de criação.

A forma de criação por meio de **integrados/cooperados** é a mesma que para a criação de animais da **própria empresa**?

E quando é feita a compra de criadores **independentes**, existe algum/ alguns critérios a serem observados? O acordo é firmado em que momento, quando o animal está pronto para o abate ou em momento anterior?

- 14) **(No caso de contratos)** Existe alguma condição necessária para se estabelecer contrato com os criadores, como por exemplo tamanho e tipo de barracão/granja ou localização da propriedade? É necessário o criador realizar algum investimento específico, além dessas condições, para se tornar fornecedor da empresa?

(No caso de mercado spot) Excetuando as características do animal e de sua forma de criação, existe alguma outra condição observada pela organização para fazer a compra, como por exemplo, distância do frigorífico, volume produzido, aspectos ambientais?

- 15) Como é feita a entrega dos animais e qual é a periodicidade aproximadamente (caso haja recorrência de troca no mercado *spot*)? E o pagamento (com base em algum parâmetro)?

- 16) Como são transmitidas as exigências na criação dos animais aos produtores? Existe algum auxílio/assistência, por parte da empresa para os criadores? No caso de haver contrato, todas essas exigências estão contidas no contrato?

- 17) E quais são essas exigências?

Formas de manejo:
Atendimento padrões legais:
Atendimento a determinados padrões internos:
Prazo de entrega:
Padrões de limpeza:
Padrões sanitários:
Aspectos ambientais:
Outros:

- 18) (**No caso de contratos**) Existem outros aspectos estabelecidos no contrato, com exceção dos mencionados acima?

Duração:
Renovação:
Forma de pagamento:
Preço dos insumos:
Procedimentos para remessa:
Reposição dos lotes:
Penalidades (financeiras/ outras):
Onde ocorrerá arbitragem:
Outros:

19) **(No caso de contratos)** Os contratos são todos padronizados ou há certa flexibilidade? Em quais aspectos em especial pode haver flexibilização?

20) Existe negociação com o produtor na definição dos termos do contrato/acordo? Quais são os mais frequentes?

21) O que é mensurado? Ordene a relevância de cada um dos itens.

Itens Importância	Frequência	Grau de dificuldade			Conflitos na mensuração (<i>ex ante/ ex post</i>)
		Baixo	Médio	Alto	
Peso ()					
Controle sanitário ()					
Lesões internas ()					
Idade ()					
Ganho de peso ()					
Mortalidade ()					
Descarte ()					
(P) Esterco ()					
(F) Cama ()					
Limpeza do cocho ()					
Temperatura do galpão()					
Contusão e hematomas()					
Gordura na carcaça ()					
Uniformidade ()					
(F) Coloração ()					
Conversão alimentar ()					

22) E quais são os aspectos mais negociados quando da entrega dos lotes/animais?

23) Considera que empresa consegue obter toda a informação relevante para garantir que os animais recebidos dos fornecedores estejam de acordo com as regras legais e com os padrões internos? Como ela consegue obter essas informações e fazer sua verificação?

- 24) Quais são as principais incertezas relacionadas à criação dos animais? E com relação à venda dos produtos produzidos? Como faz para minimizá-las?

- 25) E quais são os compromissos principais que a organização assume com os criadores? (*quando há contrato*) Isso está em contrato? (Exemplos: fornecer recursos de entrada – alimento, pintainhos/leitões, prod veterinários, assistência técnica; pagar conforme metodologia)

- 26) Há quanto tempo a empresa se relaciona com os seus fornecedores? Existe um padrão ou varia bastante? Se possível diga uma porcentagem aproximada de fornecedores antigos e recentes.

- 27) (**No caso de contratos**) Existe algum programa de auxílio à investimentos pelos produtores que é oferecido pela organização? Se sim, qual é o objetivo com esse programa?

✓ **Conflitos e construção de relações**

- 28) Quando há conflitos com os fornecedores, como na renovação de contratos ou no pagamento sobre os itens considerados, de que forma normalmente eles são resolvidos? Existe uma orientação definida em contrato para a resolução de conflitos internamente? Eles são frequentes?

29) Considera que as leis e regras formais auxiliam na resolução ou minimização dos conflitos com os fornecedores? De que forma?

30) Considera que o regramento formal facilita a relação com os criadores? De que forma?

