

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ

BIANCA JUPIARA FORTES SCHARDONG

**INTEGRAÇÃO VERTICAL NA CADEIA DE MATRIZ PESADA EM
EMPRESAS AVÍCOLAS DO SUL DO BRASIL:
UM ESTUDO ENVOLVENDO A COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS
TEORIAS DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E MENSURAÇÃO E DA
ABORDAGEM DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

Maringá

2021

BIANCA JUPIARA FORTES SCHARDONG

**INTEGRAÇÃO VERTICAL NA CADEIA DE MATRIZ PESADA EM EMPRESAS
AVÍCOLAS DO SUL DO BRASIL:
UM ESTUDO ENVOLVENDO A COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS TEORIAS
DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E MENSURAÇÃO E DA ABORDAGEM DA VISÃO
BASEADA EM RECURSOS**

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

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza

Maringá

Junho de 2021

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

S311i

Schardong, Bianca Jupiara Fortes

Integração vertical na cadeia matriz pesada em empresas avícolas do Sul do Brasil : um estudo envolvendo a complementaridade entre as teorias do custo de transação e mensuração e da abordagem da visão baseada em recursos / Bianca Jupiara Fortes Schardong. -- Maringá, PR, 2021.

375 f.: il. color., figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

1. Integração vertical. 2. Custos de transação. 3. Custos de mensuração. 4. Recursos estratégicos. 5. Cadeia produtiva - Avicultura - Postura de matrizes pesadas. I. Souza, José Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4

ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos **trinta** dias do mês de **junho** do ano de **dois mil e vinte e um**, às **catorze horas**, realizou-se, por videoconferência, em conformidade com os Decretos nº 4230/2020 e 4258/2020 do Governo do Estado do Paraná, e a Portaria nº 122/2020-GRE, a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: “**Integração vertical na cadeia de matriz pesada em empresas avícolas do Sul do Brasil: um estudo envolvendo a complementaridade entre as teorias do custo de transação e mensuração da abordagem da visão baseada em recursos.**”, de autoria de **BIANCA JUPIARA FORTES SCHARDONG**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (DOUTORADO) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos professores: Dr. José Paulo de Souza (presidente), Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior (membro examinadorexterno – UNIOESTE), Dr^a Sandra Mara de Alencar Schiavi (membro examinador do PPA), Dr^a Deisy Cristina Corrêa Igarashi (membro examinador do PPA) e Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi **aprovada com correções** pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

Maringá, **30 de junho de 2021**



Dr. José Paulo de Souza
(Presidente)



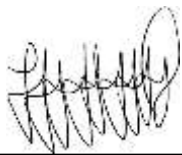
Dr. Weimar Freire da Rocha Júnior
(membro examinador externo – UTFPR)



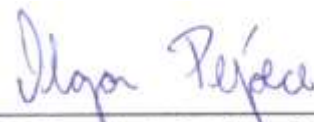
Dr^a Deisy Cristina Corrêa Igarashi
(membro examinador do PPA)



Dr^a. Sandra Mara de Alencar Schiavi
(Membro Examinador do PPA)



Dr. Juliano Domingues da Silva
(membro examinador do PPA)



Dr^a. Olga Maria Coutinho Pépece
Coordenadora do PPA

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, por mais essa etapa vencida. Ele é o meu maior sustento, toda a minha força vem Dele. Sou grata por me amparar nos momentos difíceis, pela sua infinita bondade e misericórdia.

Ao Prof. Dr. José Paulo de Souza, orientador e incentivador que contribuiu significativamente para a realização deste trabalho, e para o meu crescimento profissional. Foi uma honra ser sua orientanda, obrigada pela confiança e por todos os ensinamentos, fica aqui meu respeito e eterna admiração. Aos professores examinadores da banca, Prof. Dr. Juliano Domingues da Silva, Prof. Dra. Sandra Mara de Alencar Schiavi, Prof. Dra. Deisy Cristina Correa Igarashi, Prof. Dr. Weimar Freire da Costa Júnior, pelas sugestões e contribuições.

Expresso profunda gratidão à minha família, a qual amo muito, primeiramente a minha amada mãe Nássera, minha maior incentivadora. Sou grata por todo o esforço e dedicação de uma vida que doou à nossa família. Um dia espero ser a professora brilhante que a senhora é! E ao meu amado Pai Aristóteles, pois se hoje estou aqui, devo muitas coisas a ele, seus ensinamentos, me mostrando o caminho da honestidade, amor e a fé em Deus. Obrigada por tudo, não há palavras que representem a minha gratidão. Esse título é de vocês!

Ao meu marido Evandro, pelo apoio incondicional, sua força, seu carinho e todo seu amor, durante todo o doutorado, tornou este processo mais afável. Ter você ao meu lado foi fundamental para a realização deste sonho, muito obrigada meu amor! Agradeço aos meus amados irmãos, cunhados e afilhados, Natiane, Michel e Pietro; Carlito, Kamila, Liz, Sophi (em memória), e Ivy por sua ajuda em todos os momentos, por acreditarem na realização desta etapa e contribuírem para o meu crescimento pessoal e profissional, por sempre estarem ao meu lado me aconselhando, com amor sem igual. Serão sempre uma fonte de inspiração, meus amados irmãos, eu os admiro muito.

A todos os demais professores do programa de Pós-Graduação em Administração, ao Bruhmer e aos demais colegas e amigos, em especial, Mariana Euflausino, Camila Camargo e Sara Picheth, sou grata a vocês que sempre estiveram do meu lado dando força e apoio, mais que amigos, vocês são irmãos!

Por fim, agradeço aos meus entrevistados, os Gestores das empresas de matrizes pesadas da região Sul, que aceitaram contribuir para a realização deste trabalho, sua participação, ajuda e confiança, foram fundamentais para a concretização desta pesquisa. E a todos que de alguma maneira, colaboraram para que eu concluísse este trabalho, este sonho não teria se realizado sem a sua colaboração. Fica o meu muito obrigada!

“Só então os seus caminhos prosperarão e você será bem-sucedido[...]. Não fui eu que lhe ordenei? Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

(Josué 1, 8-9)

INTEGRAÇÃO VERTICAL NA CADEIA DE MATRIZ PESADA EM EMPRESAS AVÍCOLAS DO SUL DO BRASIL: UM ESTUDO ENVOLVENDO A COMPLEMENTARIDADE ENTRE AS TEORIAS DO CUSTO DE TRANSAÇÃO E MENSURAÇÃO E DA ABORDAGEM DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

RESUMO: O presente estudo teve como objetivo compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil. Visando atender ao objetivo proposto, inicialmente, determinou-se como categoria principal no presente estudo, a estrutura de integração vertical. Essa foi analisada a partir da complementaridade de abordagens da Nova Economia Institucional (NEI), sendo, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), juntamente com a Visão Baseada em Recursos (VBR). A fim de realizar a análise, formulou-se uma proposição central e sub proposições a ela vinculada, buscando tratar da complementaridade da TCT, TCM e VBR no que se refere à decisão pela integração vertical. Buscou-se, inicialmente, a partir da revisão de literatura, elaborar a proposta de complementaridade, estabelecendo os pressupostos das três teorias e sua possível complementaridade, no que se refere à decisão pela integração vertical. Nesse âmbito, considerou-se que a transação de ativos de alta especificidade (TCT) e a dificuldade de mensuração (TCM) justificam a integração vertical, mas a teoria da (VBR), aponta que a escolha dos agentes depende também da disponibilidade de recursos. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva com corte transversal e perspectiva longitudinal. O levantamento de informações se deu a partir de dados primários e secundários, sendo que o recorte temporal foi transversal, tendo como base os anos de 2019 e 2020. A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores representantes das dez empresas pesquisadas de matriz pesada, localizadas no Sul do país. Os dados secundários foram obtidos a partir de pesquisa em literatura em bancos de dados disponíveis de relatórios do setor avícola, tendo como fontes de referências centrais a ABPA e o MAPA. Para a análise dos resultados, adotou-se o método de análise de conteúdo, seguindo-se suas etapas, especialmente, a identificação de categorias de análise e a relação entre elas. Juntamente, utilizou-se de uma metodologia fundamentada no conceito de complementaridade. Como principais resultados, evidenciou-se a forma de estrutura de governança de integração vertical para as fases produtivas de ração, incubatórios, em sua maioria, na recria, e, matriz (minoria). Ao passo que, mostrou-se predominante a forma híbrida de contratos de quase-integração vertical com produtores na fase de matriz, e menor grau, na recria. Outra forma híbrida encontrada foram os contratos via mercado tanto para compra de linhagem genética, bem como para a compra de ovos férteis/pintainhos de 1 dia. Quanto à proposição de complementaridade para a decisão de integração vertical, a partir do alinhamento dos construtos

das três teorias analisadas, mostrou-se como factível as sub proposições e a proposição principal deste estudo, de que: “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos estratégicos”. Destarte, como complementaridade se pode pensar que a redução de custos de transação (TCT e TCM) podem explicar quais estruturas de governança serão adotadas, por meio dos recursos disponíveis, na busca de proteger e explorar os atributos dos (ativos) recursos. Constatou-se que, para as fases de razão, incubatório e recria, os custos de transação, junto a necessidade de proteção e, ao mesmo tempo, exploração dos bens, mediante os recursos estratégicos disponíveis, apontam para a forma de integração vertical. Nesse caso, na integração vertical dessas fases, empresas de matrizes pesadas, podem estar diante de condições estratégicas (qualidade superior e *core competence*) que podem lhe conferir competitividade, além de proteger e valorizar os atributos dos ativos (recursos), reduzir custos de transação, alcançando eficiência. No âmbito da complementaridade, destacou-se ainda, principalmente na fase de matriz, em que predomina a contratação, no que tange aos ativos físicos de linhagem genética, de estrutura e de capital humano, constatou-se que, a condição de especificidade, sozinha, não é uma justificativa para integração vertical, pois ela é resolvida pela mensuração, diante os múltiplos *enforcers*. Estes mecanismos de garantia, se apresentaram na forma de contratos de quase-integração vertical com produtores, de relações de longo prazo e de aparato legal. Por fim, com este estudo, busca-se contribuir para uma agenda de pesquisa da complementaridade dessas abordagens. Portanto, ao observá-las de forma complementar, visou-se contribuir na apresentação de mais bases de análise, e, por conseguinte, na construção de um referencial acerca da tomada de decisão nas mais variadas cadeias produtivas, oportunizando a adoção de estruturas de governança que sejam eficientes (TCT e TCM) e ao mesmo tempo estratégicas (VBR).

Palavras-chave: Integração vertical. Custos de transação. Custos de mensuração. Recursos estratégicos. Cadeia produtiva de matrizes pesadas. Produção avícola.

VERTICAL INTEGRATION IN THE BROILER BREEDER CHAIN IN POULTRY INDUSTRY IN SOUTHERN BRAZIL: A STUDY INVOLVING THE COMPLEMENTARITY BETWEEN THE TRANSACTION AND MEASUREMENT COST THEORIES AND THE RESOURCE-BASED VISION APPROACH

ABSTRACT: The present study aimed to understand how the complementarity of transaction and measurement costs can be considered in the protection of strategic resources through vertical integration structure in the Poultry Agro-industrial System of the Broiler Breeder Chain in Southern Brazil. Aiming to meet the proposed objective, the vertical integration structure was initially determined as the main category in this study. This was analyzed from the complementarity of approaches of the New Institutional Economics (NIE), being the Transaction Cost Theory (TCT) and the Measurement Costs Theory (MCT), together with the Resource-Based View (RBV). In order to carry out the analysis, a central proposition and sub-propositions linked to it were formulated, seeking to address the complementarity of TCT, MCT and RBV concerning the decision for vertical integration. Initially, it was sought to elaborate from the literature review the proposal of complementarity, establishing the assumptions of the three theories and their possible complementarity, with regard to the decision for vertical integration. In this context, it was considered that the transaction of highly specific assets (TCT) and the measurement difficulty (MCT) justify the vertical integration, but the RBV theory points out that the choice of agents also depends on the availability of resources. Therefore, a qualitative descriptive research was carried out, with a cross-sectional time frame and longitudinal perspective. The information-gathering was based on primary and secondary data, and the time frame was transversal, based on the years 2019 and 2020. The primary data was collected through semi-structured interviews with managers representing the ten surveyed companies of Broiler Breeder, located in the south of the country. Secondary data were obtained from a literature search in available databases reports of the poultry sector, using the ABPA and MAPA as central reference sources. For the data analysis, the content analysis method was adopted, following its steps, especially the identification of analysis categories and the relationship between them. Along with that, it was used a methodology based on the concept of complementarity. As main results, the form of vertical integration governance structure was evidenced for the productive phases of feed, hatcheries, mostly in rearing, and breeder (minority). On the other hand, the hybrid form of vertical quasi-integration contracts with producers was predominant in the breeder phase, and to a lesser degree, in the rearing. Another hybrid form found were contracts via the market both for the purchase of genetic strain, as well as for the purchase of fertile eggs/day-old chicks. As for the proposition of complementarity for the decision of vertical integration, from the alignment of the constructs of the three analyzed theories, it was shown to be feasible the sub propositions and the main proposition of

this study, that: “Vertical integration is justified when transacting assets of high specificity and difficult to measure, but their viability depends on the availability of strategic resources”. Thus, as a complement, it can be thought that the reduction of transaction costs (TCT and MCT) can explain which governance structures will be adopted through the available resources, in the search to protect and explore the attributes of (assets) resources. It was found that, for the feed, hatchery and rearing phases, the transaction costs, together with the need for protection and, at the same time, exploration of the goods, through the available strategic resources, point to the form of vertical integration. In this case, in the vertical integration of these phases, broiler breeder companies may face strategic conditions (superior quality and core competence) that can give them competitiveness, in addition to protecting and valuing the attributes of assets (resources), reducing transaction costs, and achieving efficiency. In the context of complementarity, it was also highlighted, mainly in the breeder phase, in which hiring predominates, with regard to physical assets of genetic lineage, structure and human capital, it was found that the specificity condition itself is not a justification for vertical integration, as it is resolved by measurement in the face of multiple enforcers. These guaranteed mechanisms were presented in the form of vertical quasi-integration contracts with producers, long-term relationships and legal apparatus. Finally, this study seeks to contribute to a research agenda on the complementarity of these approaches. Therefore, by observing them in a complementary way, it aimed to contribute to the presentation of more analysis bases and, hence, to the construction of a reference about decision-making in the most varied production chains, providing opportunities for the adoption of efficient governance structures (TCT and MCT) and at the same time strategic (RBV).

Keywords: Vertical integration. Transaction costs. Measurement costs. Strategic resources.
Broiler breeder production chain. Poultry production.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estruturas de governança pela especificidade de ativo	39
Figura 2 – Vantagens Competitivas Sustentáveis em Barney (1991) e Peteraf (1993)	61
Figura 3 – Modelo Teórico para análise da complementaridade da integração vertical.....	95
Figura 4 – Categorias de análise da pesquisa	98
Figura 5 – Regiões das entrevistas realizadas	106
Figura 6 – Volume de produção de carne de frango em 2019 (mil toneladas).....	127
Figura 7 – Fluxograma Genético da Produção de Pintos de Corte.....	129
Figura 8 – Cadeia produtiva de postura de matrizes pesadas	131
Figura 9 – Cadeia produtiva da avicultura de corte.....	136
Figura 10 – Alinhamento das estruturas de governança da cadeia de matriz aos atributos das transações e pressupostos comportamentais.....	192
Figura 11 – Alinhamento das estruturas de governança (mecanismos de garantia) da cadeia de matriz à mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização.....	242
Figura 12 – Estruturas de governança da matriz pesada e: Path dependence, heterogeneidade, recursos estratégicos e rendas ricardianas	305
Figura 13 – Complementaridade teórica e empírica da Integração Vertical no SAG de matriz	331
Figura 14 – Complementaridade teórica e empírica das formas híbridas no SAG de matriz	332

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Proposta Teórica da complementaridade para escolha da integração vertical...	95
Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.....	107
Quadro 3 – Perfil das empresas entrevistadas	108
Quadro 4 – Definições constitutivas e operacionais.....	114
Quadro 5 – Marcos históricos da cadeia da avicultura.....	120
Quadro 6 – Estruturas de Governança detalhadas de cada empresa.....	139
Quadro 7 – Empresas e o mercado de ovos férteis e pintainhos	140
Quadro 8 – Síntese das estruturas de governança para cada elo da cadeia produtiva	141
Quadro 9 – Recursos Estratégicos das empresas.....	258
Quadro 10 – Recursos Estratégicos Gerais e Específicos das empresas	259
Quadro 11- Complementaridade entre os Recursos na Geração de Vantagem Competitiva.	277

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVOS	20
1.1.1 Objetivo geral.....	20
1.1.2 Objetivos específicos	20
1.2 JUSTIFICATIVA	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	29
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	29
2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO.....	33
2.2.1 Antecedentes da Teoria dos Custos de Transação (TCT).....	33
2.2.2 Pressupostos da Teoria dos Custos de Transação (TCT)	34
2.2.3 A integração vertical e a Teoria dos Custos de Transação	41
2.3 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (TCM).....	45
2.3.1 Considerações iniciais da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM).....	45
2.3.2 Custos de Mensuração (TCM).....	46
2.3.3 Direitos de Propriedade	46
2.3.4 Formas organizacionais	48
2.3.5 A integração vertical e a Teoria dos Custos de Mensuração.....	50
2.4 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR).....	55
2.4.1 Pressupostos iniciais da Visão Baseada em Recursos (VBR).....	55
2.4.2 Princípios da Visão Baseada em Recursos (VBR)	62
2.4.3 A integração vertical e a Visão Baseada em Recursos (VBR).....	65
2.5 INTEGRAÇÃO VERTICAL NA CONSIDERAÇÃO: TCT, TCM e VBR	72
2.5.1 Literaturas de propostas de integração: TCT, TCM e VBR	72
2.5.2 Complementaridade entre a TCT, TCM e VBR: uma Proposta Analítica	83
2.5.3 Proposta de Complementaridade 1- Aspectos teóricos da TCT, TCM e VBR.....	84
2.5.4 Proposta de Complementaridade 2 - Integração Vertical: TCT, TCM e VBR....	90
2.5.5 Proposta de Modelo Teórico: TCT, TCM e VBR.....	93
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	97
3.1 NATUREZA, TIPO E CORTE DA PESQUISA	100

3.2 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	102
3.2.1 Empresas e Perfil dos entrevistados	106
3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	110
3.4 QUESTÕES DE PESQUISA	113
3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS	114
3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	116
4 O SETOR AVÍCOLA	119
4.1 HISTÓRICO DA AVICULTURA	119
4.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL	122
4.3 A CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO	126
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS	138
5.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA	138
5.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)	142
5.2.1 Atributos de transação	142
5.2.1.1 Especificidade de Ativos	143
5.2.1.2 Frequência	153
5.2.1.3 Incerteza.....	159
5.2.2 Pressupostos comportamentais	165
5.2.2.1 Racionalidade limitada	165
5.2.2.2 Oportunismo	170
5.2.3 Alinhamento das estruturas de governança à teoria dos custos de transação (TCT)	181
5.3 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (TCM)	194
5.3.1 Mensuração	195
5.3.2 Direitos de propriedade	210
5.3.3 Informação	219
5.3.4 Padronização.....	225
5.3.5 Alinhamento das estruturas de governança à teoria dos custos de mensuração (TCM)	232
5.4 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)	244
5.4.1 Path dependence	245
5.4.2 Heterogeneidade	256
5.4.3 Caracterização dos Recursos Estratégicos	280

5.4.4 Rendas Ricardianas.....	289
5.4.5 Análise das estruturas de governança e recursos estratégicos	292
5.5. PROPOSTA DE COMPLEMENTARIDADE DA INTEGRAÇÃO VERTICAL: TCT, TCM E VBR	308
5.5.1 Proposta de Complementaridade da Integração Vertical: TCT, TCM e VBR....	308
6 CONCLUSÕES.....	334
REFERÊNCIAS	355
APÊNDICE	373
I- ROTEIRO DE ENTREVISTA	373

1. INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações depende, dentre outros aspectos, da escolha de governança e coordenação entre os agentes, notadamente ao se considerar a cadeia de valor e suas relações verticais. Nesse caso, a consideração dessa escolha leva ao estudo das transações pela Nova Economia Institucional (NEI). Essa teoria defende o papel das instituições no processo de desenvolvimento econômico (NORTH, 1990), por meio dela estudam-se as estratégias que as organizações (ou firmas) adotam para melhor se adaptar ao ambiente dinâmico e passível de mudanças institucionais em que atuam.

Essas estratégias são inerentes à forma como os agentes da cadeia produtiva podem organizar suas transações. Williamson (1985), conceituou que as transações ocorrem quando um bem ou serviço é repassado por meio de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual. Ao decidirem como organizar suas transações, os agentes irão optar por uma estrutura de governança, estabelecendo os limites da firma. Esses limites podem se situar entre a integração vertical, quando optam por internalizar a produção, ou então, adquirir de forma externa, estabelecendo contratos ou atuando no mercado, este processo decisório é conhecido pelo termo *make or buy decision* (WILLIAMSON, 1985).

A partir do contexto das decisões de estruturas de governança, relacionadas aos aspectos de coordenação (COASE, 1937), emergem os construtos da Nova Economia Institucional (NEI). Como vertentes dessa teoria são encontradas a Teoria dos Custos de Transação (TCT) (COASE, 1937; KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1975, 1985, 1996), e também a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) e de Direitos de Propriedade (COASE, 1937; BARZEL, 2003, 2005; ZYLBERSZTAJN, 2009; NORTH, 1990). Os arranjos institucionais ou estruturas de governança possibilitam, por sua vez, por intermédio de elementos organizacionais, uma redução nos custos contratuais, de fiscalização, de direitos de propriedade, de monitoramento, de desempenho e de organização das atividades ou de adaptação (WILLIAMSON, 1985).

Diante disso, neste estudo propõe-se tratar da estrutura de governança quando se opta pela internalização das atividades (integração vertical) ao invés de relações contratuais. Salienta-se que há outras correntes teóricas reconhecidas na academia, as quais também explicam a integração vertical, como a visão neoclássica com os custos de produção, na qual a eficiência pode ser obtida pela economia de escala no processo de uma empresa. Nesse caso

considera-se os custos totais como a soma de custos fixos e custos variáveis quando o processo é internalizado, já para o caso de mercado ou terceirização é considerado somente o custo variável, mostra-se que somente pelo fator de custos de produção, pode ser mais vantajoso não integrar.

Porém, este estudo procurou tratar de algo que vai além dos custos de produção, mesmo sendo uma alternativa para essa tomada de decisão, eles não são suficientes. Outrossim, na teoria da firma, Coase (1937) e Williamson (1985) defendem que para se entender a integração vertical é necessário conhecer as relações contratuais. Da mesma forma que a produção, as trocas também apresentam custos, e a integração vertical pode servir para economizar esses custos de transação na busca de eficiência (SOUZA; BANKUTI, 2012). Neste sentido, é importante destacar os incentivos para integração vertical oriundos da economia dos custos de transação. Pois ainda que considerados os custos de produção quando se internalizam os processos, existem os custos de transação, custos de negociações contratuais que foram reconhecidos como significativos por esses autores (SOUZA; BANKUTI, 2012).

Na teoria da Nova Economia Institucional as motivações para a integração vertical são encontradas sob diferentes perspectivas em suas vertentes, porém, a finalidade de ambas é a eficiência. A corrente teórica dos Custos de Transação (TCT), indica que a integração vertical ocorre dado a alta especificidade de ativos (ZYLBERSZTAJN, 2005), por outro lado, a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), aponta que deve haver difícil mensuração dos atributos para a adoção da estrutura de integração vertical (BARZEL, 2005).

Entretanto, questiona-se o fato de que, se a teoria orienta que a integração vertical é o ideal (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005), qual é a razão de que em alguns casos observados na cadeia de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul do país, firmas que conforme as teorias deveriam estar integradas verticalmente, não se apresentam na forma de integração na prática? Nesse ínterim, este estudo se justifica, em virtude de apresentar que uma explicação para a não integração das organizações, é a ausência de recursos. Isso porque, além das justificativas de integração vertical dessas teorias, a condição estratégica do recurso parece também importar na tomada de decisão pela integração vertical. De acordo com Barney (1999, p.138) “as capacidades possuídas por uma empresa e por seus potenciais parceiros [...] devem ter um impacto significativo nas decisões de limites”. Assim sendo, o estudo da lógica baseada em recursos sobre decisões das estruturas de governança, faz parte de uma terceira teoria, com fundamentos na definição de estratégias, a denominada Visão Baseada em Recursos – VBR.

Nesse sentido, diante do arcabouço teórico da integração vertical da firma, o presente estudo busca apresentar os pressupostos de cada uma dessas três teorias, para propor a complementaridade entre elas no que tange a decisão de integração vertical. Mostrando por meio de uma discussão teórica e empírica que a TCT e a TCM em suas abordagens, apontam e justificam quando é necessário integrar verticalmente. Contudo, a integração vertical só irá ocorrer se a organização dispor de recursos para integrar, isto é, estes se constituem como condição para a integração vertical ocorrer, os quais são estudados pela VBR.

Diante do exposto, este estudo tem como principal proposição: “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos.” Assim, entende-se que a transação de ativos de alta especificidade (TCT) e a dificuldade de Mensuração (TCM) justificam a integração vertical, mas a terceira teoria da VBR, aponta que a escolha dos agentes depende também da disponibilidade de recursos. Desta forma, empiricamente essa proposta teórica foi considerada no estudo do SAG da Avicultura, em específico na Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas na região Sul do país, abrangendo assim empresas do estado do Paraná, de Santa Catarina e do Rio Grande do Sul.

Embora seja notório que as três teorias avançaram de forma independente, vem se apresentando uma considerável literatura com suporte empírico de contribuições da complementaridade entre a TCT e a VBR (FOSS, 2005; JACOBIDES; WINTER, 2005; SAES, 2009; ARGYRES; ZENGER, 2012; CROOK et al., 2013; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016; GULBRANDSEN et al., 2017), na decisão de integração vertical e da complementaridade entre as teorias da TCM e TCT (ZYLBERSZTAJN, 2009). Contudo, ainda se mostram pouco exploradas as tentativas que reúnam a TCT e a VBR em complementaridade com a TCM, para explicar a forma de integração vertical.

Assim, mesmo com progressos recentes, lacunas importantes permanecem na literatura, logo, surge o seguinte **problema de pesquisa**: “Como os construtos de recursos (VBR) se combinam com os construtos de custos de transação (TCT) e de custos de mensuração (TCM), para determinar a decisão de integração vertical nos arranjos institucionais do SAG avícola?” Perante esse panorama, neste trabalho, pressupõe-se que a análise independente das premissas fundamentais de cada abordagem isolada, ainda que possível, não consegue viabilizar a total compreensão dos aspectos presentes na decisão da estrutura de governança de integração.

Não obstante, argumenta-se nesta pesquisa, que os tomadores de decisão das cadeias podem estar diante de situações em que se preveria a integração vertical pela eficiência, mas

não possuem os meios (recursos) para determiná-la, necessitam então buscar demais estruturas de governança, estabelecendo contratos ou transacionando no mercado. Mesmo que se mostre a estrutura mais apropriada dentre as opções viáveis, no longo prazo pode não ser a forma mais eficiente. Outrossim, ao gestor não usar a complementaridade das teorias, tem-se a possibilidade de não ser a melhor escolha para o seu tipo de empresa, pois, se por um lado, dependem dos recursos e capacidades, por outro, precisam de meios para justificá-la.

O oposto é verdadeiro, um exemplo prático observado na cadeia produtiva de matrizes pesadas, diz respeito a fase de produção de ração, em que o custo de transação e de mensuração pode até ser reduzido ao terceirizá-la, pois é possível de se fazer contrato e de se mensurar o resultado. Contudo, via contrato, há a transferência de informações estratégicas, observa-se assim, que essas empresas não terceirizam a fase de ração, pois ela é estratégica, sendo sua formulação de natureza restrita e que confere diferencial. Nesse sentido, uma análise excluindo a condição estratégica do recurso, levaria a decisão da contratação, entretanto, quando se insere essa condição (VBR), a opção de contrato, estrategicamente, não é a mais adequada.

Pode ocorrer também, de não se levar em consideração que as firmas são diferentes para proteger recursos (VBR), quando precisaria se inserir na análise custos de transação (TCT), na decisão da estrutura de governança, pois os recursos não são dados, são construídos a partir da eficiência em economizar em custos de transação (FOSS, 2005). Além de que, a extração de valor que está presente no recurso (conjunto de direitos de propriedade), depende do mecanismo de proteção (TCM), porém, controlar direitos de propriedade acarreta custos de mensuração e de transação. Em termos práticos, considera-se que os gestores não podem deixar de lado essa análise, em específico na decisão entre internalizar ou contratar, no caso de contratação demanda-se a introdução da mensuração (TCM), diante de que o processo de mensuração não tem apenas o papel de proteção contra oportunismo, mas tem também o papel de distribuição de valor, pois ele remunera, ou seja, a partir da mensuração que se remunera na terceirização.

Para respaldar tais argumentos, este trabalho apresenta neste primeiro capítulo, além da introdução, os objetivos gerais e específicos e a justificativa com aspectos que reforçam a relevância e motivação deste estudo, tanto no âmbito teórico, como no empírico. Na segunda seção, é apresentada uma revisão teórica da Nova Economia Institucional e dos pressupostos das teorias TCT, TCM e VBR e seus argumentos em relação a decisão de integração vertical, tendo como objeto de estudo a cadeia de matrizes pesadas, analisando as transações sob a perspectiva microanalítica da Nova Economia Institucional e da Visão Baseada em Recursos.

Ainda no capítulo dois do referencial teórico, apresenta-se uma proposta de um modelo teórico, estabelecendo a visão das três teorias e sua possível complementaridade no que se refere à decisão pela integração vertical, contribuindo para a ampliação da discussão desse escopo teórico. No terceiro capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos, no que se refere a natureza da pesquisa, a forma de abordagem, métodos de coleta de dados, as questões da pesquisa e a confiabilidade desta. No quarto capítulo, são expostos os aspectos do setor avícola. Já no quinto capítulo são apontadas as configurações das estruturas de governança apresentadas nas empresas pesquisadas, seguida das análises individuais dos pressupostos teóricos da TCT, TCM e VBR e seu alinhamento às estruturas de governança, seguido da análise para proposta de complementaridade entre as três teorias. Por fim, são apresentadas as conclusões, seguidas das referências bibliográficas utilizadas neste estudo.

1.1. OBJETIVOS

A definição de objetivos é fundamental para responder ao problema de pesquisa, portanto, tem-se neste estudo:

1.1.1. Objetivo Geral

Compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar e caracterizar as estruturas de governança adotadas no Sistema Agroindustrial Avícola da região Sul da cadeia de Postura de Matrizes Pesadas.
- Descrever a configuração das estruturas de governança identificadas, ao se observar separadamente os custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos no Sistema Agroindustrial Avícola para a cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do país.
- Analisar como a decisão de integração vertical, a partir dos custos de transação e de mensuração, sofre influência da condição estratégica do recurso.

1.2 JUSTIFICATIVA

Este trabalho se justifica de modo teórico e empírico. No que se refere a visão teórica, de acordo com a teoria da Nova Economia Institucional a decisão de integração vertical é encontrada sob diferentes óticas em suas abordagens. A corrente teórica dos Custos de Transação (TCT), a discute como solução da dependência bilateral que se cria nas transações entre organizações, afirmando que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical para prevenir a ação de comportamento oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2005). Por outro lado, na Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), a escolha pela integração vertical se dá pela difícil mensuração dos atributos e pela garantia entre fornecedor e cliente final, visando eliminar o efeito carona (BARZEL, 2005).

Contudo, surge a reflexão de que se a teoria mostra que a integração vertical é mais eficiente (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005), questiona-se por que em alguns casos, organizações que pela teoria deveriam integrar, não se encontram integradas na prática. Nesse sentido, este trabalho se justifica teoricamente, pois, pretendeu elucidar que uma explicação para a não integração é a falta de recursos. Desse modo, além das justificativas de integração vertical dessas teorias, conforme Barney (1999), há também as capacidades de uma firma e de seus potenciais parceiros, que impactam significativamente nas decisões de limites da firma. Destarte, trata-se da teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR, esta teoria abarca o estudo da lógica baseada em recursos sobre decisões das estruturas de governança e está alicerçada na determinação de estratégias.

No que se refere a Visão Baseada em Recursos - VBR (do inglês, *Resource Based View* – RBV), de acordo com Jacobides e Winter (2005), é uma teoria que de forma independente, vem a ter um impacto na definição de estratégia como um campo. Suas raízes encontram-se na teoria econômica discutida em Penrose (1959), principalmente como uma teoria do desempenho da firma. Mais recentemente, a lógica baseada em recursos da VBR foi desdobrada além das explicações sobre o desempenho da firma para as explicações sobre a configuração e os limites da firma (JACOBIDES; WINTER, 2005). Essa linha de pensamento sugere que a integração vertical é influenciada pela dinâmica de gestão de recursos e de seleção do ambiente (TEECE et al., 1994).

Sendo assim, no que se refere ao estudo dos limites da firma, percebe-se que cada uma dessas três teorias têm um racional diferente, ou seja, não estão alinhadas, além de que cada teoria avançou de forma independente. Em paralelo, demonstra-se atualmente uma série de

estudos com suporte empírico, e contribuições da complementaridade entre a TCT e a VBR (FOSS, 2005; JACOBIDES; WINTER, 2005; SAES, 2009; ARGYRES; ZENGER, 2012; CROOK et al., 2013; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016; GULBRANDSEN et al., 2017) na decisão de integração vertical. Ademais, há trabalhos da complementaridade entre as teorias da TCM e TCT (ZYLBERSZTAJN, 2009). Contudo, ainda se mostram pouco exploradas as tentativas que reúnam a TCT e a VBR em complementaridade com a TCM para explicar a forma de integração vertical, conforme apontam Augusto et al. (2018), sendo esse um dos únicos e mais recentes estudos no Brasil que tratam da complementaridade entre essas três teorias.

Destarte, este estudo justifica-se com a proposta da complementaridade desta terceira teoria (VBR), diante as lacunas que ainda se apresentam na compreensão de como custos de transação (TCT), custos de mensuração (TCM) e recursos (VBR) se combinam para determinar a decisão de integração vertical. Argyres e Zenger (2012) defendem que os dois campos de considerações (NEI e VBR) se mostram realmente tão associados que tratá-los como explicações independentes e competitivas é essencialmente incipiente. De tal modo, justifica-se também a importância de se estudar sua complementaridade, ao propor a tentativa de superar suas limitações a partir da união dos seus construtos teóricos. Considerando essas lacunas, buscou-se contribuir com uma agenda de pesquisa da compreensão da escolha de estruturas de governança com a visão de complementaridade entre a teoria da firma (TCT e TCM) e a teoria estratégica (VBR).

Diante disso, esta proposta de complementaridade é oriunda da observação das literaturas propostas das três teorias até então, constatando que conforme Foss (2005), “independentes” nenhuma delas dá suporte para explicar completamente a opção de integração. Tebboune e Urquhart (2016) ponderam que os gestores responsáveis pela tomada da decisão de fronteiras, podem considerar que um maior número de unidades de análise irá auxiliá-los a tomar melhores decisões. Com isso, enfatiza-se a relevância deste estudo, pois busca trazer uma discussão de que a partir da complementaridade dos seus diferentes aspectos, as limitações teóricas de cada abordagem para a explicação da integração vertical, podem ser expandidas ao se propor a união das três teorias (FOSS, 2005; FOSS; HALLBERG, 2017).

Em complemento, esta pesquisa se justifica **empiricamente**, pois tem como objeto de estudo a cadeia de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul do Brasil. Essa cadeia tem notoriedade nacional e destaca o Brasil no mercado global, sendo o terceiro maior produtor mundial (13.245 milhões de toneladas), estando apenas atrás dos EUA (19.941 milhões de

toneladas) e da China (13.750 milhões de toneladas) (ABPA, 2020). E é o maior exportador mundial de carne de frango (4,214 milhões de toneladas), tendo em torno de 150 países importadores (ABPA, 2020). Nesse sentido, a avicultura é vista hoje, como uma das cadeias mais importantes do complexo agroindustrial brasileiro, com uma participação no PIB nacional de 1,5% (ABPA, 2019), é um dos setores de maior representatividade para a economia do país, pois alavanca resultados favoráveis financeiramente e coopera fortemente para o crescimento de diversos segmentos do agronegócio nacional. A cadeia da avicultura promove sustentabilidade para outros setores como soja, milho, logística e exportação dos portos. Aliado a isso, se consolida como um produto consumido em larga escala, tanto por ser saudável quanto pelo preço acessível (NÄÄS et al., 2015).

Em específico quanto a delimitação deste estudo na região Sul do país, é notório que historicamente a produção de carne de frango do Brasil está concentrada nessa região, atualmente apresenta 64% da produção nacional e representa 83% das exportações de carne de frango (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2017; ABPA, 2020). Sobretudo, a região Sul é responsável por 60% das exportações de ovos férteis e pintainhos de um dia, produto final da cadeia de matriz pesada, foco deste estudo (ABPA, 2020). Esse desenvolvimento na região Sul, conforme Rizzi (1993) está fortemente relacionado à expansão de commodities de soja e milho, os quais são insumos básicos na composição das rações para as aves. O modelo de indústria de abate de frangos instalado no Sul do país, foi inicialmente no estado de Santa Catarina, no qual a indústria tem um “contrato de parceria” com o produtor, e é semelhante ao dos EUA (NOGUEIRA; ZYLBERSZTAJN, 2002).