31) Em sua opinião, por que os criadores com os quais a organização se relaciona permanecem nessa atividade? Quais são os principais benefícios dessa relação para os criadores?

✓ **Avaliação formas de governança**

32) Você considera a(s) forma(s) de obtenção dos animais (contrato, produção própria, mercado) para processamento eficiente(s)? Por que?

33) De alguma forma as regras formais e as leis auxiliam ou prejudicam o funcionamento eficiente das formas de obtenção dos animais?

34) Em sua opinião, existe outras maneiras eficientes ou mais eficientes de se obter os animais para abate?

35) Há algo que considere relevante, que não foi abordado, que queira acrescentar?

Obrigada!

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS CRIADORES

Objetivo de pesquisa: compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango

Frango

Suínos

Nº

Nome:	
Localização:	
Contato (tel/email):	
Idade:	Tempo na atividade agrícola:
Escolaridade:	Tempo na criação de F/P:
Área propriedade (ha):	Tempo relacionamento processador(es):
Mora na propriedade:	Distância do(s) processador(es) (Km):
Tem outras propriedades:	Número de barracões:
	Capacidade total (em terminação):

- 1) Tem alguma outra fonte de renda fora a atividade agropecuária? Qual a participação da atividade agrícola no total da sua renda mensal?

- 2) Quais são as culturas agrícolas que desenvolve atualmente? Do total da sua renda anual, qual a porcentagem de cada uma dessas culturas e da criação?

✓ **Ambiente institucional**

- 3) O senhor(a) sabe quais são as regras e leis que deve conhecer para exercer a atividade de criação de animais?

Regras	Importância p/ atividade	Como teve acesso à informação ?	Quem determinou a regra?	É monitorado ? Por quem?	Exigiu investimento ?
Infra-estrutura					
Produto (especificação)					
Manejo					
Qualidade (padrão/superior)					
Aspectos sanitários					
Aspectos ambientais					
Volume/Qtde					
Outros					

- 4) Com relação a esse aspecto legal, o senhor(a) consegue identificar alguém ou algum órgão que o(a) auxilie nisso? Como o senhor(a) tem a garantia de estar de acordo com o que determinam as regras?

- 5) O senhor(a) faz parte de alguma associação de produtores ou sindicato? Quais? Elas são atuantes, em sua opinião? De que maneira?

- 6) Com relação ao aspecto governamental, de que maneira o governo pode o(a) ajudar em sua atividade? Usa ou já usou algum serviço ou auxílio governamental? Qual(is)? (financiamentos para investimentos, orientações técnicas e de regularidade, direitos e deveres)

- 7) Sobre a lei da integração, independente de ser integrado(a), o senhor(a) considera que é uma lei que ajuda a deixar mais claros os direitos e deveres de integrado e integrador e tornar as informações mais transparentes? Em sua opinião isso favorece a manutenção da (boa) relação entre criadores e processadores?

- 8) Ainda sobre a lei, o senhor(a) considera que essa lei também ajuda a relação de criadores independentes e cooperados, ou seja, o setor como um todo? De que maneira? Considera que essa lei dá maiores garantias às partes e/ou facilita a estabilidade da relação com o processador ou não mudou nada?

- 9) O Senhor(a) considera essas regras (lei da integração, regras sanitárias, de investimento) determinadas pelo poder público muito rígidas, adequadas, ou muito vagas? Por que?

✓ **Relação de troca**

- 10) Como o senhor comercializa os animais que cria?
- () Contrato de longo prazo formal como integrado (tempo_____)
 - () Contrato de curto prazo formal como integrado (tempo_____)
 - () Cooperado
 - () Fiel depositário
 - () Venda recorrente

- () Venda esporádica
() Outros _____

11) Os animais são de sua propriedade? E sobre os insumos, como a alimentação, o senhor(a) adquire do processador ou tem liberdade na escolha?

12) **(caso seja integrado ou cooperado)** Quais são os insumos garantidos pelo processador? Como é feita a compra e pagamento desses insumos? Acredita que isso torna a atividade mais eficiente ou mais prática para o senhor(a)? Por que?

13) **(caso seja integrado ou cooperado)** Então sobre seus custos de produção, quais deles são controlados pelo processador, como alimentação por exemplo, e quais são de controle do senhor, como energia e mão-de-obra?