Em concordância Zylbersztajn (2009), afirma que a avicultura segue a mesma tendência encontrada nos EUA, já Nogueira e Zylbersztajn (2002) mostram a escolha de contratos na indústria avícola brasileira, evidenciando ser distinta a dinâmica dessa escolha entre os estados no país. Com isso, o sistema que se apresentou no Sul do país foi alicerçado na experiência das empresas da região no setor de suínos, esse foi o impulsionador do desenvolvimento tecnológico para o setor, estando intimamente relacionado ao crescimento da produção e da produtividade de frango do país (BORTOLIN, 2002).

O desenvolvimento tecnológico e incentivo pela exploração econômica, fez o setor avícola passar de uma base de subsistência a partir dos anos 50 para atuar como uma base industrial (ABPA, 2016). Assim, a instalação de indústrias, o desenvolvimento econômico do setor industrial, a procura de novos segmentos e a criação de novas fontes de renda para pequenos produtores resultam em um *feedback* positivo à região Sul. Ao mesmo tempo,

consistindo em uma oportunidade de agregação de valor da matéria-prima de grãos.

A partir deste cenário do SAG Avícola, a região Sul se destacou, pois, tem proporcionado mecanismos que fomentam riquezas e empregos diretos e indiretos. Além de que esta cadeia atua em um mercado muito contingente, demandando controle contínuo quanto aos elementos que gerenciam suas vantagens competitivas. Consequentemente, tem se desenvolvido largamente, em razão de que as indústrias procuram se realocar para regiões mais próximas da produção, objetivando minimizar os custos de transação, se estabelecendo perto dos insumos e dos incentivos fiscais, reestruturando a cadeia produtiva, com a implantação de sistemas de produção integrada, em predominância o sistema de integração via contratual.

Visando maior entendimento, faz-se necessário salientar o conceito do sistema de quase-integração, o qual é conhecido também como integração contratual, por meio do qual as empresas fornecem aos produtores pintainhos ou matrizes, alimentos para animais e medicamentos com antecedência. Em contrapartida, os produtores devem comercializar aves prontas para abate exclusivamente com a empresa que lhes forneceu matéria-prima, ou então, entrega os pintainhos de um dia para engorda e será pago depois que os custos de produção forem descontados (REPÓRTER BRASIL, 2016). Salienta-se que, em geral, a indústria tem a possibilidade de utilizar três opções, os contratos, a integração vertical ou mercado (WILLIAMSON, 1985), com contratos de compra e venda, isto é, pelo mercado *spot*.

Não obstante, Freitas e Bertoglio (2001) e Araújo et al. (2008) elucidam que na cadeia da avicultura, encontram-se dois tipos de integração. No primeiro, a integração ocorre na forma contratual. Já o outro modelo de integração consiste naquele oriundo da verticalização da empresa, isto é, todos os processos ocorrem sob o comando da integradora, dispondo do próprio capital para realização dos investimentos, e é responsável pelo passivo de mão-de-obra (FREITAS; BERTOGLIO, 2001; ARAÚJO et al., 2008), inclusive assumindo também todos os riscos. Nos dois tipos de integração, conforme Araújo et al. (2008, p. 8) “existe controle total por parte da empresa integradora (o frigorífico). Geralmente, ela atua desde a produção da ração, dos pintos, até no abate, no processamento e na comercialização.”

Nessa mesma linha, salienta-se que a integração vertical pela Teoria dos Custos de Transação, é conceituada por Williamson (1985) como a combinação de processos tecnologicamente separados, como produção, processamento, distribuição e comercialização; dentro dos limites de uma mesma organização, isto é, submetidos à um mesmo comando decisório e abarcando a propriedade total dos ativos, tendo direito residual.

Portanto, no caso das empresas na cadeia da avicultura, ou elas produzem internamente

(integração vertical), ou trabalham com contratos de integração, entende-se que esse contrato de integração caracteriza uma quase-integração vertical, sendo uma forma contratual complexa (HART; MOORE 1990). Essa aproximação decorre de a empresa ter a posse de parte dos recursos, tendo direito residual e contratual, além da posse dos recursos estratégicos. Sendo, deste modo, uma relação entre as duas estruturas de forma mais densa do que as simples formas plurais ou híbridas, quando se tem ao mesmo tempo mais de uma estrutura de governança, em que se opta de forma simples entre produzir ou comprar (HART; MOORE 1990; HART, 1996).

Nesse contexto, pontua-se que, há mais de meio século a cadeia avícola brasileira, já é vista na forma desse sistema de quase-integração vertical com produtores. Belusso e Hespanhol (2010) apontam que a partir do sistema de integração, houve o estabelecimento de uma nova forma organizacional, e em paralelo as empresas aumentaram sua participação no comércio internacional. Com isso, rapidamente, o sistema de integração na avicultura mostrou-se um paradigma para o setor (SCHMIDT; SILVA, 2018), notadamente na etapa de frango de corte.

Contudo, essa movimentação de desintegração vertical, vista há décadas no frango de corte, a partir da intensificação de contratos de quase-integração com produtores, vem ocorrendo também na fase anterior da cadeia, na etapa de matrizes pesadas, objeto de estudo da presente investigação. Dado que alguns estudos anteriores (MICHELS; GORDIN, 2004; SILVA; SAES, 2005; ZANELLA et al., 2013) apontavam que na cadeia de matriz pesada havia predominância da integração vertical, recentemente, essa forma de governança vem se alterando, conforme trabalhos mais atuais como o de Zanella (2017). Nesse contexto, esses fatores ainda pouco explorados para essa etapa da cadeia avícola, diante as novas configurações das estruturas de governança, fomentam e justificam empiricamente a construção deste estudo. Para tanto, um dos questionamentos deste estudo é de que, se há uma cadeia produtiva que é reconhecida pelos contratos de quase-integração com produtores, questiona-se, por que se encontram casos de integração vertical, principalmente a montante, na etapa de matriz pesada?

Faz-se necessário elucidar que, a Cadeia de Matriz Pesada estudada neste trabalho, se refere a uma cadeia da avicultura de produção ovos incubáveis e pintainhos de um dia de vida para a comercialização, tendo como seus clientes empresas da etapa de engorda, Araújo et al. (2008) a classificam como o segundo elo no Sistema Agroindustrial da Cadeia Produtiva do Frango de Corte. Por conseguinte, como etapa posterior à postura de matrizes, encontra-se a fase do frango de corte, que envolve a fase da engorda, abate, processamento e entrega para o consumidor final (ARAÚJO et al., 2008). A cadeia de matrizes se mostra complexa, pois possui mais de uma transação de ativos. Em vista de que comporta dois elos da cadeia do frango de

corte: 1) a etapa da produção de ovos férteis, quando o ativo ovo é transacionado, sendo entregue para o incubatório, consistindo como primeiro elo conforme a classificação de Araújo et al. (2008). 2) O segundo elo é o processo do incubatório, sendo o nascedouro dos pintainhos (segundo ativo transacionado), que será entregue para engorda no corte. Assim, no frango de corte, transaciona-se apenas o ativo frango para engorda que irá para a abate e processamento.

Dado que há mais de uma transação na cadeia de matrizes pesadas, e que podem ser encontradas mais de um tipo de governança nesta mesma cadeia (ou fase), tanto a relação contratual, bem como a integração vertical em um mesmo processador, e que essas vêm se alterando, sua complexidade também justifica a delimitação deste estudo para essa cadeia. Destarte, elucida-se a delimitação do estudo nessa cadeia produtiva, aliado a representatividade da região Sul no SAG avícola, e sendo umas das cadeias produtivas predominantes nesta região, se dá assim a motivação do estudo ser concentrado na cadeia de matrizes pesadas da região Sul.

Diante disso, buscou-se teórica e empiricamente além de compreender, “por que diante a predominância dos contratos de integração, se encontram casos de integração vertical, principalmente a montante, na etapa de matriz pesada?” Buscou-se compreender também, “por que mesmo diante a presença das justificativas apresentadas pela TCT como alta especificidade de ativos, ou com atributos de difícil mensuração indicado pela TCM, em alguns casos observados na cadeia de matrizes pesadas na região Sul do país, não se confirma na prática a ocorrência de integração vertical que essas organizações demandariam?” Opostamente pode-se questionar ainda, “por que se encontram fases integradas verticalmente, assim como a fase de ração, se a teoria da TCM e da TCT poderiam levar à contratação na busca de eficiência?”

A condição estratégica do recurso (VBR) parece explicar essa forma de governança, pois, uma vez que se apresentam condições estratégicas de recursos, a VBR não permite utilizar a contratação, e assim se mantém a integração vertical. Com isso, fomenta-se a necessidade deste estudo, pois, nesse caso, ao se utilizar somente das teorias da TCT e/ou TCM levar-se-ia a contratos, mas quando se insere a condição estratégica do recurso, ela não é viável, porque as empresas estão expondo aquilo que lhes confere diferencial competitivo. Nesse sentido, um fornecedor normalmente não fornece só para uma empresa cliente e sim para várias. Mostrando-se como um possível problema na relação contratual, diante de que a proteção *ex post* colocada em Peteraf (1993) não existe nesses casos, não há como “patenteá-la”, por exemplo, a fórmula de ração. Logo, não se tem proteção *ex ante*, nem *ex post*, não conseguindo protegê-la, demanda-se assim a necessidade da integração vertical, ou seja, na decisão de *make or buy*, a própria empresa deve fazer o processo, protegendo seus recursos por intermédio da integração vertical.

Se reafirma assim, a **motivação** do estudo para responder a esses questionamentos, sobre a discussão de como a presença de recursos estratégicos combinada com a alta especificidade de ativos e a dificuldade de mensuração, podem influenciar na escolha pela integração vertical. Esta questão corrobora estudos de Argyres (1996), este pesquisador verificou que de forma distinta da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades (VBR) não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*. Deste modo identificou em suas pesquisas, casos empíricos em que os aspectos de custos de transação preveriam integração vertical, todavia, a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente com o argumento das capacidades relativas. Ao mesmo tempo em que identificou casos em que diferentes estágios de produção, foi possível encontrar atividades realizadas internamente e atividades terceirizadas, tendo como motivações tanto os custos de transação, bem como determinantes relacionadas a capacidades (ARGYRES, 1996).

Nesse sentido, os teóricos da VBR reconhecem que esta abordagem ainda não apresenta poder de predição, somente de oferecer explicações *ex post*. Além disso, não há consenso quanto a sua unidade de análise: em Barney (1991) são as estratégias; em Peteraf (1993) os recursos individuais e a condição do recurso (FOSS, 2005; SAES, 2009). Em concordância, Foss (2005) aponta que há dificuldade na VBR em termos metodológicos para explicar os limites da firma. Diante disso, este estudo justifica-se também na busca de uma contribuição por meio da complementaridade dessas teorias para entender melhor essas limitações da VBR.

Nessa linha, nota-se que há recursos que são específicos e também são estratégicos, desta forma, embora a VBR tenha essas limitações, procura-se compreender a forma de usá-la para entender o processo de integração vertical. Dado que Crook, Combs, Ketchen e Aguinis (2013) apontam que a integração vertical pode ser mais justificada na presença de ativos que são específicos e, ao mesmo tempo, estratégicos, do que quando há ativos que são somente específicos. Além de que, se aliado a isso sejam de difícil mensuração, aumenta-se a motivação para a integração vertical (AUGUSTO; SOUZA; CÁRIO, 2018).

Crook et al. (2013) afirmam que na VBR o recurso também pode surgir de uma relação com outros parceiros na cadeia produtiva, isto é, por meio de contratos externos. Podendo ter uma relação com os demais, mas a empresa detém o controle do recurso, como é na integração contratual do SAG avícola estudado. Em complemento, Augusto, Souza e Cário (2017) ponderam que há possibilidade de recursos estratégicos surgirem da contratação, contudo, estes recursos estratégicos transacionados precisam demonstrar atributos passíveis de mensuração.

Diante dessa motivação, buscou-se usar a VBR com a TCT e a TCM, pois seus construtos viabilizam a discussão da cadeia produtiva em questão. Foss (2005) defende a consideração da TCT e a TCM juntamente com VBR, em razão de que esta última não trata da distribuição de recursos, da possibilidade de comportamento oportunista, tanto explícito quanto implícito. Saes (2009) e Foss e Foss (2004) argumentam que, sozinha, nenhuma das teorias (TCT, TCM e VBR) é capaz de reunir os elementos essenciais das vantagens competitivas sustentáveis (VCS). Considerando que a TCT e a TCM não conseguem introduzir de maneira apropriada a racionalidade limitada, o que possibilitaria entender a heterogeneidade das firmas. Ao passo que a VBR mostra dificuldade na questão metodológica para elucidar a existência das organizações econômicas. Deste modo, é necessário considerar esses aspectos ao estudar a VBR, para melhor compreendê-la por meio da relação entre os construtos destas três teorias.

Assim, dada a falta de um *framework* teórico da VBR em relação a predição (*ex ante*) da integração, busca-se contribuir nos esforços de encontrar, além de justificativas, ou explicações *ex post*, elementos determinantes, isto é, a influência dos recursos estratégicos da VBR na predição da decisão de integração vertical. Objetivo este que é decorrente do que essa pesquisa busca elucidar, sendo, sobretudo, compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical. Propondo a visão complementar de que ativos específicos, difíceis de mensurar com a presença de recursos estratégicos são decisivos para que a estrutura de governança de integração vertical seja adotada.

Não obstante, para alcançar esses objetivos, o estudo da cadeia de postura de matrizes pesadas pertencente ao SAG avícola do corte, foi analisado sob enfoques das teorias abordadas, consoante ao que literatura propõe, a consideração dos custos de transação associados a possibilidades de ações oportunistas (TCT), bem como aos atributos e aos próprios produtos envolvidos, pode justificar a integração vertical. Ademais, a decisão de integração envolve além da redução de custos de transação da TCT, a redução de custos mensuração (TCM); e pela VBR sustentação de vantagem competitiva baseada em recursos diferenciados (SOUZA; BANKUTI, 2012). Portanto, dada as justificativas, este estudo objetiva entender de que modo são realizadas as transações entre os agentes da cadeia de matrizes pesadas do SAG avícola no Sul a partir da complementaridade dos construtos das três teorias TCT, TCM e VBR para explicar a escolha da estrutura de governança de integração vertical, considerando aspectos de eficiência e estratégicos desta cadeia.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

Inicialmente, há que se destacar que o pensamento institucionalista contemporâneo apresenta-se em duas grandes correntes, a primeira é chamada como Antigo Institucionalismo (do inglês, *Old Institutional Economics* – OIE). De acordo com Aguilar Filho e Silva Filho (2010), essa corrente disseminou a abordagem utilizada pela análise econômica, além de que almejava o estudo dos fenômenos econômicos empregando o ferramental teórico das demais ciências, como a psicologia, fundamentando-se na influência do desenvolvimento tecnológico, dos fatores históricos da sociedade e pela atuação de normas e valores de coletividades. O Antigo Institucionalismo é orientado por seus pensadores iniciais, como Commons (1959), Mitchel (1967) e Veblen (1974).

A segunda corrente, foco teórico do presente projeto, é a Nova Economia Institucional (NEI) que tem origem nos autores iniciais de Coase (1937), Williamson (1985) e North (1990). O surgimento dessa teoria se dá a partir da primeira corrente, contudo, se diferencia dela, em razão de que possui metodologia e conceitos baseados no pensamento econômico convencional, esses relacionados ao entendimento da influência da matriz institucional sobre o ambiente econômico (SILVA FILHO, 2006).

Além disso, Joskow (2003) defende que, claramente a Nova Economia Institucional (NEI) é muito diferente da velha economia institucional. Enfatizando que a (NEI) procura compreender melhor os fenômenos econômicos, de modo que a política econômica poderia melhor atender aos interesses sociais. Nessa perspectiva, para o autor, a Nova Economia Institucional de certa forma pode se encontrar na posição em que a economia neoclássica estava no final da Segunda Guerra Mundial. É uma reação às deficiências do estado da ciência econômica (JOSKOW, 2003).

Por conseguinte, a Nova Economia Institucional (NEI), vem sendo tema de grande debate no meio científico. Surgiu a partir da década de 1930, com o trabalho de Ronald Coase “*The Nature of the Firm*” (1937), quando foram iniciadas contribuições no campo da teoria econômica, visando subsidiar e nortear as teorias da hoje conhecida NEI. De acordo com Coase (1937), a firma poderia ser formada como uma configuração incerta de atividades de processamento do produto e, para tanto, a análise se dá sob dois modelos subjetivos de coordenação: mercado e firma (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Assim, Coase (1937) discorreu sobre o dinamismo de mercado com a existência de concorrentes. O autor afirma que os custos de empregar uma ou outra estratégia de coordenação

divergem em tal nível que, de acordo com a amplitude desses custos, seria possível haver um modo de organização mais almejável. Diante disso, tais custos, de procedência divergente dos custos do processo produtivo, dependeriam da forma por meio da qual se faria o processo de uma transação. Esses custos poderiam ser de duas naturezas: custos de descobrir os preços vigentes no mercado; custos de negociação e estabelecimento de um contrato (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Desta forma, Coase (1937) questiona a visão econômica estabelecida de que os mercados são controlados por estratégias de preços e função de produção, e defende que esse pensamento de firma havia sido alterado por uma visão denexo de contratos (ZYLBERSZTAJN, 2009). Pode-se entender que Coase procurava uma resposta mais adequada aos fatos reais, no entanto, sem abandonar os pressupostos neoclássicos da maximização do lucro e do equilíbrio do mercado.

A presença de custos vinculados à organização das atividades por meio de mercado, os quais podem extrapolar os custos da organização interna, esclarece desse modo, a existência da firma como uma resposta otimizada dos agentes econômicos. Esses custos, que Coase relacionou à Transação, se mostram como um dos fatores fundamentais que sustentam as relações econômicas sociais (AZEVEDO, 2000).

Nesse ínterim, Zylbersztajn (2009) elucida que, com a compreensão da firma como um “nexo de contratos”, possibilitou-se o estudo das organizações como “arranjos institucionais” que orientam as transações. Isso ocorre tanto através de acordos informais com salvaguardas de reputação e demais mecanismos sociais, como por contratos formais com garantias legais. Desta forma, as instituições voltaram a fazer parte da teoria microeconômica, e a firma passou então a ser considerada como um nexo de contratos cuja estrutura, forma de governança, se altera de modo previsível conforme variáveis passíveis de análise, essas alicerçadas nas regras institucionais.

Diante disso, a Nova Economia Institucional apresenta duas vertentes analíticas complementares aplicáveis ao estudo das organizações, uma estudada como natureza macro desenvolvimentista, a outra vertente, por sua vez, é de natureza micro institucional, representada pela economia das organizações (ZYLBERSZTAJN, 2009). Corroborando esses níveis analíticos da Nova Economia Institucional, Azevedo (2000) discorre sobre eles, afirmando que no primeiro nível está o ambiente institucional, o qual envolve as macro instituições, e é o alicerce das interações entre os seres humanos; e as estruturas de governança, que correspondem às micro instituições e regulam uma transação.

A partir daí, surge uma gama de teorias que possibilitam a elaboração de hipóteses e aplicações aos problemas empíricos do mundo real (ZYLBERSZTAJN, 2009). Desse modo, no nível micro institucional está a vertente da NEI, com as denominadas Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração, estabelecido por Williamson e Barzel, respectivamente. No que se refere ao nível macro institucional, a vertente da NEI que se ocupa do ambiente institucional, estruturado por Douglas North (AZEVEDO, 2000).

Nesse sentido, Douglas North (1990) foi um marco com contribuições para as Instituições, em razão de que dá enfoque ao início, estruturação e transformações das instituições. North (1990) denomina as instituições como “as regras do jogo”, e que tais instituições podem ser criadas, formalmente, ou então podem evoluir naturalmente e se moldar com as próprias normas ao longo do tempo. Quanto às instituições, Joskow (2003) sugere que, na (NEI) é útil trabalhar a partir de uma descrição mais ampla de uma série de instituições relevantes, bem como das relações entre elas, isto é, identificar o subconjunto de instituições em que a pesquisa da NEI está focada.

North (1990) defende que geralmente as instituições não são criadas para serem socialmente eficientes. Em vez disso, ou pelo menos, as regras formais, são criadas para servir os interesses daqueles com o poder de barganha para elaborar novas regras. Em um mundo de custos de transação positivos, dado as indivisibilidades que caracterizam as instituições, molda-se a direção da mudança econômica de longo prazo. Esse autor considera que a mudança institucional ocorre quando a posição econômica ou política de empresários que têm força de negociação para mudar instituições percebem que poderiam fazer melhor, alterando o quadro institucional em alguma margem.

Ademais, North (1990) discorre que nesse cenário os atores frequentemente devem agir diante de informações incompletas e as processam por meio de construções mentais que podem resultar em caminhos ineficientes. Por sua vez, os custos de transação nos mercados políticos e econômicos tornam ineficientes os direitos de propriedade. Todavia, os modelos subjetivos imperfeitos dos atores, enquanto tentam entender as complexidades dos problemas que eles enfrentam, podem levar à persistência de tais direitos de propriedade. Os direitos de propriedade, considerado um dos conceitos-chaves da NEI, também têm origem nos estudos de Coase, notadamente no artigo intitulado “*The Problem of Social Cost*” (1960). No artigo, o autor explora os efeitos nocivos que ocorrem quando o exercício dos direitos de um proprietário causa algum dano ou custo aos proprietários de outros direitos (COASE, 1960).

Os autores Menard e Shirley (2014) argumentam que Coase mostrou nesse artigo, que a atribuição de direitos de propriedade só importa em razão de custos de transação positivos. Assim, com custos de transação positivos, propriedade, responsabilidade, sistema legal, e o contexto institucional geral se tornam centrais. Os direitos de propriedade na NEI também diferem dos da economia neoclássica, que pressupõe que as pessoas comercializam commodities (MENARD; SHIRLEY, 2014). Salienta-se que esse conceito de direitos de propriedade também está presente na vertente microanalítica da NEI, particularmente na teoria dos Custos de Mensuração (TCM) de Yoram Barzel, vertente essa que será tratada a seguir.

Neste contexto, no que se refere a sua perspectiva microanalítica, a Nova Economia Institucional procurou dar continuidade e aprimorou o estudo apresentado por Coase (1937). Considerando que a teoria inicial de Coase para os custos de transação não clarificava a comparação e observação desses custos. Assim, oriundas das ideias de Coase, as teorias da firma com a ótica sob os custos de transação, questionam o modelo walrasiano e o paradigma da função de produção. Com isso, teorias da firma de base contratual avançaram a partir de múltiplas raízes. Como a identificação dos atributos da transação de Williamson (1975, 1985) e Klein, Crawford e Alchian (1978), pôde se estabelecer fatores efetivos para validar a abordagem de Coase.

Diante disso, apresentou-se a necessidade de identificar instrumentos analíticos mais eficientes, houve assim a inserção do fator especificidade de ativos. Essa foi considerada a maior contribuição de Williamson (1985) para a Teoria dos Custos de Transação (TCT), pois possibilita relacionar esses ativos com a opção da forma organizacional que coordenará a transação.

Indica assim, a precisão de encontrar estruturas de governança apropriadas para cada modo de transação, de acordo com os atributos das transações (frequência; incerteza; especificidade de ativos), objetivando minimizar custos transacionais. Ademais, dado que contratos abrangem custos, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) elenca pressupostos comportamentais fundamentadas na existência de disparidade de informações entre os agentes econômicos, seja por racionalidade limitada, ou por oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Outra corrente teórica da NEI na perspectiva microanalítica, é a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), idealizada por Yoram Barzel (1997, 2005). Essa teoria parte do conceito de eficiência, contudo, possui racional distinto da TCT. As transações, para Barzel, mesmo que aparentemente simples, podem ser decompostas em diferentes dimensões. Por sua vez, cada dimensão de uma transação reflete uma troca de direitos de propriedade, além de poder ser

assinalada por um custo de mensuração, e resulta certo valor para as partes da transação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Conforme Barzel (2005) o nível de dificuldade de mensuração de dimensões transacionadas, também seria capaz de elucidar a opção da estrutura de governança, além dos atributos já conhecidos das transações. Nesse sentido, a TCM trabalha aspectos da coordenação horizontal e vertical, na qual a firma é vista como um conjunto de garantias proporcionadas a um agente, que poderá oferecer salvaguardas, gerando direitos sobre o residual. Como a TCT, a teoria de Barzel se relaciona ao escopo de minimizar custos de transações, tal como Coase, mas se diferencia da TCT, com menor impacto empírico, em termos de unidade de análise e pressupostos (ZYLBERSZTAJN, 2005; BARZEL, 1997; SAES, 2009).

Por fim, salienta-se que a teoria da Nova Economia Institucional ainda está em um contínuo crescente, conquistando seu espaço e maior reconhecimento no que tange à sua real proposta no âmbito científico. Ménard e Shirley (2014), defendem que além da força da interdisciplinaridade que possui, tal como se buscará explorar neste estudo, há sua intensa atração para estudos em política e organizações de países em desenvolvimento, disseminando largamente o conhecimento. Esses autores salientam que Coase com seus estudos da relação da NEI diante a Economia Ortodoxa, não buscou substituí-la, mas sim, levá-la a um contexto que tornará as instituições mais eficientes.

2.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)

2.2.1 Antecedentes da Teoria dos Custos de Transação (TCT)

Como abordagem da Nova Economia Institucional (NEI), a Teoria dos Custos de Transação (TCT) surge da discussão em relação à ortodoxia e o problema da organização neoclássica. Advinda de uma visão diferenciada, a teoria dos custos de transação surge a partir do momento em que se têm uma visão fora da “caixa preta”, que seria a organização para os clássicos (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1985). No entanto, o ponto pertinente é de que elas se assemelham na busca da economia de custos, isto é, tida como unânime em toda a economia. Mas na teoria institucional, diferente da visão neoclássica com interesses de classes, tecnologia e monopólio, as instituições econômicas veem como primordial economizar os custos de transação. O foco, portanto, é na economia microanalítica, a qual visa economizar esforços e transações para uma organização (WILLIAMSON, 1985).

Assim, em primeiro momento para abordar a Teoria dos Custos de Transação (TCT) que faz parte da microeconomia, mostra-se necessário falar de seus antecedentes, isto é, de

Ronald Coase e a Natureza da Firma. O artigo “*The Nature of the Firm*”, de Coase em 1937, desenvolveu-se como uma referência essencial nos enfoques teóricos da organização capitalista a partir dos custos de transação (SAES, 2009). De acordo com Langlois (1992), foi a partir de Coase (1937), que os economistas passaram a explicar os padrões observados de propriedade e contrato por sua capacidade de minimizar a soma dos custos de produção e custos de transação.

De acordo com Saes (2009), Coase critica a visão da firma como uma função de produção, defendendo que a firma é uma relação orgânica entre agentes, que se concretiza através de contratos, podendo ser explícitos, como os de trabalho, ou subentendidos, como parcerias formais. Coase (1937) apresenta que os custos de transação são um dos mais importantes fatores que moldam as relações econômicas nas sociedades (SAES, 2009; MÉNARD; SHIRLEY, 2014).

No entanto, o estudo de Coase deixa lacunas em sua construção teórica, conforme Ménard e Shirley (2014). Diante disso, os autores elucidam que as intuições e ideias iniciais de Coase foram progressivamente transformadas e reforçadas por grandes contribuintes. Entre esses se destacam Williamson e North, além de outros como Steven Cheung, Harold Demsetz e Elinor Ostrom.

2.2.2 Pressupostos da Teoria dos Custos de Transação (TCT)

Na literatura que trata dos avanços da teoria da firma de Coase, destaca-se em particular o trabalho¹ de Williamson (1975, 1985), o qual enfatizou a relevância de Coase para o reconhecimento da visão dos custos de transações e organizações econômicas de forma institucional. Entretanto, elucidada que Coase não identificou claramente quais os fatores que causavam os custos de transação. Portanto, permaneceu a necessidade de se entender as diferenças entre esses custos, para oferecer a cada organização subsídios na tomada de decisão entre a integração ou mercado. Assim, Williamson (1985) fundamentou a necessidade de se operacionalizar esses custos.

Para tanto, Williamson (1985) define que a transação é a unidade básica de análise e faz relação entre as suposições comportamentais e as concepções alternativas de contrato. Nesse aspecto, o autor trata ainda o contrato de forma mais específica apresentando um mapa cognitivo do contrato, no qual baseia seus argumentos. O conceito de contrato para Williamson é definido como o “contrato entre um comprador e um fornecedor em que as condições de troca

¹ Ménard e Shirley (2014) discorrem sobre a escola de formação de Williamson.

sejam dependentes de: preço, especificidade dos ativos e salvaguardas” (WILLIAMSON, 1996, p. 377).

Além disso, Williamson (1985) conceituou os custos de transação, identificando sua natureza e diferentes tipos, custos de transação *ex ante*, ou seja, os custos incorridos ao se delinear contratos, e os custos *ex post*, os quais o autor aponta como mais relevantes para os custos de transação. Os custos *ex post* podem ser os custos de mal adaptação, custos vinculados a esforços de negociar e corrigir o desempenho das transações, custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciam as transações custos requeridos para efetuar comprometimentos (WILLIAMSON, 1985).

Por conseguinte, para defender sua abordagem, Williamson (1985) usou pressupostos comportamentais. Salienta-se que Barnard (1938) foi quem identificou inicialmente a racionalidade limitada, que vem da questão da existência da organização informal (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, Williamson (1985) elucida que os pressupostos comportamentais são a racionalidade limitada e o oportunismo². Sobre a racionalidade limitada afirma que é em um pressuposto cognitivo na qual reside a economia dos custos de transação, a economização da racionalidade pode se dar em dois modos, relativo aos processos decisórios e às estruturas de governança.

Por sua vez, no que se refere ao oportunismo, Williamson (1985) conceitua-o como ações que resultam em um desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente a esforços calculados para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar, ou de alguma outra forma confundir. Para o autor, o oportunismo abrange todo comportamento estratégico que envolve a manipulação ou ocultamento de informações frente a outra parte da transação. Assim, em sua formulação de contratos incompletos, o oportunismo se encontra na ideia de que as partes de um contrato podem prejudicar o espírito de cooperação (WILLIAMSON, 1971; MÉNARD; SHIRLEY, 2014).

Conforme Azevedo (1996), a racionalidade limitada tem a ver com a incompletude dos contratos, pois determinados termos da transação não são contratados *ex ante*, por outro lado, o comportamento oportunista dos agentes leva à renegociação e, por vezes, a disputas e rompimentos *ex post*, justificando a necessidade busca de cláusulas de salvaguarda nas relações contratuais. Klein, Crawford e Alchian (1978) e Williamson (1996) defendem que pode ocorrer

² Knight (1922) contribuiu com a questão da incerteza no ambiente organizacional, também reconhecida por Coase, em 1937. No entanto, Coase não reconheceu nisso a visão do oportunismo pela natureza humana, mas Williamson sim.

o potencial favorecimento para o comportamento oportunista quando há um grande excedente a ser distribuído *ex post*. Em decorrência, a contraparte contratual pode tentar capturar a quase renda criada, particularmente se esta possuir maior poder de barganha, tanto por razões econômicas ou de informação.

Milgrom e Roberts (1992) conceituam quase renda como a diferença entre o valor gerado na atividade específica e o seu melhor uso alternativo, tornando as quase rendas objeto de disputa. Logo, o agente que investiu em ativos específicos, corre o risco de além de não ter o retorno do seu custo de oportunidade inicial, se tornar refém da transação devido aos custos de saída (SAES, 2009). Essa condição poderá implicar no potencial de *hold up*, sendo o principal determinante da escolha de estruturas híbridas visando a reduzir dissipação de valor, na visão williamsoniana da TCT (WILLIAMSON, 1996; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Portanto, entende-se que ambos os pressupostos comportamentais são considerados no estudo dos contratos e eles são da natureza humana. Desta forma, os contratos das estruturas de governança devem ser elaborados para se proteger do oportunismo com a meta de economizar mediante a racionalidade. Sobre os pressupostos comportamentais, na TCT fica evidente a sua significância, como os contratos são incompletos, e que o uso seletivo ou distorcido de informação leva à expropriação *ex post* (WILLIAMSON, 1985).

Destarte, no que tange aos atributos de transação, Williamson sugere que os principais são: especificidade de ativos, incerteza e frequência. No que se refere ao grau de incerteza, o autor a conceitua como a maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros. As dificuldades em formular previsões confiáveis acerca do desenrolar dos acontecimentos econômicos, levarão, conseqüentemente, ao estabelecimento de relações contratuais que operacionalizam ajustes e negociações, reduzindo os custos de transação prospectivos (WILLIAMSON, 1985).

De modo mais específico sobre o atributo incerteza, Williamson (1975) discorreu em relação à incerteza no que se refere à complexidade dos casos, representando uma forma de variável que salienta a racionalidade limitada. Em sequência Williamson (1985) distingue três tipos de incerteza, a incerteza primária que se refere às contingências ambientais que surgem de eventos aleatórios da natureza, tais como mudanças climáticas, ainda há mudanças inesperadas no comportamento no tocante às preferências do mercado consumidor, além das oscilações de preços. Já a incerteza secundária consiste na falta de informações que surge no

momento da tomada de decisão no que tange às estratégias ou aos planejamentos realizados pela concorrência.

E por fim, a incerteza estratégica ou comportamental, este tipo de incerteza o autor relaciona ao oportunismo, está ligada diretamente a manutenção de acordos e contratos entre as partes. Williamson (1985, p.59) destaca que incertezas comportamentais “não representariam problemas contratuais se as transações fossem conhecidas como livres de distúrbios exógenos, uma vez que não haveria a necessidade de se adaptar e os esforços unilaterais para alterar contratos poderiam e seriam presumidos pelos tribunais ou demais terceiros”.

Neste sentido, Williamson (1985) observa que é significativo a interação da incerteza com a especificidade dos ativos, em razão de que a incerteza somente trará dificuldade em casos de não haver possibilidade de realocar os ativos no mercado. Por outro lado, quando a incerteza cresce, é necessário uma série de mudanças a fim de preencher brechas contratuais em transações com ativos específicos. Em situações assim, poderão emergir comportamentos oportunistas e levar a falhas de mercado, isto é, custos de transação diante da vulnerabilidade dos contratos. Em concordância, Crook et al. (2013) afirmam que quando há altos níveis de incerteza os custos de transação tendem a crescer, em vista de que os gestores não são capazes de prever e antecipar acontecimentos que possibilitem adaptar os contratos.

Williamson (1985) discorre ainda que reduções na incerteza certamente justificam a mudança de transações na direção contrária, mesmo que essas mudanças possam ser adiadas no caso em que os ativos em questão apresentem um longo ciclo de vida. Ademais, a redução da incerteza ocorre conforme se dá o amadurecimento de uma indústria, o que para o autor é o caso habitual, pois os benefícios que se ampliam na organização interna, como na integração vertical, presumivelmente declinam. Logo, ocorrerá a maior dependência de compras no mercado, o que é geralmente viável para transações de negociação recorrente em indústrias maduras (WILLIAMSON, 1985).

No que se refere ao atributo frequência, o autor afirma que a influência da frequência em que a transação se realiza, se refere à complexidade da relação contratual associada, conforme Williamson (1985). Essa associação é relativamente compreensível, em razão de que dificilmente será economicamente justificável desenvolver instituições adaptadas para interações que só ocorrem raramente, ou até mesmo em uma única oportunidade (WILLIAMSON, 1985). Finalmente, em relação à especificidade de ativos, é o atributo mais importante no enfoque teórico de Williamson (1985;1996). Desse modo, o autor explica que se relaciona ao grau em que a transação exige “ativos específicos”, ou seja, “ativos especializados”

que não podem ser reempregados sem sacrifício do seu valor produtivo, no caso em que contratos precisam ser interrompidos ou encerrados prematuramente (WILLIAMSON, 1985). Pode-se atribuir assim, a especificidade de ativos a perda do valor dos ativos presentes em uma transação, na hipótese da transação em questão não se realizar ou se houver quebra contratual (WILLIAMSON, 1996).

Nesse ínterim, Williamson (1996) considera seis tipos de especificidade de ativos, sendo as seguintes: 1) Especificidade locacional: diz respeito à localização estratégica em meio a firmas que atuam em uma mesma cadeia produtiva, visando diminuir os custos de transporte e armazenagem. 2) Especificidade de ativos físicos: relaciona-se a características físicas do bem transacionado, no caso de ser demandado ferramentas ou aparelhamentos especializados para a produção de um produto, cujo seu uso é específico para a atividade; 3) Especificidade de ativos humanos: se refere ao aprendizado e/ou às habilidades específicas de um certo processo que passam a existir através do método “aprender fazendo” (do inglês, *learning by doing*); 4) Especificidade de ativos dedicados: se apresenta no momento em que uma das partes faz um investimento na produção, considerando a certeza de uma quantia significativa de vendas de produtos para a outra parte, transformando-se em ativo específico; 5) Especificidade temporal: diz respeito ao valor de uma transação estar sujeito ao tempo em que ela é realizada. Assim, o tempo demonstra-se uma questão essencial para a atribuição de valor aos bens ou para a eficiência no processo produtivo. 6) Especificidade de marca: se refere à reputação que o nome da organização ou bem apresenta no mercado (WILLIAMSON, 1996).