14) Quais foram as exigências para o senhor estabelecer uma relação/contrato com o(s) processador(es) que comercializa atualmente? Precisou fazer algum investimento específico?

15) Caso tenha realizado investimentos, como os custeou? O governo ou o processador o(a) ajudaram? Como ocorre/ocorreu o pagamento desses investimentos?

16) O senhor(a) considera ter segurança para fazer os investimentos necessários à atividade de criação de animais? De que maneira isso ocorre?

17) (No caso de contratos) Quais são os aspectos estabelecidos no contrato?

Formas de manejo:
Atendimento padrões legais:
Atendimento a determinados padrões internos:
Prazo de entrega:
Padrões de limpeza:
Padrões sanitários:
Aspectos ambientais:
Duração do contrato:
Renovação:
Forma de pagamento:
Preço dos insumos:
Procedimentos para remessa:
Reposição dos lotes:
Penalidades (financeiras/ outras):
Onde ocorrerá arbitragem:
Outros:

18) Quais são suas obrigações para com o processador e quais são os compromissos que o processador deve cumprir? Essas obrigações e compromissos são normalmente cumpridos? Se não, quais são os motivos mais recorrentes e como resolvem esse tipo de situação?

Obrigações - produtor	Cumprimento (Fácil/Difícil)	Compromissos - Processador	Cumprimento (Fácil/Difícil)
fazer manejo produtivo especificado em contrato		fornecer recurso de entrada (ração, prod veterinários, ass técnica)	
entregar no prazo, quantidade e qualidade definida		pagar conforme metodologia	
		identificar mercado para o produto	
		fornecer o animal	

19) A respeito da(s) forma(s) que comercializa os animais, quais são suas maiores incertezas? De onde elas vêm? Por exemplo, sobre a continuidade do contrato, sobre as condições do mercado, do recebimento do valor que o senhor esperava. Quais são as principais?

20) O senhor(a) considera ter todas (ou a maior parte) as informações relevantes na comercialização com o processador? De que forma o senhor(a) obtém essas informações? E como verifica a credibilidade dessas informações?

21) Existe alguma incerteza na qualidade das informações que o senhor(a) tem para fazer a comercialização? Por que?

22) Como são mensurados os atributos que compõem o sistema de remuneração pelos animais? Quem os mensura? Indique na tabela a relevância para obter maior rendimento por cabeça

Itens Importância	Frequência (B/M/A)	Grau de dificuldade			Conflitos na mensuração (<i>ex ante/ ex post</i>)
		Baixo	Médio	Alto	
Peso ()					
Controle sanitário ()					
Lesões internas ()					
Idade ()					
Ganho de peso ()					
Mortalidade ()					
Descarte ()					

(P) Esterco ()					
(F) Cama ()					
Limpeza do cocho ()					
Temperatura do galpão()					
Contusão e hematomas()					
Gordura na carcaça ()					
Uniformidade ()					
(F) Coloração ()					
Conversão alimentar ()					

23) Como funciona o sistema de pagamento (bônus e penalizações) com o processador? Existe alguma incerteza de sua parte sobre isso?

24) Como é feito o pagamento pelos animais prontos para abate, imediatamente ou existe um prazo para recebimento?

25) Existe algum padrão pré-determinado pelo processador ou por alguma regra/lei que seja referência para o “padrão” do animal que se comercializa?

26) Como o senhor busca “valorizar” os animais, obter maiores rendimentos sobre eles? Isso é possível ou considera mais rentável se manter no “padrão”? De que forma faz isso?

27) **(quando o criador possui contrato)** (Qual a duração do contrato que assina com o processador?) Há negociações para sua assinatura ou renovação? Que tipo de negociações?

(se independente) O senhor(a) comercializa há muito tempo com esse(s) processador(es)? Como é feita a negociação dos termos para troca?

- 28) Ocorrem muitos conflitos na sua relação com o processador (*controle de qualidade/ mudança nos preços/ especificações/ outros*)? E eles são recorrentes? Está previsto em contrato/no acordo (verbal) algum critério para a resolução desses problemas?

- 29) **(quando o criador possui contrato)** O senhor(a) considera que o contrato formal é importante para garantir uma remuneração mínima esperada e manter certa estabilidade na sua relação com o processador? De que forma ele ajuda na sua relação com o processador?