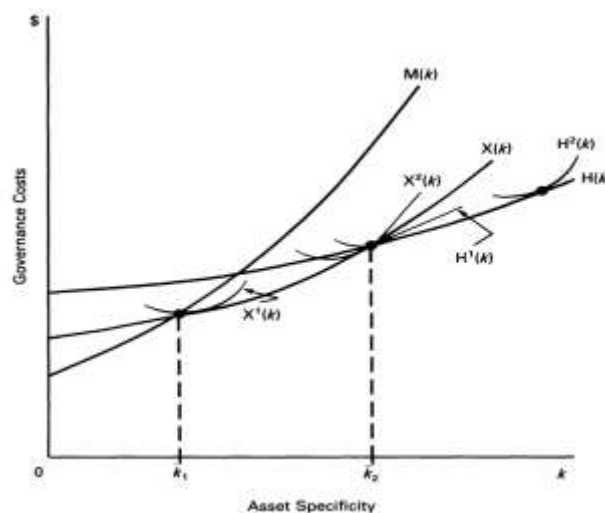
Milgrom e Roberts (1992) destacam que os ativos específicos se vinculam ao grau em que a transação exige ativos especializados, assim, relacionado à existência de ativos específicos, cria-se uma quase renda. Para solucionar essa dependência bilateral criada, se baseia na decisão de estrutura de governança mais adequada, na qual, afirma-se que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical, a fim de prevenir a ação de captura oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Salienta-se a contribuição de Klein, Crawford e Alchian (1978), como parte da origem da TCT. Esses autores haviam sugerido o conceito de quebra contratual oportunista, explorado com base em incentivos de apropriação de quase renda gerada a partir de investimentos em ativos específicos. Desse modo, quando uma parte da relação contratual realiza investimentos específicos, geradores de rendas, na carência de salvaguardas, parte do seu valor pode ser expropriada *ex post* pela outra parte. Assim, a especificidade de ativos representa um importante

papel na teoria, e mostra qual a perda possível por uma ou todas as partes participantes em um contrato, no caso de ruptura pós-contratual (ZYLBERSZTAJN, 2009).

A partir dessa discussão de atributos e pressupostos comportamentais, Williamson propõe que a firma deve ser tratada como uma estrutura de governança, na qual o objetivo é garantir uma coordenação que economiza os custos de transação, reduzindo a incerteza, compensando os agentes da racionalidade limitada e protegendo-os do oportunismo, sendo que tal governança pode ser através ou não do mercado. Em decorrência, Williamson (1985) ao tratar da escolha pela estrutura de governança, apresentou uma matriz, na qual ilustra que a escolha pela estrutura de governança será principalmente pelo nível de especificidade de ativos. Essa relação é explicada na Figura 1, que ilustra o modelo de escolha para a melhor configuração organizacional que minimize os custos de transação (Figura 1).

Figura 1- Estruturas de governança pela especificidade de ativo



Fonte: Williamson (1991, p. 285).

Desse modo, no gráfico apresentado o eixo vertical (\$) representa os custos de governança para determinada atividade e o eixo horizontal (k) identifica o grau de especificidade dos ativos envolvidos na referida atividade. Se consideram assim, os custos de governança mais a especificidade de ativos. Na função $M(k)$ determina-se o intervalo de valores em que a atividade deve ser obtida no mercado, a função $X(k)$ define os intervalos das formas híbridas: mercado, contratar ou integrar verticalmente e a função $H(k)$ define o intervalo de valores que a atividade deve ser integrada verticalmente. A partir dessa matriz, a escolha da forma de governança mais eficiente é determinada pela função expressa nela, a qual associa os custos de governança com a especificidade dos ativos envolvidos (WILLIAMSON, 1991).

Nesse sentido, Williamson (1985) identificou a firma, substituindo a ideia restrita de função da produção, na medida em que estabelece uma comparação entre a estrutura de governança das relações contratuais com uma visão institucional. Indica ainda os problemas de contratos, e juntamente os custos de transação. Por conseguinte, Williamson discorre sobre as particularidades das estruturas de governança a partir de uma análise das propriedades de quatro tipos: Mercado, Trilateral, Bilateral e Unificada. Desta forma, para ele os Mercados coordenam as atividades dos agentes por meio de um mecanismo que combina uma pressão advinda da rivalidade que os agentes estão submetidos, de transações não específicas de contratação ocasional e recorrente (WILLIAMSON, 1975, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2009).³

No que tange a governança Trilateral trata-se de transações ocasionais do tipo mista e altamente específicas. Por outro lado, a Unificada, sendo a integração vertical, apresenta a submissão dos comportamentos dos agentes em relações de autoridade e a introdução de adaptações nas interações a partir do aprofundamento da especificidade de ativo, sistemas administrativos de monitoramento, incentivo e controle a esses associados. Na governança Bilateral, as transações são recorrentes, apoiadas por investimentos do tipo misto e altamente específico (WILLIAMSON, 1985). De acordo com Williamson, a realização de transações recorrentes que envolvem em grau significativo de ativos específicos, estimulará o desenvolvimento de instituições que garantam sua continuidade e a efetivação dos eventuais ajustes necessários (WILLIAMSON, 1985).

Joskow (2003)⁴ sugere que a escolha da governança é fortemente influenciada pelo ambiente institucional básico, bem como, por condições econômicas básicas (como recursos naturais) em qualquer tempo. Neste ínterim, para Joskow (2003), as estruturas de governança escolhidas, sejam elas mercadológicas ou hierárquicas, são aquelas que se adaptam melhor aos atributos das transações de interesse, no sentido de que economizam os custos totais, como os custos de transação e da relação comercial.

Embora não seja o foco do presente estudo, há que se destacar ainda a existência das formas de governança plurais que são oriundas das ideias iniciais de Williamson, neste tipo de governança que adota simultaneamente duas ou mais formas de governança, dentre as quais poderá se apresentar a integração vertical (ZANELLA, 2017). Estudos como os de Schnaider

³ Zylbersztajn (2005) discorre amplamente sobre a questão de mercados.

⁴ Joskow (2003) aprofunda a questão de estruturas de governança.

(2011) enfatizam a pesquisa de Carter e Hodson (2006) que estudaram 27 trabalhos direcionados ao teste empírico das proposições da TCT. Por sua vez, os autores constataram que em nenhum desses estudos puderam verificar efeitos completamente alinhados com as previsões da TCT. Pode-se observar ainda o estudo de Shervani, Frazier e Challagalla (2006), sobre os quais Schnaider (2011) enfatiza que os autores constataram que o modelo teórico proposto pela TCT não é apropriado para todas as firmas.

Neste sentido, entre os citados, demais literaturas discorreram sobre encontrar as formas de governança presentes nas cadeias. Embora Williamson (1985) não tenha abordado em sua obra diretamente a possibilidade de as firmas implantarem mais de uma estrutura de governança simultaneamente, outros autores como Bradach e Eccles (1989) concluíram que havia este fenômeno, o denominaram de formas plurais. Além de outros estudos, que também identificaram a existência de mais de uma forma de governança na mesma cadeia produtiva para coordenar semelhantes tipos de transações. Em termos conceituais específicos dessa forma de governança, considerados pioneiros ao introduzir o termo “formas plurais” Bradach e Eccles (1989, p. 112) as definem como “um arranjo em que distintos mecanismos de controle organizacionais são operados simultaneamente para a mesma função pela mesma firma”.

Por outro lado, os autores como Ménard et al. (2014, p. 54) veem tais formas de governança como possíveis de serem observadas como “arranjos organizacionais em que, para um tipo de transação que lida com a mesma atividade, no mesmo ambiente institucional e competitivo, uma das partes utiliza-se simultaneamente de diferentes modos de governança ou depende substancialmente de diferentes tipos de contratos ao mesmo tempo”. Destaca-se ainda que Monteverde e Teece (1982) no momento em que analisaram a integração vertical na indústria automobilística, confirmaram que tal transação era governada simultaneamente pelo mercado e pela integração vertical.

2.2.3 A integração vertical e a Teoria dos Custos de Transação

De acordo com Gibbons e Roberts (2015), a discussão de integração vertical e contratação ilustram conexões entre economia organizacional e organização industrial. Jacobides e Winter (2005) por sua vez, afirmam que a análise da integração vertical nas últimas duas décadas, vem apresentando grande progresso em relação a estudar o que incentiva as estruturas de governança observadas no mundo real. Para os autores, Williamson (1975, 1985, 1999), teve papel fundamental para seus desdobramentos, desenvolveu e, de forma pontual, operacionalizou o conceito de custos de transação, elaborados inicialmente por Coase (1937). Teoria esta, com escopo, em uma vertente específica do inquérito coaseano, analisando as

condições em que organizações escolhem integrar, abandonando os mercados (JACOBIDES; WINTER, 2005).

No livro "*The economic institutions of capitalism*" em 1985, Williamson (1985) deu continuidade ao estudo da integração vertical, também discutido em Williamson (1971). Conforme o autor, o controle de preço ou barreira à entrada não era a orientação para estratégia da integração vertical, e sim a economia de custos com foco na eficiência. Neste sentido, para Williamson o propósito da integração vertical é o econômico, isto é, economizar custos de transação. Contudo, o autor salienta que a decisão da integração será alicerçada na especificidade de ativos.

Diante das explicações para integração vertical, inicialmente Coase (1937) apresentou a ideia de coordenação pelos custos de transação, como mais uma propriedade de estudar a organização das indústrias sem ter que recorrer a determinismos tecnológicos, entendendo-a como uma área de investigações com especificidades próprias. Williamson (1975, 1985) na mesma linha, afirma que a tomada de decisão pela integração esporadicamente é causada por determinismo tecnológico, e sim consequência da busca de economia nos custos de transação.

O argumento fundamental de Williamson (1985), é que a decisão da integração vertical se dará principalmente pela especificidade de ativos, enquanto se busca economia de custo de transação. Nesse contexto, enfatiza-se que os ativos específicos, podem ser tangíveis ou intangíveis e que são irrecuperáveis, no sentido de que não haverá recuperação através do mercado caso haja o rompimento da relação do negócio inicial (WILLIAMSON, 1985; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Para essa discussão Williamson (1985), apresenta a representação de sua ideia por um modelo heurístico, indicando que na medida que a especificidade de ativo aumenta, a tendência de fazer a integração vertical também se ampliará. Tratando dos custos de governança e organização econômica, demonstra que o mercado será mais utilizado quando a especificidade de ativos for menor, ou seja, a interdependência entre as organizações será reduzida. Diferentemente, transações com alta especificidade de ativos envolvidos terão uma dependência maior, tornando as transações mais complexas

Saes (2009) em concordância aponta que a relação, portanto, é de que quanto maior a especificidade do ativo, maior será o prejuízo relacionado a um comportamento oportunista por parte de outro agente. Contudo, as transações entre os agentes poderão ocorrer via mercado, no caso de os ativos não serem específicos. Dado que se eleve o nível de especificidade dos ativos, conseqüentemente os custos de transação se elevarão, resultando na ineficiência da estrutura de

governança de mercado. Com isso, a integração vertical se apresentará como mais vantajosa do que a estrutura de mercado, conforme os níveis de especificidade do ativo aumentem (SAES, 2009).

Essas são as razões e fronteiras que Williamson (1985), expressa graficamente para a tomada de decisão quanto à necessidade de integração ou permanência no mercado, e ao mesmo tempo, o momento em que os dois aspectos se equivalem e a decisão torna-se indiferente. Há que se destacar ainda sobre as especificidades de ativos que, para o autor, relaciona-se ao grau em que um ativo pode ser reempregado para usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrificar seu valor (WILLIAMSON, 1996). Retomando sucintamente os tipos de ativos já elucidados no texto, Williamson (1996, p. 59), portanto, classificou os ativos específicos em: (1) especificidade de lugar; (2) especificidade de ativo físico; (3) especificidade de ativos humanos; (4) ativos dedicados; (5) especificidade temporal e (6) especificidade de marca.

Joskow (2003) em sua discussão sobre a integração vertical, aponta como causas a incompatibilidade contratual e sua interação com os diferentes tipos de atributos transacionais, incluindo a especificidade de ativos, complexidade e incerteza. Diante disso, Joskow (2003) mostra que quando as transações são mediadas por contratos via mercado, podem ocorrer circunstâncias em que o comprador e o vendedor têm interesses conflitantes. Assim, a vantagem potencial da integração é que as organizações internas irão provavelmente harmonizar esses interesses conflitantes. Além disso, tendem a realizar uma avaliação de investimento *ex ante* buscando um processo de adaptação mais eficiente (JOSKOW, 2003).

Williamson (1985) sugere como característica essencial da integração, a tomada de decisões adaptativa e sequencial que seria implementada sob a propriedade unificada, com o apoio de sistemas de incentivo, controle hierárquicos e o comportamento dos agentes passaria a ser submetido a uma relação de autoridade. Indo além, Williamson (1985) que o mais relevante é o que envolve a decisão de integrar mediante os custos de transação. Assim, a evidência valida a proposição de que a integração vertical (para trás, para frente e lateral) tem maior relação com a economia do custo de transação do que demais alternativas (custos de produção/teoria neoclássica).

Desta forma, Williamson (1985) propõe que se considere dois tipos de integração. A convencional, envolvendo a integração dentro da tecnologia núcleo, com a integração de estágio sucessivos (estágios dentro da planta). E a segunda, se refere a integração periférica (ou atividade fora da planta), com a integração para trás em direção aos recursos, integração lateral em direção aos componentes e integração para frente em direção a distribuição.

Ao tratar da integração lateral, Williamson (1985) apresenta o estudo de caso da Fischer Body e General Motors, referente à sua relação bilateral vista como integração lateral, caso discutido em Klein, Crawford e Alchian ⁵(1978). Esta governança bilateral cederia lugar a uma governança unificada, em razão dos investimentos específicos envolvidos, salientando, com isso, que a teoria neoclássica por exemplo não esclarece situações como esta. Gibbons e Roberts (2015), apontam que Klein, Crawford e Alchian (1978) e Williamson (1979, 1985), exploraram as consequências de ativos específicos e *hold up* para decisões de compra e venda de empresas, e contratação entre empresas. No mesmo sentido, Jacobides e Winter (2005) afirmam que a integração vertical é vista pela TCT pelo potencial de *hold up* e comportamento oportunista, como essa teoria sugere, assim, sendo o principal determinante do escopo vertical.

Ademais, no que se refere à decisão pela organização interna, Williamson (1991) defende que o direito implícito dos contratos da organização interna é o de tolerância. Assim, afirma que enquanto os tribunais normalmente concedem os direitos para as empresas, haverá disputas sobre os preços, danos, atrasos, falhas de qualidade, e como os tribunais se recusarão a ouvir disputas entre uma divisão interna ou sobre questões técnicas idênticas. Com o acesso para os tribunais negado, as partes devem resolver suas diferenças internamente. Se opondo a ideia de Alchian e Demsetz (1972), ele conclui que as firmas podem e exercem o *fiat* que os mercados não podem, que há negligência prévia do direito dos contratos e as diferenças e suas ramificações, as quais explicam este problema (WILLIAMSON, 1991).

No entanto, para Joskow (2003), nenhuma estrutura de governança está livre de pelo menos alguns custos de transação. A decisão ou não de integrar verticalmente, torna-se uma troca entre os custos de opção e arranjos de governança. Em seu artigo Williamson (1971), também considerou casos em que o custo da integração é tão elevado que as empresas podem decidir não integrar, mas também não voltar a contratos de mercado padrão. Por outro lado, eles podem escolher outra forma de governança, identificadas como “estruturas bilaterais”, em que a autonomia das partes é mantida. Esse raciocínio foi posteriormente ampliado para as estruturas chamadas de híbridas.

Em suma, Klein, Crawford e Alchian (1978) sugeriram que pode ser mais útil examinar apenas a justificativa econômica para diferentes tipos particulares de relações contratuais, e considerar a empresa como um tipo particular ou conjunto inter-relacionado. Portanto, para os autores importa-se visualizar “qual tipo de contratos são usados, para que ramos e por quais

⁵ Klein, Crawford e Alchian (1978) aprofundam a discussão de quase renda em seu estudo.

motivos”, enfatizando que isso corresponderá a situação particular de cada organização, ou conjunto de indivíduos, diante de suas estratégias e aspectos únicos inerentes à relação das partes envolvidas.

2.3 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (TCM)

2.3.1 Considerações iniciais da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM)

Ainda que Williamson (1985) na Teoria dos Custos de Transação, tenha contribuído para a teoria da firma, ao apresentar a proposição dos atributos das transações que influenciam na escolha do arranjo. Sua abordagem não foi a única, outra corrente teórica surgiu com Barzel (1997, 2005), como um complemento na literatura dos Contratos Incompletos. Partindo da noção de que os bens têm múltiplos atributos, na Teoria dos Custos de Mensuração, Barzel relaciona os arranjos institucionais ao controle da perda de eficiência da transação dada à dificuldade de mensurar determinado atributo transacionado (BARZEL, 2002; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Diante disso, a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), é outra vertente da Nova Economia Institucional (NEI), a qual também foi iniciada a partir da década de 1930, com o trabalho de Coase “*The Nature of the Firm* (1937).” Desta forma, além da TCT encontra-se a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) (BARZEL, 1997, 2005), ambas alicerçadas em Coase (ZYLBERSZTAJN, 2005).

A Teoria dos Custos de Mensuração, tendo como principal autor Yoram Barzel (1997), parte do conceito de eficiência, todavia, apresenta uma lógica diferente da Teoria dos Custos de Transação de Williamson, as transações, mesmo que pareçam simples, podem ser desacopladas em distintas dimensões. Assim sendo, em relação a sua unidade de análise, na perspectiva da TCM a transação é vista da mesma forma que na TCT, no entanto, a transação é decomposta em dimensões de ativos. Assim, para Barzel (2002, 2005), há vários atributos em um mesmo ativo, e cada um deles deve ser mensurado para que possam ser definidos os direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 2009). Por conseguinte, a firma é considerada como um conjunto de garantias oferecidas por um agente especializado, capaz de oferecer salvaguardas, gerando direitos sobre o resíduo (BARZEL, 2002; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Diante dessa breve contextualização da ideia central da teoria dos Custos de Mensuração, serão apresentados a seguir os pressupostos dessa teoria, conceitos e aspectos defendidos por ela: os custos de transação e de mensuração; direitos de propriedade; formas

organizacionais; e a determinação dos limites firma com ênfase na integração vertical, junto a compreensão da captura de quase-renda.

2.3.2 Custos de Mensuração

Inicialmente, em relação aos custos de transação, Barzel (1997), os define como o custo associado à transferência, captura e proteção de direitos (BARZEL, 1997). Barzel estudou o problema da mensuração com maior foco nos custos *ex ante*. Seus conceitos de medição se aplicam a qualquer momento à proteção enquanto a captura de quase-renda, na verdade representa uma perspectiva *ex ante*, o autor afirma que as soluções oferecidas pela TCM garantem uma ampla gama de possibilidades, incluindo a integração horizontal (BARZEL, 2005).

Conforme Barzel (1982), praticamente nenhuma mercadoria ofertada para venda é livre do custo de medir seus atributos. Logo, as pessoas só trocarão se perceberem que aquilo que recebem é mais valioso do que aquilo que dão em contrapartida. Pode-se considerar que medir atributos é trivial, como o peso de uma mercadoria, porém, difíceis atributos facilmente mensuráveis têm realmente valor na transação. Pode-se analisar a quantidade de suco de uma laranja, o sabor de um alimento e a maciez da carne são atributos de alto valor para o consumidor e, por outro lado, se apresentam como atributos de difícil mensuração. Diante disso, para Barzel (2001), o custo da informação e a mensuração deste custo precisam ser considerados na análise das instituições.

Em relação aos custos de mensuração, North (1998) sugere que consistem nos custos da quantificação dos valores dos bens e serviços ou da performance dos agentes, derivados dos diferentes atributos das inúmeras atividades isoladas que constituem a transação. Nesse sentido, informações que podem ser objetivamente mensuradas e verificadas nas transações, envolvam baixos custos de mensuração e são as mais prováveis de serem reguladas via contrato formal (BARZEL, 1997). Todavia, em transações nas quais é difícil obter a verificar a informação, como a qualidade do produto ou serviço contratado, mecanismos de ordenamento privado são necessários (FURUBOTN; RICHTER, 2005).

2.3.3 Direitos de Propriedade

A teoria dos direitos de propriedade é dividida entre a Nova e a Velha abordagem. De acordo com Monteiro e Zylbersztajn (2011), a “Velha Abordagem dos Direitos de Propriedade” (do inglês, *Old Property Rights Approach* – OPRA) está ligada em geral aos trabalhos seguintes de Alchian (1977), Demsetz (1988) e Barzel (1997), tendo como escopo identificar diferenças

entre sistemas alternativos de direitos de propriedade. Por outro lado, a “Nova Abordagem dos Direitos de Propriedade” (do inglês, *New Property rights approach* – NPRA), surgiu em meados dos anos de 1980, com a questão do por que é importante a quem pertence um ativo (FOSS; FOSS, 2001). Monteiro e Zylbersztajn (2011) afirmam que a NPRA está ligada aos trabalhos de Grossman e Hart (1986) e Hart (1995), preocupando-se com o problema da integração vertical, juntamente ao significado de propriedade e como se relaciona com os direitos de propriedade, seu o foco central da NPRA, a distinção entre direitos específicos de controle e direitos residuais de controle⁶ (FOSS; FOSS, 2001).

Para tanto, os autores apresentam a definição de Hart (1996), que direito específico de controle pode ser determinado e diretamente atribuído por intermédio de meios contratuais. Por conseguinte, os direitos residuais de controle são adquiridos por meio da propriedade legal dos bens e implica o “direito de decidir usos do recurso não contratados para contingências” (HART, 1996, p. 371; FOSS; FOSS, 2001).

Nesse sentido, Foss e Foss (2001) concordam que uma contribuição que se destaca também na velha abordagem (OPRA) é representada pelo trabalho de Barzel (1982, 1997). Pois introduziu a noção de ativos multi atributos, com a premissa de ser essencial que a propriedade no sentido econômico se associe aos atributos dos ativos em vez dos próprios ativos, pois percebe como mais frutífera essa associação. Os autores apresentam que existem duas razões para essa premissa de Barzel. A primeira é que a maioria dos ativos têm tantos atributos, que muitos não podem ser especificados, assim a noção de propriedade de ativos é vaga (FOSS; FOSS, 2001). A segunda, se relaciona à preocupação central de Barzel na determinação da estrutura de propriedade que irá maximizar o valor de um ativo, esta última será tratada mais adiante junto aos direitos econômicos (FOSS; FOSS, 2001).

Destarte, Barzel (1997, 2005) defende que dentro dos direitos de propriedade há uma diferenciação entre direitos econômicos e legais. Desse modo, conceituado pelo autor o direito legal de um ativo é aquele garantido pelo Estado, como pertencente a um indivíduo em particular (BARZEL, 2005). Nesse sentido, os direitos legais são os direitos reconhecidos e aplicados, em parte, pelo governo. Esses direitos, em regra, ampliam os direitos econômicos, mas os primeiros não são necessários nem suficientes para a existência deste último. A principal

⁶ Para uma discussão mais aprofundada da OPRA e da NPRA ver (FOSS; FOSS, 2001; GROSSMAN; HART, 1986; MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2011)

função dos direitos legais, portanto, é acomodar a concessão e execução de terceiros (BARZEL, 1997).

No que se refere ao direito econômico do ativo, é definido por Barzel como a capacidade que os agentes possuem para desfrutar de um ativo, direta ou indiretamente através de trocas, no sentido de ser voltado para o futuro daquele ativo (BARZEL, 2005). Em relação aos direitos econômicos, Barzel (1994) ainda enfatizou que o ponto central consiste na capacidade dos indivíduos, em que a determinação está preocupada não com o que as pessoas estão legalmente autorizadas a fazer, mas sim com o que eles acreditam que possam fazer com o ativo. Contudo, a valorização esperada de um ativo depende dos atributos do ativo que detém um direito de propriedade, a fim de que atributos permaneçam a unidade fundamental da análise (BARZEL, 1994; FOSS; FOSS, 2001). Sendo essa a segunda razão de Barzel (1994) para focar em atributos, ao invés de ativos, envolvendo a escolha da estrutura de propriedade que irá maximizar o valor de um ativo quando existem altos custos de medição (FOSS; FOSS, 2001).

Salienta-se que para Barzel (1997), a noção de direitos está intimamente relacionada com a reivindicação residual. A reivindicação residual de um ativo ou uma operação é muitas vezes compartilhada por vários indivíduos. Uma proposição importante elaborada por Barzel (1997), é que, para maximizar o valor dos direitos, a participação de uma pessoa no residual deve aumentar à medida que sua contribuição para a saída média aumenta, e deve cair à medida que sua contribuição diminui.

2.3.4. Formas organizacionais

Em seu conhecido estudo “*Organizational Forms and Measurement Costs*”, Barzel (2005) discute no que se refere às decisões de formas organizacionais, a base das transações e a decisão de estrutura de governança. Ele explica que a decisão ocorre pela obtenção de informação que vendedores e compradores podem ter, e essa informação está relacionada à identificação dos atributos dos ativos e sua dificuldade de medição (BARZEL, 2003, 2005). “Indivíduos, contudo, irão escolher e organizar as atividades no modo que menos a dissipa (a informação)” (BARZEL, 2005, p. 358,).

Nesse contexto, na TCM, a firma é vista como uma organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor (SAES, 2009). Em consonância, Poppo e Zenger (1998) em seu estudo defendem que a escolha dos limites da firma reflete questões de medição. Verificando a partir de seus resultados, a confirmação do papel da dificuldade de medição como um determinante do desempenho de governança em ambos os mercados e hierarquias. Barzel (2005, p. 359), enfatiza que “trocas podem ser conduzidas por uma variedade de formas de

garantias. A mais fundamental é o uso das relações de longo prazo, e como todas as outras formas estão encaixadas dentro dela.”

Desse modo, no que se refere às transações que ocorrem no mercado, conforme Barzel (1997, 2005), a chamada do tipo *caveat emptor* (o risco é do comprador), é vista como a forma mais simples de transacionar: compradores irão realizar as mensurações antes da troca, até mesmo se a mensuração for altamente custosa na antecedência do contrato. Em relação aos leilões, estes se assemelham com transações do tipo *caveat emptor*: neles compradores devem decidir quanto oferecer como lance e vendedores quanto irão determinar como preço, sendo o esforço duplicado (BARZEL, 1997, 2005). Na visão de Barzel (2005), contratos também são encontrados no mercado *spot*, mas por essa razão têm mensuração duplicada, são custosos e têm alto risco, não se constituindo como uma estrutura de governança na sua teoria.

Nas relações de longo prazo, na visão de Barzel (2005), o vendedor realiza promessas implícitas e explícitas relativas aos níveis de determinados atributos do seu produto. Permitindo aos compradores mensurar as mercadorias adquiridas durante o consumo, nesse tipo de transação a mensuração que os compradores usam tende a ser subjetiva e mais custosa. Assim, o que garante sua efetividade na garantia são investimentos reputacionais, como nome de marcas, ou demais mecanismos sociais geradores de confiança contratual (BARZEL, 2002; ZYLBERSZTAJN, 2009). Essa relação para Barzel (2005), envolve atributos valiosos (caros de medir), pois leva o comprador a arriscar sua mensuração na compra, contudo, no caso de não cumprimento das promessas, o consumidor poderá punir o vendedor encerrando a relação.

Como uma terceira forma organizacional, Barzel (2005) apresenta as garantias contratuais, as quais têm amparo do Estado em parte das garantias, necessitando de mensurações objetivas e verificáveis dos atributos garantidos para que sejam estabelecidas em contrato, assim os atributos são de baixo custo. O autor elucida que o Estado não participa do processo contratual, ele somente garante as cláusulas estipuladas, fazendo valer os direitos (*enforcement*). Desse modo, quando se transaciona um ativo externamente à firma por contrato, terá o seu desempenho garantido pela justiça, no caso de quebra contratual (BARZEL, 1997; ZYLBERSZTAJN, 2009)

Outra forma são os acordos múltiplos, em que se unem as relações de longo prazo e acordos contratuais. Para Barzel (2001) se espera que aquelas transações que apresentam mensuração mais simples sejam garantidas através do Estado, e demais atributos por meio de contratos de longo prazo, assim, apresentando mais de um garantidor (SOUZA; ZYLBERSZTAJN, 2011). Dessa forma, o uso simultâneo dessas relações é capaz de se

beneficiar das características de cada garantidor, por um lado relações de longo-prazo são livres de perigo moral, os contratos, por outro lado, podem atenuar o nível necessário de capital reputacional (BARZEL, 2005).

Destarte, quando se optar por organizar as transações internamente à firma, Barzel (2005) discute sobre duas possíveis estruturas de governança, a integração vertical e a integração horizontal. Para Barzel a integração vertical decorre da difícil mensuração dos atributos; da captura de quase-renda; e da garantia entre fornecedor e cliente final visando eliminar o efeito carona, tal como será discutido na seção a seguir.

Por fim, a integração horizontal, é buscada quando há maior compartilhamento de informações úteis entre as partes, as quais seriam complexas de se ter acesso sem essa integração, tanto pelos seus custos duplicados sendo as partes independentes, quanto por questões de concorrência, como afirma Barzel (2005). Contudo, ao decidir sobre a integração horizontal, deve-se considerar o escopo da organização, em alguns casos pode ocorrer a fusão entre os concorrentes, quando o escopo não é tão claro como para o público em geral. Em outros casos somente a associação, por meio de contratos cujo escopo é bem definido, atuando em um segmento específico (BARZEL, 2005).

2.3.5 A Integração vertical e a Teoria dos Custos de Mensuração

No que se refere às estruturas de governança, em particular a integração vertical, Barzel (2005) compara as demais formas organizacionais tratadas por ele, e a integração vertical, a qual pode trazer benefícios na transmissão da informação, evitando ao mesmo tempo, o gasto com captura que transatores independentes teriam realizado. Desta forma, Barzel discorre sobre os motivos inerentes à decisão por integração vertical, tratando a relação de trabalho; a divisão do trabalho e as formas de especialização; a transmissão de informação entre os agentes e a captura de quase-renda.

Nesse sentido, para Barzel (2005), na relação de trabalho que ocorre internamente na organização, os empregados são recompensados por salários fixos, mas ao mesmo tempo eles são reclamantes residuais. Em vista de que também são em parte proprietários de direitos econômicos, ainda que não de direitos legais, portanto, na prática, eles possuem uma reivindicação sobre a produção (BARZEL, 1997). Contudo, isso não é um problema significativo quando há integração vertical, em razão de que nesse tipo de organização, o produtor e seu “cliente” são funcionários da mesma firma.

Por conseguinte, a integração vertical leva à redução de mensuração em excesso, em razão de que funcionários obtêm muito pouco ao manipular as informações e mercadorias

(BARZEL, 2005). Quanto ao monitoramento, em paralelo com a questão colocada anteriormente por Coase (1937), Barzel (2005) indica que o empregador se preocupa com o nível médio do desempenho dos empregados que é relativamente barato de medir, do que com a variação de cada empregado em que a medição é cara. Em relação à verificação, o problema de produzir com baixa qualidade e a disputa potencial em transmitir informações em sua maioria é resolvido sob integração. Ademais, o empregador evidentemente deve supervisionar seus funcionários (BARZEL, 2005).

Outra questão que Barzel (2005) coloca, é em relação a expandir o escopo da integração vertical. Assim, que em grandes mercados determinadas tarefas que poderiam ser subdivididas em tarefas mais específicas, não são. Além disso, o autor indica que consumidores compram muitos produtos que não estão na forma de acabamento final, e eles mesmos realizam o acabamento. Barzel (2005) vê ambos os casos como de especialização incompleta: para ele as duas situações poderiam obter um elevado nível de especialização por meio da integração vertical. Para a venda de produtos não acabados, Barzel (2005) faz a mesma analogia, em que à medida que se torna mais barato mensurar produtos finais, mais eles serão vendidos em sua forma final.

Dentre os fatores que levam a integração vertical, Barzel (2005) sugere a discussão das garantias nas transações. Pois há fragilidade na vantagem da garantia e firmas verticalmente integradas são mais apropriadas para o fluxo de informações, quando operações intermediárias separam o garantidor do garantido. Esse caso é eficiente quando as partes intermediárias não ganham fazendo reivindicações para além daquelas que os consumidores fariam. Contudo, em muitos casos, produtores intermediários “pegam carona” na garantia do fabricante destinada ao consumidor.

Diante disso, o autor assinala que se houvesse apenas vantagens, todos os estágios de produção seriam integrados, porém, isso gera custos. Logo, os benefícios da integração, precisam exceder os custos. Estabelecendo um paralelo com Coase (1937), em que essa é a lógica dos limites da firma. Salienta ainda que Arrow (1975) foi quem apontou inicialmente a integração vertical como um método para passar informação, todavia, não intuiu que produzir informação consome recursos. Barzel (2005) constata, assim, que se espera que somente os estágios (intermediários) que de fato representem benefícios significativos ao aproveitar a garantia, devem ser integrados verticalmente na firma, também como forma de proteção da captura de garantias.

A partir da discussão dos três fatores anteriores que envolvem a integração vertical Barzel constata que “(1) a integração vertical se amplia com o aumento do número de etapas verticais de produção (pois maior a oportunidade de se beneficiar com a garantia), (2) produção se torna mais especializada quando os custos de organizar relações verticais diminuem, e (3) a produção se torna mais integrada quando ganhos pela especialização aumentam” (BARZEL, 2005, p. 367).

Não obstante, a discussão da integração vertical é inerente ao problema da captura de quase-renda, conceito que também transpassa a questão da incompletude contratual. Para Barzel (1997), contratos sempre serão incompletos, contudo, opostamente ao pressuposto de Williamson (1985), sua incompletude não é oriunda de qualquer hipótese sobre racionalidade das partes. Para Barzel (2003), a incompletude contratual se dá como uma combinação entre o alto custo de se obter informação sobre a mercadoria, isto é, uma mensuração exata e o vasto conjunto de atributos específicos e não uniformes, aliado ao comportamento maximizador dos agentes, os quais exploram as oportunidades de captura de valor (MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Assim, Barzel (1997) os denomina como maximizadores, não como oportunistas, no que se refere à quase-renda, afirma que oportunidades de captura existem em todo lugar, e assim transatores despenderam recursos para capturar o que eles podem. Com isso, no sentido de maximizar os indivíduos, buscam reduzir as despesas em recursos associados com a captura de direitos sobre os atributos na transação. Nota-se, dessa forma, que para o autor a incompletude contratual é inerente à relação entre dois agentes impossibilitados de realizar uma mensuração exata (BARZEL, 1997, 2005).

Relativo à captura de quase renda pelo aspecto de ativos específicos, Barzel (2005), defende que esta é apenas uma manifestação dos atributos difíceis de serem mensurados. Nesse contexto, faz sua importante contribuição na TCM, defendendo que a noção de custos de mensuração é mais geral e mais operacional que a dos ativos específicos. Afirma, portanto, que o modelo de Williamson (1975) é muito limitado como sujeito à captura e pode negligenciar métodos além da integração vertical.

Desse modo, segundo Barzel (1997, 2005), a existência de oportunidades de captura implica que direitos de propriedade não são bem delineados, levando a comportamentos de maximização, gerando disputas. O motivo é que em relação ao seu valor, alguns atributos são dispendiosos para medir. Logo, Barzel (1997) indica que os atributos de tais ativos não são

plenamente conhecidos pelos potenciais proprietários, e é comum também não serem conhecidos pelo proprietário atual.

A transferência de ativos conforme Barzel implica assim, em custos resultantes das tentativas de ambas as partes de determinar quais são os atributos valorizados desses ativos e da tentativa de cada um para capturar os atributos que, devido aos custos proibitivos, permanecem mal delineados. Com isso, os intercâmbios que de outro modo seriam atraentes podem ser abandonados por custos de permuta (BARZEL, 1997).

Nesse caso, a mensuração é cara e sujeita ao erro, se os transatores não estão certos de como se sairão em suas trocas, seus direitos econômicos não são bem definidos (BARZEL, 2005). Barzel (1997) afirma que os ganhos líquidos da troca tendem a ser ampliados no caso dos proprietários originais de commodities transferirem somente subconjuntos dos atributos das commodities enquanto mantêm o resto. Essa troca pode resultar em direitos de propriedade divididos para commodities simples, no qual dois ou mais indivíduos podem possuir atributos diferentes do mesmo produto.

Nesse sentido, Barzel (1997) afirma que podem ser conferidas restrições ao comportamento dos proprietários a fim de ampliar a separação de seus direitos econômicos individuais. Pois, a separação incompleta torna os atributos como propriedade comum, renunciando-os ao domínio público, nesse caso, se eles estiverem no domínio público, recursos são gastos na sua captura (BARZEL, 1997).

O autor formula assim, métodos como a integração vertical, padronização e uso de relações de longo prazo como potenciais soluções quando os direitos econômicos não estão bem definidos (BARZEL, 2005). No que concerne aos métodos para reduzir a captura de quase renda, a padronização de ativos únicos, mostra-se como um deles, para Barzel (2005), a padronização minimiza quase rendas e, conseqüentemente, o incentivo à captura. Outrossim, as vantagens advindas da padronização, no entanto, necessitam ser comparadas ao custo da infraestrutura que possibilite sua implementação e a perda pela redução da variedade (BARZEL, 2004).