(se independente) O senhor(a) considera que o contrato formal não é importante para obter certa estabilidade na remuneração dos animais e diminuir certos riscos? Por que? E por qual motivo decidiu se manter independente?

- 30) Para o senhor(a) qual seria a modalidade de comercialização dos animais ideal? Por que? Quais as principais mudanças em relação à maneira que os comercializa?

- 31) Quais são os motivos que o(a) fazem se manter na atividade de criação de animais?

- 32) Há algo que considere relevante, que não foi abordado, que queira acrescentar?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTAS ASSOCIAÇÃO DE CRIADORES

Objetivo de pesquisa: compreender como o ambiente institucional formal, público e privado, influencia na configuração das estruturas de governança entre produtores e processadores de carne suína e de frango

Nome entrevistado:	
Cargo:	Localização:
Contato (tel/email):	

- 1) A associação existe desde de quando? Quando ela passou a representar também os produtores de suínos?

- 2) Ela conta atualmente com quantos associados para suínos e para aves?

- 3) A associação só representa produtores integrados ou existem produtores cooperados ou independentes?

- 4) Como a associação recebeu a lei da integração? Os associados conhecem essa lei?

- 5) De que maneira essa lei impactou as relações entre integrador e integrado? Ela diminuiu as incertezas na relação integrador-integrado? Como?

-
-
- 6) Como vem sendo estruturada a CADEC (Comissão para acompanhamento, desenvolvimento e conciliação da integração) na unidade da BRF? Existia algum instrumento de diálogo similar a esse antes da promulgação dessa lei na unidade? Desde quando a CADEC existe?

- 7) O senhor faz parte da CADEC? Há facilidade de diálogo com a integradora atualmente? Isso sempre foi dessa forma?

- 8) Existem reuniões regulares no CADEC? Como a CADEC estrutura suas atividades?

- 9) Houve da parte da CADEC algum **estudo técnico** para tornar mais claros e transparentes os **custos** da atividade do produtor para integradora e uma avaliação da **forma de remuneração**?

- 10) E sobre as questões **ambientais**, houve alguma mudança de comportamento da integradora com essa nova lei? A responsabilidade continua sendo unicamente do produtor?

- 11) E sobre os aspectos de modernização da tecnologia de manejo, vem havendo diálogo da empresa com a associação na tentativa de conciliar os desejos das duas partes?

12) Como você enxerga os critérios para os indicadores de desempenho adotados pela empresa? O senhor acredita que existam pontos a ser melhorados ou adaptados?

13) Como funciona o cálculo do valor de referência para a remuneração do integrado? *Entrevistando os produtores não consegui entender claramente*. Existe um valor mínimo? Está no contrato? Esse valor é revisto com que frequência?

14) Você considera as informações transmitidas pela integradora claras e transparentes, em especial para o sistema de pagamento e remuneração?

15) A integradora já começou a fornecer o DIPC – Documento de Informação Pré-Contratual, para os interessados em fazer a parceria com a empresa, ou isso já existia anteriormente?

16) O senhor sabe sobre o andamento do FONIAGRO para a avicultura e suinocultura? Ele já está em operação?

17) Com a exceção da lei da integração e as leis ambientais e sanitárias, existe algum outro tipo de regulamentação que ordene a relação da atividade suinícola e avícola que seja relevante do criador conhecer?

18) O senhor acredita que essa lei torna mais transparente as relações entre integrador e integrado e ajuda na maior capacidade de ter as demandas dos criadores de animais aceitas pelas integradoras? Ou isso dependerá de cada integradora?

19) Há algo que considere relevante, que não foi abordado, que queira acrescentar?

Obrigada!