Outro método para se proteger da captura de quase renda, de acordo com Barzel (2005), são as relações de longo prazo, estas parecem ser particularmente adequadas quando a transação ocorre diretamente entre as partes envolvidas, em razão de que estabelecer esses laços é então relativamente simples. No que diz respeito à integração vertical para reduzir a captura, Barzel (2005), defende que as firmas têm a possibilidade de adquirir a reputação por não se envolverem na captura de quase-renda.

Portanto, a partir desses métodos, Barzel indica que com os custos de mensuração e de verificação em declínio, os transatores usarão os contratos mais frequentemente e a integração vertical será menos frequente. Para ele, portanto, essa proposição é improvável que surja do conceito de ativos especializados (BARZEL, 1997, 2005). Esse cenário, para Zylbersztajn (2005), suscita hipóteses testáveis, notando os efeitos de coordenação de melhor definição dos direitos relacionados às mudanças na medição de tecnologia, melhoria na eficiência dos tribunais, junto ao desenvolvimento e adoção de normas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Ademais, na visão de Zylbersztajn (2005), a abordagem da teoria da Mensuração (TCM) é geral o suficiente para lidar com transações de insumos ou produtos, bem como transações horizontais e verticais. Embora considere que a unidade de análise da TCM fica implícita, sua força, no entanto, reside em destacar a importância das causas da variabilidade desacoplada em suas dimensões mensuráveis (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Por outro lado, assim como Caleman et al. (2006) estabelecem, entende-se que a TCM não é conflitante com a TCT, pelo contrário, a TCM apresenta-se como uma extensão, complementando a visão de transação da TCT. Em vista de que, dado que a transação continua a ser a unidade de análise, os pressupostos comportamentais e as dimensões das transações são consideradas. Pode-se, inclusive, antever uma interdependência dessas correntes teóricas, a exemplo de coordenações que quando não explicadas pela mensuração dos ativos, possam ser pela especificidade de ativos (CALEMAN et al., 2006).

Não obstante, para Saes (2009), Barzel (2005) vislumbra como possível obtenção de vantagem competitiva sustentável, a capacidade de os agentes identificarem atributos não explorados dos bens. Para tanto, os agentes estabeleceriam estruturas de governança adequadas a fim de capturar o valor de tais atributos. Em relação a estrutura integrada, Barzel (1987) afirma que o propósito da integração da firma - para frente ou para trás – será determinado sempre pela operação de mensuração com custo mais alto, visando a não dissipação de valor no processo de produção.

Além disso, Saes (2009) salienta que para Barzel o indivíduo que coopera para a difícil ação de mensurar é quem que deverá assumir a posição de empreendedor, empregando e supervisionando os demais envolvidos. Assim, ao deter os direitos residuais de decisão, o incentivo para agir de forma oportunista, ganhando renda à custa dos outros agentes, dissipasse (SAES, 2009).

2.4 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Conforme discorreu-se até aqui a questão das estruturas de governança tem sido explorada por correntes teóricas pertencentes à Nova Economia Institucional (NEI), em específico pelas Teoria dos Custos de Transação (TCT) e Teoria dos Custos de Mensuração (TCM). Contudo, vêm se observando a busca pela compreensão das estruturas de governança também pela abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR) (ARGYRES; ZENGER, 2010).

Com os principais precursores Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), houve o desenvolvimento das bases teóricas da VBR. Ao mesmo tempo em que vem se buscando embasamento nessa teoria, a fim de mostrar a relevância de recursos estratégicos na elucidação dos limites da empresa em trabalhos como (ARGYRES, 1996; BARNEY 1999; JACOBIDES; HITT, 2005; JACOBIDES; WINTER 2005; MADHOK, 2002) (ARGYRES; ZENGER, 2010). Assim, buscou-se nesta seção a discussão da Teoria da VBR, sobre seus principais pressupostos e aspectos que possam ser complementares para a compreensão do que determina os limites verticais da firma.

2.4.1 Pressupostos iniciais da Visão Baseada em Recursos (VBR)

Nas origens da VBR encontram-se estudos em relação à firma que nascem na busca de uma explicação do comportamento individual da empresa. Em razão de considerarem que teorias econômicas de equilíbrio, desde Adam Smith e a “mão invisível de mercado” não esclareciam o desempenho distinto entre organizações, pois tinham como pressuposto que as firmas são homogêneas e o mercado era quem determinava as transações (RUMELT, 1991).

A partir de então, analisar a firma internamente passa a ser cada vez mais relevante, visando entender a questão do porquê algumas firmas têm melhor desempenho do que outras. A VBR surge assim com Penrose (1959), apontando que as firmas são heterogêneas e têm desempenho diferentes, portanto, há competição em mercados imperfeitos entre as mesmas. Na obra intitulada “*The Theory of Growth of the Firm*”, Penrose (1959) definiu a firma como um conjunto de recursos, sob a direção interna, para a produção de produtos e serviços vendidos no mercado, visando o lucro. Conforme Penrose (1959) o crescimento da firma é semelhante a um processo de evolução, e através dos recursos é que ocorre sua evolução e a ampliação de seu tamanho. Dessa forma, partindo de pressupostos econômicos de Penrose (1959) a firma passou a ser a unidade de análise, com discussões sobre recursos e capacidades internas das organizações (PENROSE, 1959; VALLANDRO; TREZ, 2013).

Durand et al. (2017) salientam que o interesse pela compreensão da heterogeneidade competitiva das firmas motivou os estudiosos a pesquisar suas origens. Em consequência criou-se um grande contínuo de pesquisa em diferentes graus de análise, nos quais preditores clássicos de variações de desempenho, sejam eles micro ou macro, passam a ser os fenômenos focais de interesse. Desse modo, a diversidade das origens da heterogeneidade competitiva e suas interrelações é tão ampla que o enfoque dos fenômenos do campo conseqüentemente cresce e leva ao desenvolvimento e ao aumento de novas vertentes de estudos.

Para tanto, a partir de Penrose, houveram outros autores seguindo essa linha de raciocínio, como Porter (1980, 1986), o qual vê a vantagem estratégica como advinda da diferenciação, liderança em custo e enfoque. Já Nelson e Winter (1982), formularam a teoria econômica evolucionária, aliada ao surgimento da teoria da contingência. Nesse mesmo período Wernerfelt (1984), analisa que as firmas são consideradas como coleção de recursos podendo ser ativos tangíveis e intangíveis. Entretanto, os ativos só foram vistos de forma concreta pela VBR a partir do estudo de Wernerfelt (1984). Quando esse autor estabeleceu uma analogia entre a visão tradicional baseada em produtos, pertencente ao modelo competitivo de Porter (1985), e a visão baseada em recursos (AUGUSTO; SOUZA; CARIO, 2013).

Nesse sentido, Wernerfelt (1984) constata que as empresas devem ser analisadas em termos de seus recursos e não em termos de seus produtos como indicava o modelo de Porter (1985). Em vista de que a lógica da VBR segue na ideia de “*Resource-Conduct-Performance*”, com o conceito fundamental. Nesse caso, de acordo com Kuhn e Grunig (2000) são os recursos disponíveis à empresa aliados ao seu uso para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, que determinam o desempenho da firma a longo prazo, ao invés da estrutura do mercado defendida por Porter (1985).

Diante disso, a literatura da VBR reconhece Wernerfelt (1984), com seu artigo premiado “*A Resource-based view of the firm*” como primeiro autor a tratar a abordagem da VBR, inspirado nos trabalhos de Penrose (SAES, 2009). Wernerfelt (1984) assim, visou estudar o motivo pelo qual as empresas apresentariam desempenhos diferentes em um mercado, na busca de elaborar uma teoria referente à vantagem competitiva baseada nos recursos que uma organização emprega e controla para competir no mercado (BARNEY; CLARK, 2007). Defendeu assim, que observar as unidades econômicas em termos de recursos é uma longa tradição em economia, todavia, a análise era frequentemente limitada a categorias como trabalho, capital e talvez terra. A ideia de olhar para as empresas como um conjunto mais amplo de recursos, conforme Wernerfelt (1984) é advinda do trabalho seminal de Penrose (1959). Por

consequente, em seu estudo, Wernerfelt introduz a proposição inicial da “Visão Baseada em Recursos”.

Desse modo, Wernerfelt (1984) buscou desenvolver em seu estudo ferramentas econômicas para analisar a posição de recursos da firma e olhar para algumas opções estratégicas sugeridas por essas análises. Wernerfelt (1984) entendeu que a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos, e o ponto central está em identificar diante de quais circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos a longo prazo.

Nesse contexto, Mintzberg (2000) indica que Wernerfelt, mais tarde alegou que seus conceitos não ganharam força até que Prahalad e Hamel (1990) difundiram suas premissas em relação às capacidades dinâmicas (*dynamics capabilities*). As quais, para o autor, são vistas como ativos chaves das organizações, na medida que, por intermédio delas, as empresas podem alcançar novos meios de gerar vantagem competitiva, consistindo em habilidades das empresas, que possibilitam a adaptação diante alterações no ambiente externo das organizações.

Dessa maneira, Prahalad e Hamel, com seu artigo “*The core competence of the corporation*”, em 1990, abordaram o conceito de competência essencial (*core competence*), o qual se destacou no contexto das organizações em 1990. Nesse sentido, Prahalad e Hamel (1990) apontaram as competências essenciais como um conjunto de habilidades ou tecnologias que viabilizam o crescimento organizacional. Assim, são recursos intangíveis que podem ser de difícil imitação pelos seus concorrentes, aliado a isso, diante ao mercado consumidor esses recursos são vistos como essenciais, em função de que, por meio deles a organização pode alcançar produtos ou serviços diferenciados. Essas competências, mostram-se primordiais no que se refere ao processo de mudança e evolução da própria empresa, devido à flexibilidade que apresentam perante variados mercados. Para tanto, nos termos dos autores, “competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar diversas habilidades produtivas e integrar correntes múltiplas de tecnologias” (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 4).

Desse modo, as competências essenciais (*core competence*) não se apresentam unicamente associadas à tecnologia, elas podem ser encontradas nos variados papéis administrativos, podendo estar na capacidade de gerenciar pessoas, a fim de desenhar o conjunto de conhecimentos, habilidades e comportamentos, além de fatores físicos e gerenciais que fazem parte de uma organização. Sendo assim, esse conceito envolve aspectos que conferem vantagem competitiva, pois podem criar e entregar valor diferenciado aos clientes.

Não obstante, diferentemente de fatores físicos que se depreciam no longo prazo, as competências essenciais (*core competence*), podem ser melhor desenvolvidas no longo prazo das empresas, uma vez que a empresa apresente um processo ordenado de aprendizagem e inovação organizacional. Ademais, Prahalad e Hamel (1990, p. 5) indicam ainda que, “*Core competence* é comunicação, envolvimento e um profundo comprometimento para trabalhar através das fronteiras organizacionais”

Por sua vez, Foss (2005) considera o estudo de Barney (1991) como o primeiro desenvolvimento completo da VBR, ou seja, o primeiro documento que reúne todos os elementos que atualmente seriam considerados imprescindíveis na VBR. O autor também considera que o trabalho de Peteraf (1993), fornece outro resumo canônico dos princípios fundamentais da VBR. Desse modo, mesmo que recente, a célere aceitação dessa nova abordagem na década de 80, conforme Foss (2005), decorreu especialmente por não haver evidência de que o poder monopolístico seja uma importante fonte de lucro (FOSS, 2005; SAES, 2009).

Nesse sentido, serão discutidos a seguir o enfoque desses dois autores: Barney (1991) e Peteraf (1993), reconhecidos como abordagens da VBR pura. Salienta-se que esses autores demonstram em seus estudos uma diferença entre recursos e capacidades. Capacidades estão relacionadas com habilidades baseadas exclusivamente em competências humanas, e os recursos se referem a todos os demais tipos de ativos, neste estudo é usado o termo “**recursos estratégicos**” que compreende os dois conceitos: capacidades e recursos, assim como visto em Saes (2009).

Inicialmente Barney (1986), discutiu que, como as firmas não observam seu interior, para explorar os recursos pertencentes a ela, ao determinarem suas estratégias têm a possibilidade de obter apenas retornos normais diante das estratégias que possuem. Para Foss (2005) mesmo que a VBR começou com uma abordagem distinta das demais teorias de estratégia, em vista de que está focada em vários aspectos pelo lado do mercado de recursos e não de produtos, a abordagem de Barney vai em direção oposta e foca no mercado de produtos. Em outras palavras, Barney (1991), iniciou sua análise sobre a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS) considerando as estratégias que as empresas estabelecem nos mercados de produtos (FOSS, 2005).

Em seu artigo seminal “*Firm resources and sustained competitive advantage*”, Barney (1991), baseado nos pressupostos de que recursos estratégicos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas e que estas diferenças são estáveis ao longo do tempo, buscou

analisar a relação entre os recursos da firma e a Vantagem Competitiva Sustentável (VCS). Em específico as condições em que esses recursos podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável para uma empresa (BARNEY, 1991).

Ao discorrer sobre a lógica da visão baseada em recursos da empresa, Barney (1991) sugere que ela substitui dois pressupostos alternativos na análise de fontes de vantagem competitiva. O primeiro é que pressupõe que as empresas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. O outro ponto é que se pressupõe que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis em todas as empresas e, portanto, a heterogeneidade pode ser duradoura. Constatando, assim, que a visão baseada em recursos da empresa examina as implicações desses dois pressupostos para a análise de fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991).

Em concordância Foss (2005), aponta que na visão de Barney, uma empresa considera que tem uma vantagem competitiva no momento em que insere uma estratégia de criação que não seja ao mesmo tempo introduzida por concorrentes atuais ou futuros. E ainda quando essas outras empresas não conseguem duplicar os benefícios dessa estratégia (FOSS, 2005; BARNEY, 1991).

Foss (2005) salienta que diante desse raciocínio, a firma possuirá então uma vantagem competitiva sustentável caso seja mais eficiente em determinada atividade de criação de valor do que qualquer concorrente atual ou potencial, de tal maneira que não seja possível que os concorrentes a imitem. Contudo, nesse caso, a unidade de análise deveria ser atividade no lugar de estratégia. Apesar disso, para o autor, Barney não trata esses aspectos explicitamente, mas argumenta que oferece uma resposta implícita, enfocando sua atenção para os recursos subjacentes às estratégias (FOSS, 2005; BARNEY, 1991).

Desse modo, ao analisar as implicações para a vantagem competitiva sustentável, Barney (1991, p.105) constata que “para entender as fontes de vantagem competitiva sustentável, é necessário construir um modelo teórico que comece com a suposição de que os recursos da empresa são heterogêneos e imobilizados” (BARNEY, 1991). Nesse sentido, o modelo de Barney, passa da discussão dos seus dois pressupostos, sendo a heterogeneidade e a imobilidade, para outras quatro condições de vantagem competitiva sustentável (FOSS, 2005)

Conforme Saes (2009), Barney (1991) difere dois tipos de recursos pelo olhar da estratégia: os recursos que não criam vantagem competitiva pelo fato de estarem disponíveis em abundância, logo, disponíveis a todos, imitáveis, substituíveis e consideravelmente fáceis de serem transacionados em mercado (SAES, 2009, BARNEY, 1991). E o outro tipo de

recursos que possibilitam à firma obter vantagem competitiva pelo fato de: (1) ser valioso, de modo que possa explorar oportunidades e evitar ameaças do ambiente; (2) ser raro entre a competição atual e potencial da firma, ou seja, não ser introduzido simultaneamente por uma vasta quantidade de competidores; (3) ser imperfeitamente imitável; e (4) não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis (insubstituíveis) (BARNEY, 1991).

Nesse contexto, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos da firma, adquiridas através de recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que não tenham substitutos estrategicamente equivalentes, podem oportunizar que a firma obtenha uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). A partir dessa análise Foss (2005), sugere que a relação entre a heterogeneidade e não-mobilidade dos recursos, e os quatro atributos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável, não se mostram plenamente explicitadas no modelo de Barney.

Ao mesmo tempo, Foss (2005) aponta que para assegurar a vantagem competitiva sustentável não são necessários todos os quatro atributos, por outro lado a não-mobilidade e a heterogeneidade são. De outro modo, ter a posse de recursos valiosos, raros, insubstituíveis e custosos de serem imitados não assegura o alcance de vantagem competitiva sustentável, mas caso os recursos respeitem as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, há a garantia da vantagem competitiva sustentável (SAES, 2009).

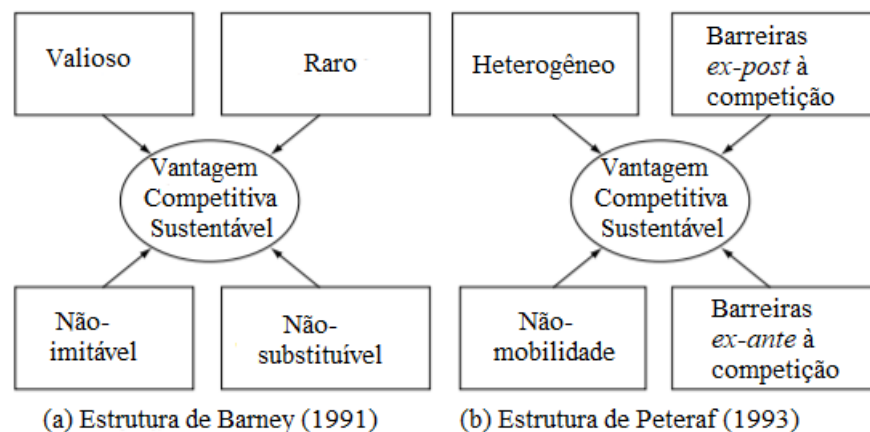
Outra contribuição importante para a VBR foi feita por Peteraf (1993), em seu artigo "*The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view*". Nesse estudo, a autora formulou uma abordagem diferente da de Barney (1991), considerando como unidade de análise os recursos individuais no contexto da firma, e não as estratégias (FOSS, 2005; ISHIKAWA, 2006; SAES, 2009).

Peteraf (1993) argumentou assim, sobre as condições dos recursos que garantem as vantagens competitivas sustentáveis, sendo elas: (1) superioridade -heterogeneidade dos recursos (dentro da indústria), de forma que a firma possa gerar rendas eficientes (ou lucros); (2) limites da competição *ex post*, no sentido de que a renda não seja extinta pela competição, o que implica a difícil imitação, pela posse de um conjunto eficiente de recursos; (3) imobilidade de recursos, possibilitando a criação de rendas únicas; (4) limite da competição *ex ante*, o que sugere que o mercado de recursos se apropria de toda a geração de renda (PETERAF, 1993).

Assim, organizações eficientes podem sustentar a vantagem competitiva, apenas se o seu recurso não puder ser ampliado livremente ou imitado pelas demais organizações (PETERAF, 1993). Ademais, Peteraf (1993) considera a maior contribuição do modelo VBR, a elucidação das diferenças duradouras na lucratividade da firma, que não podem ser atribuídas às diferenças nas condições da indústria.