APÊNDICE D - QUADRO CORRESPONDÊNCIA ENTRE CATEGORIAS DE ANÁLISE E QUESTÕES DE PESQUISA

Categorias de análise	Roteiro Processadores	Roteiro Criadores	Roteiro Associação de criadores
Macroinstituições/ Mesoinstituições	Quais são as leis e regras legais ou conjunto de regras que a empresa precisa ou deve seguir para a produção e processamento de carne de frango/porco que envolve a atividade de criação dos animais?	O senhor(a) sabe quais são as regras e leis que deve conhecer para exercer a atividade de criação de animais?	A associação existe desde de quando? Quando ela passou a representar também os produtores de suínos?
	Existe alguma associação de classe ou instituição pública/privada que busca auxiliar no entendimento e cumprimento dessas regras? Se sim, de que maneira?	Com relação a esse aspecto legal, o senhor(a) consegue identificar alguém ou algum órgão que o(a) auxilie nisso? Como o senhor(a) tem a garantia de estar de acordo com o que determinam as regras?	Ela conta atualmente com quantos associados para suínos e para aves?
	Dentre todas essas regras existe alguma delas que tenha sido elaborada pela iniciativa de organizações e instituições privadas? Se sim, em que você acha que essas regras especificamente ajudam na melhoria do sistema produtivo do setor?	O senhor(a) faz parte de alguma associação de produtores ou sindicato? Quais? Elas são atuantes, em sua opinião? De que maneira?	A associação só representa produtores integrados ou existem produtores cooperados ou independentes?
	A organização faz parte de algum tipo de associação que represente o setor? Quais são elas? Elas são atuantes? De que maneira?	Com relação ao aspecto governamental, de que maneira o governo pode o(a) ajudar em sua atividade? Usa ou já usou algum serviço ou auxílio governamental? Qual(is)? (financiamentos para investimentos, orientações técnicas e de regularidade, direitos e deveres)	Como vem sendo estruturada a CADEC (Comissão para acompanhamento, desenvolvimento e conciliação da integração) na unidade da BRF? Existia algum instrumento de diálogo similar a esse antes da promulgação dessa lei na unidade? Desde quando a CADEC existe?
	Especificamente sobre a lei da integração, em que ela modificou a relação da empresa com seus integrados?	Caso tenha realizado investimentos, como os custeou? O governo ou o processador o(a) ajudaram? Como ocorre/ocorreu o pagamento desses investimentos?	O senhor faz parte da CADEC? Há facilidade de diálogo com a integradora atualmente? Isso sempre foi dessa forma?
			Existem reuniões regulares no CADEC? Como a CADEC estrutura suas atividades?
			O senhor sabe sobre o andamento do FONIAGRO para a avicultura e

			suinocultura? Ele já está em operação?
			Com a exceção da lei da integração e as leis ambientais e sanitárias, existe algum outro tipo de regulamentação que ordene a relação da atividade suínica e avícola que seja relevante do criador conhecer?
Incerteza informacional	Essas regras são suficientes para garantir o padrão de qualidade dos frangos/porcos criados para o abate? Ou a empresa tem regras adicionais? Se sim, qual a finalidade delas por que motivo foram estabelecidas?	O senhor(a) sabe quais são as regras e leis que deve conhecer para exercer a atividade de criação de animais?	Como a associação recebeu a lei da integração? Os associados conhecem essa lei?
	Considera que as leis e regras formais auxiliam na resolução ou minimização dos conflitos com os fornecedores? De que forma?	Sobre a lei da integração, independente de ser integrado(a), o senhor(a) considera que é uma lei que ajuda a deixar mais claros os direitos e deveres de integrado e integrador e tornar as informações mais transparentes? Em sua opinião isso favorece a manutenção da (boa) relação entre criadores e processadores?	Houve da parte da CADEC algum estudo técnico para tornar mais claros e transparentes os custos da atividade do produtor para integradora e uma avaliação da forma de remuneração?
	Considera que o regramento formal facilita a relação com os criadores? De que forma?		
Incerteza do enforcement	Existe alguma dificuldade em fazer a verificação dessas regras, tanto compulsórias, quanto privadas? De que forma a empresa assegura o cumprimento dessas regras que envolvem a criação e engorda de frangos/suíños?	Ainda sobre a lei, o senhor(a) considera que essa lei também ajuda a relação de criadores independentes e cooperados, ou seja, o setor como um todo? De que maneira? Considera que essa lei dá maiores garantias às partes e/ou facilita a estabilidade da relação com o processador ou não mudou nada?	De que maneira essa lei impactou as relações entre integrador e integrado? Ela diminuiu as incertezas na relação integrador-integrado? Como?
	Essas regras legais auxiliam ou restringem de que maneira a produção de carne? Existe ou existiu alguma dificuldade para cumpri-las?	O Senhor(a) considera essas regras (lei da integração, regras sanitárias, de investimento) determinadas pelo poder público muito rígidas, adequadas, ou muito vagas? Por que?	E sobre as questões ambientais, houve alguma mudança de comportamento da integradora com essa nova lei? A responsabilidade continua sendo unicamente do produtor?
	Quais foram as principais mudanças feitas para a implementação da lei (da integração)? A empresa teve dificuldades em se adaptar, quais foram elas?	Existe alguma incerteza na qualidade das informações que o senhor(a) tem para fazer a comercialização? Por que?	A integradora já começou a fornecer o DIPC – Documento de Informação Pré-Contratual, para os interessados em fazer a parceria com a empresa, ou isso já existia anteriormente?

	Qual é o impacto dessa lei na relação com os fornecedores no longo prazo, em sua opinião? Ela é benéfica para o sistema produtivo?		O senhor acredita que essa lei torna mais transparente as relações entre integrador e integrado e ajuda na maior capacidade de ter as demandas dos criadores de animais aceitas pelas integradoras? Ou isso dependerá de cada integradora?
Direito econômico sobre atributos-chave	Como são transmitidas as exigências na criação dos animais aos produtores? Existe algum auxílio/assistência, por parte da empresa para os criadores? No caso de haver contrato, todas essas exigências estão contidas no contrato?	Os animais são de sua propriedade? E sobre os insumos, como a alimentação, o senhor(a) adquire do processador ou tem liberdade na escolha?	Como você enxerga os critérios para os indicadores de desempenho adotados pela empresa? O senhor acredita que existam pontos a ser melhorados ou adaptados?
	E quais são essas exigências?	(caso seja integrado ou cooperado) Quais são os insumos garantidos pelo processador? Como é feita a compra e pagamento desses insumos? Acredita que isso torna a atividade mais eficiente ou mais prática para o senhor(a)? Por que?	Como funciona o cálculo do valor de referência para a remuneração do integrado? Existe um valor mínimo? Está no contrato? Esse valor é revisto com que frequência?
	(No caso de contratos) Existem outros aspectos estabelecidos no contrato, com exceção dos mencionados acima?	(caso seja integrado ou cooperado) Então sobre seus custos de produção, quais deles são controlados pelo processador, como alimentação por exemplo, e quais são de controle do senhor, como energia e mão-de-obra?	
	(No caso de contratos) Os contratos são todos padronizados ou há certa flexibilidade? Em quais aspectos em especial pode haver flexibilização?	(No caso de contratos) Quais são os aspectos estabelecidos no contrato?	
	Existe negociação com o produtor na definição dos termos do contrato/acordo? Quais são os mais frequentes?	Como são mensurados os atributos que compõem o sistema de remuneração pelos animais? Quem os mensura?	
	O que é mensurado? Ordene a relevância de cada um dos itens.	Como funciona o sistema de pagamento (bônus e penalizações) com o processador? Existe alguma incerteza de sua parte sobre isso?	
	E quais são os aspectos mais negociados quando da entrega dos lotes/animais?	(quando o criador possui contrato) (Qual a duração do contrato que assina com o processador?) Há negociações para sua	

		assinatura ou renovação? Que tipo de negociações? (se independente) O senhor(a) comercializa há muito tempo com esse(s) processador(es)? Como é feita a negociação dos termos para troca?	
Especificidade dos ativos	A forma de criação de frangos/porcos é igual para todos os produtos comercializados pela empresa? Se não, descreva as diferentes formas de criação. A forma de criação por meio de integrados/cooperados é a mesma que para a criação de animais da própria empresa ? E quando é feita a compra de criadores independentes , existe algum/ alguns critérios a serem observados? O acordo é firmado em que momento, quando o animal está pronto para o abate ou em momento anterior?	Quais foram as exigências para o senhor estabelecer uma relação/contrato com o(s) processador(es) que comercializa atualmente? Precisou fazer algum investimento específico?	E sobre os aspectos de modernização da tecnologia de manejo, vem havendo diálogo da empresa com a associação na tentativa de conciliar os desejos das duas partes?
	(No caso de contratos) Existe alguma condição necessária para se estabelecer contrato com os criadores, como por exemplo tamanho e tipo de barracão/granja ou localização da propriedade? É necessário o criador realizar algum investimento específico, além dessas condições, para se tornar fornecedor da empresa? (No caso de mercado spot) Excetuando as características do animal e de sua forma de criação, existe alguma outra condição observada pela organização para fazer a compra, como por exemplo, distância do frigorífico, volume produzido, aspectos ambientais?	Existe algum padrão pré-determinado pelo processador ou por alguma regra/lei que seja referência para o “padrão” do animal que se comercializa?	
	(No caso de contratos) Existe algum programa de auxílio à investimentos pelos produtores que é oferecido pela organização? Se sim, qual é o objetivo com esse programa?	Como o senhor busca “valorizar” os animais, obter maiores rendimentos sobre eles? Isso é possível ou considera mais rentável se manter no “padrão”? De que forma faz isso?	
Incertezas	Considera que empresa consegue obter toda a informação relevante para garantir que os animais recebidos dos fornecedores estejam de acordo com as regras legais e com os padrões internos? Como ela consegue	O senhor(a) considera ter segurança para fazer os investimentos necessários à atividade de criação de animais? De que maneira isso ocorre?	Você considera as informações transmitidas pela integradora claras e transparentes, em especial para o sistema de pagamento e remuneração?

	obter essas informações e fazer sua verificação?		
	Quais são as principais incertezas relacionadas à criação dos animais? E com relação à venda dos produtos produzidos? Como faz para minimizá-las?	A respeito da(s) forma(s) que comercializa os animais, quais são suas maiores incertezas? De onde elas vêm? Por exemplo, sobre a continuidade do contrato, sobre as condições do mercado, do recebimento do valor que o senhor esperava. Quais são as principais?	
	Quando há conflitos com os fornecedores, como na renovação de contratos ou no pagamento sobre os itens considerados, de que forma normalmente eles são resolvidos? Existe uma orientação definida em contrato para a resolução de conflitos internamente? Eles são frequentes?	O senhor(a) considera ter todas (ou a maior parte) as informações relevantes na comercialização com o processador? De que forma o senhor(a) obtém essas informações? E como verifica a credibilidade dessas informações?	
		Ocorrem muitos conflitos na sua relação com o processador (controle de qualidade/ mudança nos preços/ especificações/ outros)? E eles são recorrentes? Está previsto em contrato/no acordo (verbal) algum critério para a resolução desses problemas?	
Frequência	Como é feita a entrega dos animais e qual é a periodicidade aproximadamente (caso haja recorrência de troca no mercado <i>spot</i>)? E o pagamento (com base em algum parâmetro)?	Como é feito o pagamento pelos animais prontos para abate, imediatamente ou existe um prazo para recebimento?	
	Há quanto tempo a empresa se relaciona com os seus fornecedores? Existe um padrão ou varia bastante? Se possível diga uma porcentagem aproximada de fornecedores antigos e recentes.		
Configuração da Estrutura de Governança	De que forma os animais são adquiridos?	Como o senhor comercializa os animais que cria?	
	Como você avalia a cadeia antes do sistema de integração, depois do sistema de integração e depois da lei de integração?	Quais são suas obrigações para com o processador e quais são os compromissos que o processador deve cumprir? Essas obrigações e compromissos são normalmente cumpridos? Se não, quais são os motivos	

		mais recorrentes e como resolvem esse tipo de situação?	
	E quais são os compromissos principais que a organização assume com os criadores? <i>(quando há contrato)</i> Isso está em contrato?	(quando o criador possui contrato) O senhor(a) considera que o contrato formal é importante para garantir uma remuneração mínima esperada e manter certa estabilidade na sua relação com o processador? De que forma ele ajuda na sua relação com o processador? (se independente) O senhor(a) considera que o contrato formal não é importante para obter certa estabilidade na remuneração dos animais e diminuir certos riscos? Por que? E por qual motivo decidiu se manter independente?	
	Em sua opinião, por que os criadores com os quais a organização se relaciona permanecem nessa atividade? Quais são os principais benefícios dessa relação para os criadores?	Para o senhor(a) qual seria a modalidade de comercialização dos animais ideal? Por que? Quais as principais mudanças em relação à maneira que os comercializa?	
	Você considera a(s) forma(s) de obtenção dos animais (contrato, produção própria, mercado) para processamento eficiente(s)? Por que?	Quais são os motivos que o(a) fazem se manter na atividade de criação de animais?	
	De alguma forma as regras formais e as leis auxiliam ou prejudicam o funcionamento eficiente das formas de obtenção dos animais?		
	Em sua opinião, existe outras maneiras eficientes ou mais eficientes de se obter os animais para abate?		