Destarte, Foss (2005) comparou os modelos de Barney e de Peteraf (Figura 2). Assim, analisou se a VBR é uma teoria que trata das vantagens competitivas sustentáveis em equilíbrio em relação a estratégias únicas no mercado de produto, proposição de Barney (1991), ou em termos de rendas - lucros diferenciais, proposição de Peteraf (1993), ou então ambos com seus pressupostos, conforme mostrado respectivamente na Figura abaixo.

Figura 2- Vantagens Competitivas Sustentáveis em Barney (1991) e Peteraf (1993)



Fonte: Foss (2005, p. 64). Traduzido pela autora.

De acordo com Foss (2005), essa comparação chama a atenção, em vista de que a abordagem de Barney, estratégia exclusiva, não sugere necessariamente ganhos de renda em equilíbrio (abordagem de Peteraf) (FOSS, 2005; SAES, 2009). Ademais, Foss (2005), lastima haver desacordo no que se refere a algo tão básico para a teoria como a conceituação de vantagem competitiva sustentável, por essa razão salienta que é fundamental elucidar porque os dois entendimentos não têm relação necessária.

Dessa forma, ao analisar os limites da abordagem de Barney (1991), Foss (2005) discorre que conforme esse modelo uma firma terá vantagens competitivas sustentáveis se for mais eficiente em alguma atividade de criação de valor do que seus competidores atuais ou potenciais. Nesse caso, a condição de estratégia exclusiva, indicada por Barney, não é necessária. Mas no caso de uma indústria na qual a firma opta por uma estratégia exclusiva, se essa estratégia incluir recursos obtidos no mercado de fatores competitivo e

informacionalmente eficiente, a firma não alcançará vantagens competitivas sustentáveis, tal situação se alinha à proposta de Peteraf (1993), porém, não à de Barney (FOSS, 2005).

Conforme o autor, essa situação é decorrente do fato de que em mercados de fator eficiente e competitivo, a organização iria arcar com o valor total dos recursos que seriam precisos para criar uma vantagem competitiva sustentável relevante. Portanto, para Foss (2005), a abrangência de Peteraf em relação à vantagem competitiva sustentada associada à lucros diferenciais em excesso de custos de oportunidade impede esse problema e, em geral, trata a questão da adequação dos fluxos de receitas de forma mais minuciosa (FOSS, 2005).

2.4.2 Princípios da Visão Baseada em Recursos (VBR)

Vale salientar ainda alguns pontos importantes sobre a condição de heterogeneidade, como está relacionada às rendas ricardianas, além da relação destas com a questão da dependência da trajetória (do inglês, *path dependence*). Sendo consideradas princípios básicos da VBR que são fundamentais para a complementaridade e discutidas a seguir (AUGUSTO et al., 2013).

No que se refere à heterogeneidade, Peteraf (1993) discorre que em uma indústria pode-se encontrar a presença de fatores produtivos superiores, mas se apresentam em quantidade limitada. Esses fatores variam entre fatores fixos que não podem ser ampliados. Podem ser quase-fixos, quando encontrados com mais frequência, sua oferta não pode ser expandida rapidamente. Esses podem ser fatores escassos no sentido de que são insuficientes para atender a demanda em relação a eles. Com isso, os recursos inferiores são trazidos para a produção também. Conforme a autora, este é o conhecido argumento de Ricardo, se referindo ao conceito de rendas ricardianas (PETERAF, 1993).

De acordo com Saes (2009), o conceito de rendas ricardianas é oriundo dos trabalhos de David Ricardo, de 1921. Esse autor, por meio da análise da produção agrícola, notou que o fator fixo de produção da terra não é possível de ser ampliado com rapidez, em reação ao aumento da demanda. Diante disso, o preço do produto agrícola será definido pela oferta de terra e de sua fertilidade. Logo, quanto maior a fertilidade, maior será a renda para o produtor detentor da terra fértil. Saes (2009) salienta que conforme Ricardo, da parte do produtor enquanto receberia o preço de concorrência, a renda seria direcionada para os donos de terra (*rent-seekers*), os quais não possuem participação alguma na produção. Assim, o produtor só ganharia a renda se fosse o proprietário do recurso fixo, nesse caso da terra (RICARDO, 1985; SAES; 2009).

Nesse sentido, Peteraf (1993) usa o argumento de Ricardo para explicar sua proposta mais claramente, assim assume que as empresas com recursos superiores têm custos médios menores do que outras empresas. Estas firmas de baixo custo têm um pouco de curvas de oferta inelásticas, no sentido de que não podem ampliar sua saída rapidamente, indiferente de quão alto o preço possa ficar. Contudo, os preços altos, levam outras firmas menos eficientes para entrar no setor. Tais firmas vão entrar e produzir tanto tempo quanto o preço excede o seu custo marginal. Em equilíbrio, a demanda e o fornecimento da indústria, alto custo de equilíbrio da firma, e empresas de baixo custo ganham lucros supranormais na forma de rendas de seus recursos escassos.

Peteraf (1993) observa que este modelo é condizente com o comportamento competitivo no mercado de produtos. As empresas são tomadores de preço e produzem no ponto onde o preço é igual ao custo marginal. Para Saes (2009) diante disso, constata-se, que as fundamentais origens das diferenças de rentabilidade entre as firmas no equilíbrio são advindas de rendas no sentido ricardiano, isto é, de retorno superior ao custo de oportunidade.

Saes (2009) aponta ainda que se admite que rendas econômicas em firmas eficientes são advindas de insumos escassos e são permitidas pelas ineficiências do mercado de recursos. Essas ineficiências nascem da habilidade gerencial, da linguagem única pertencente ao âmbito da firma e de sua cultura organizacional particular. Além de que são ocasionadas pelos ativos físicos e inovações, protegidas por patentes ou por competência organizacional, e também pelos ativos intangíveis, como a confiança do consumidor, imagem da marca e capital reputacional (SAES, 2009).

Nesse sentido, Barney e Arikan (2001) sugerem que esses fatores de produção são perfeitamente inelásticos, em razão de que são fixas as quantias ofertadas, pois são únicos e não reagem a mudanças nos preços. Ademais, Peteraf (1993) afirma que o modelo de Ricardo é frequentemente considerado em relação aos recursos que são estritamente fixados na oferta. No entanto, pode ser aplicado também a recursos quase-fixos, que são de importância muito maior. Esses são recursos que, embora limitados no curto prazo, podem ser renovados e ampliados gradativamente dentro da empresa que utilizá-los. (PETERAF, 1993).

Foss e Foss (2004) salientam que a heterogeneidade não é definida claramente em Peteraf (1993). Índícios da sua definição são apresentados, argumentando que os pacotes de recursos diferem entre as empresas em termos de eficiência e que estas distintas eficiências originam diferentes níveis de criação de valor. Assim, as diferenças de eficiência poderão significar distintas rendas. Desse modo, sendo heterogeneidade a condição sob a qual uma

empresa pode gerar uma renda de aluguel ou diferencial, as restantes três condições são suficientes para realizar estas rendas e torná-las sustentáveis.

De acordo com Foss e Stieglitz (2010) outro ponto chave na VBR é quais fatores dificultam a imitação de recursos, os autores apontam que na contribuição seminal de Dierickx e Cool (1989), apresenta-se um modelo avançado de acumulação de recursos. Dierickx e Cool (1989) defendem que vantagens competitivas decorrem de estoques de recursos específicos da firma, os quais necessitam ser acumulados internamente. Conforme Foss e Stieglitz (2010), aqueles que planejam estratégias estão com a atenção voltada especialmente com a construção de estoques valiosos de recursos como a reputação da marca, capacidades de fabricação e conhecimento tecnológico, buscando a melhor tomada de decisão sobre as direções de investimentos estratégicos.

Ademais, a imitabilidade e sustentabilidade das posições competitivas são oriundas das características do planejamento sobre o rumo de investimento dos estoques de recursos. Para Dierickx e Cool (1989) as deseconomias da constrição do tempo elucidam as vantagens do pioneirismo, já que para um entrante alcançar um pioneiro, são demandados gastos mais altos de investimento em um período de tempo mais curto.

Mas a eficiência de acúmulo de ativos, leva vantagem a empresa que já acumulou um nível considerável de recursos. Pois como indicam Foss e Stieglitz (2011), quando há desvalorização de ativos, os autores Knott et al. (2000) apresentam empiricamente que a pressão do tempo, deseconomias e eficiências de massa de ativos não são o bastante para se garantir vantagem competitiva sustentável. Já a interconectividade de estoques de ativos e a ambiguidade causal, são bases na compreensão da diferença de longo prazo nos estoques dos recursos, conforme Stieglitz e Heine (2007) a interconectividade de estoques de ativos, associa-se a complementaridade entre dois ou mais ativos. Para Ghemawat (1991), o valor do estoque de ativos depende da presença de recursos complementares, elevando assim significativamente para um imitador os custos de investimento.

Além disso, Dierickx e Cool (1989) disseram que os estoques de ativos da firma podem ser considerados estratégicos na medida em que eles são não comercializáveis, não imitáveis e não substituíveis, e que pode ser de alto custo a imitação de recursos e capacidades da firma. Apontam assim, que o quanto um ativo pode ser imitável depende da natureza do processo pelo qual foi acumulado (DIERICKX; COOL, 1989). Peteraf (1993) considera relevante o trabalho de Dierickx e Cool (1989), pois esses autores centram-se precisamente

sobre os tipos de recursos que são de interesse central para a teoria baseada em recursos: ativos não comercializáveis que se desenvolvem e se acumulam dentro da organização.

Conforme Dierickx e Cool (1989), esses ativos podem desafiar a imitação, em razão de que possuem uma forte dimensão tácita e são socialmente complexos, surgem de habilidade organizacional e aprendizagem corporativa. Assim, tal como trataram Teece et al. (1997), do “*path dependence*”, esses autores anteriormente, também indicaram o desenvolvimento do ativo como “*path dependence*” no sentido de que depende e é oriundo de níveis de aprendizagem, investimento, estoques de ativos e desenvolvimento de atividades. Dessa forma, são relevantes questões da história daquele ativo. Logo, inibe o processo de imitação, pela dificuldade de descobrir e repetir o processo de desenvolvimento pelo atraso considerável dos envolvidos (DIERICKX; COOL, 1989). Ademais, ativos dessa natureza também são imobilizados e, portanto, vinculados à empresa. Para Peteraf (1993) o fator de imobilidade, ou mobilidade imperfeita é outro requisito fundamental para a vantagem competitiva sustentável.

Diante do exposto, na visão de Saes (2009) as firmas controlam uma gama de recursos produtivos que diferem entre elas. Um recurso pode ser valioso em uma certa empresa em determinado período e pode dispor do mesmo valor em outra empresa, ou em uma distinta ocasião. No que diz respeito à heterogeneidade dos recursos entre as firmas, ela acontece por inúmeros motivos, dentre eles se sobressaem o conhecimento tácito envolvido, e a não capacidade de tê-lo isoladamente, considerando a possibilidade do seu valor estar associado às suas ligações com as forças do mercado (SAES,2009).

2.4.3 Integração vertical e a Visão Baseada em Recursos (VBR)

Nas últimas décadas, conforme Argyres e Zenger (2010), surgiu um crescente debate de cunho teórico e empírico no que se refere aos limites da firma. Os autores enfatizam que a Teoria dos Custos de Transação (TCT) se disseminou largamente e já é foco dessa discussão, por muito tempo, com trabalhos como os de Williamson (1975, 1985), Klein, Crawford e Alchian (1978) e Poppo e Zenger (1998).

No entanto, para Argyres e Zenger (2010) nota-se mais recentemente o surgimento de pesquisadores que sugerem argumentos também avançados com fundamento na capacidade e na lógica de recursos sendo esta a Teoria da VBR (ARGYRES 1996; CONNER; PRAHALAD, 1996; FOSS, 1996, 2005; POPPO; ZENGER, 1998; MADHOK, 2002; LEIBLEIN; MILLER 2003; JACOBIDES; HITT, 2005). Além desses, alguns trabalhos chamam atenção no que se refere a como as capacidades comparativas das firmas desempenham uma função na

determinação dos limites da firma (ARGYRES 1996; BARNEY 1999; JACOBIDES; HITT 2005; JACOBIDES; WINTER, 2005; MADHOK 2002).

Nesse contexto, conforme Poppo e Zenger (1998), decisões de limite são decisões de importância estratégica primária. Dessa forma, em consonância com a discussão da VBR pura na seção anterior, se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos e difíceis de imitar (BARNEY, 1986; COLLIS; MONTGOMERY, 1995; LIPPMAN; RUMELT, 1982; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984), logo, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos (CHESBROUGH; TEECE, 1996), analisam Poppo e Zenger (1998).

Diante disso, inicialmente na busca da compreensão de como os limites da firma são vistos na VBR, é possível se utilizar da discussão de Foss (2005) em relação à Teoria Estratégica da Firma e a Economia Organizacional (incluindo as teorias da NEI com a TCT e a TCM). Foss (2005) afirma que sem dúvida há uma relação com o desenvolvimento histórico das duas abordagens. O autor constata que de qualquer forma, é difícil discordar da afirmação de que os itens (existência, limites e organização interna da empresa) se apresentam como temas cruciais para a pesquisa de estratégia.

Destaca-se a argumentação de Rumelt, Schendel e Teece (1994, p. 9) no que tange a estratégia da empresa. Conforme esses autores, dentro dessa compreensão, os argumentos referentes a decisões de como estabelecer os limites da empresa e como planejar a organização interna estão entre as escolhas estratégicas importantes de uma empresa. A decisão das fronteiras da empresa, se relaciona com uma série de questões estratégicas, como a aquisição de recursos pela firma, por exemplo, aquisição interna ou externa de tecnologia, relações com fornecedores, termos em que os recursos são adquiridos. Citam como exemplo, que uma empresa pode internalizar atividades se puder realizá-las com mais eficiência, além de que a internalização pode ser uma estratégia de apropriação, entre outros (RUMELT; SCHENDEL; TEECE, 1994).

Nesse contexto, autores como Penrose (1959), Hoops e Postrel (1999) apontam que as vantagens competitivas são consideradas como conhecimento compartilhado, ou coletivo, e/ou tácito. Grant (2002) acredita que a visão baseada no conhecimento ⁷ seja uma extensão da VBR. Além da percepção das organizações como entidades heterogêneas que contêm conhecimento (HOSKISSON et al., 1999). Nesse sentido, para Foss (2005) como teoria da Organização

⁷ A Visão Baseada em Conhecimento (do inglês, *Knowledge-based view* - KBV), o considera como o recurso mais estratégico da empresa, defendendo que são de difícil imitação, imóveis e heterogêneos e, portanto, são os principais determinantes da vantagem competitiva sustentável (BECKER et al., 2002).

Econômica, a visão baseada em conhecimento pode ser reconstruída nas seguintes linhas. Em um contexto “penrosiano” de racionalidade limitada, conhecimento tácito e distribuído, isto é, de capacidades diferenciais, os custos de produção e transação são discutivelmente apresentados sob uma luz diferente da economia moderna da organização.

Em tal mundo, as empresas não enfrentarão os mesmos custos de produção para o mesmo tipo de atividade produtiva, principalmente porque é improvável que controlem os mesmos estoques de conhecimento tácito, conforme Nelson e Winter (1982). Como consequência do primeiro ponto, os custos de transação podem ir além daqueles que surgem no curso da salvaguarda contra o oportunismo ou da redução dos problemas de risco moral por meio de contratos de monitoramento ou incentivo.

A ideia de que uma visão baseada no conhecimento pode ter implicações para a organização foi percebida por Richardson (1972) a partir de Penrose, o autor sugeriu que se não se iniciasse da ideia coaseana de custos de transação, mas da ideia de que a produção pode ser dividida em várias atividades. Introduzindo o construto de "capacidades", de acordo com Richardson (1972), determinadas atividades mostram-se parecidas, na medida em que se baseiam nas mesmas capacidades gerais, e as atividades também podem ser complementares, na medida em que estão conectadas na cadeia de produção, e a similaridade e a complementaridade podem ser obtidas em graus variados.

Richardson (1972) enfatiza que a organização econômica é fortemente influenciada pelas dimensões das atividades, pois relaciona diferentes graus de similaridade contra diferentes graus de complementaridade. Assim, atividades que são bastante complementares e semelhantes mostram-se mais bem empreendidas sob governança unificada (integração) do aquelas as atividades complementares que não são semelhantes. No entanto, conforme Foss (2005) as capacidades não são bem esclarecidas por Richardson (1972). Há ainda a questão do que é “semelhante” ou “dissimilar” e capacidades complementares e estreitamente complementares dificultando a definição e entendimento de sua unidade de análise.

Sendo assim, o pensamento fundamental de Richardson é de que as capacidades podem ser determinantes dos limites da firma, um ponto que foi posteriormente formulado por Kogut e Zander (1992) e Langlois (1992). Eles argumentaram que capacidades diferenciais geralmente resultariam em custos de produção distintos, e que esses diferenciais de custo podem interferir de modo determinante na decisão de fazer ou comprar. Nessa ideia, as organizações podem internalizar as atividades quando têm capacidade de executar essas atividades de uma forma

mais produtiva e não mais eficiente em termos de transação do que outras empresas são capazes (KOGUT; ZANDER, 1992; LANGLOIS, 1992; MADHOK, 1996).

Por sua vez, Demsetz (1991), defendeu que as empresas podem existir por motivos de economia nos gastos de comunicação e coordenação do conhecimento. Dessa forma, há um contrato de trabalho e a hierarquia em geral é explicada porque é eficiente ter o menos instruído sendo dirigido pelos que têm mais conhecimento. Decorrente disso, no campo da estratégia, houveram várias pesquisas fundamentadas no conhecimento, em relação a empresa existente devido a capacidade superior de coordenar o conhecimento, tais como (CONNER, 1991; CONNER; PRAHALAD, 1996; GRANT, 1996) (FOSS, 2005; POPPO; ZENGER, 1998). Foss (2005) indica que, o que diferencia a visão baseada em conhecimento é que a mesma se mostra mais clara sobre o conhecimento produtivo que não pode ser especificado em projetos (ou seja, conhecimento tácito, semelhante à habilidade). Tal conhecimento, argumenta-se, contém a chave para entender os limites da empresa (KOGUT; ZANDER, 1992; LANGLOIS; FOSS, 1999).

Além disso, nos limites da firma para a TCT, os custos de governança relacionados com a especificidade do ativo são intensamente interferidos pelo risco de oportunismo. Alguns teóricos na visão do conhecimento argumentaram que é possível dizer bastante sobre organização econômica sem depender da hipótese do oportunismo, tais teóricos como Casson (1994), Segal (1996) e Wernerfelt (1997).

Por outro lado, também a partir do modelo da TCT, determinados autores (LANGLOIS, 1992; ARGYRES, 1996), indicam a intensificação do debate referente ao limite vertical da firma na visão de capacidades, sustentada na VBR. Conforme essa visão, além da procura de amparo contra o risco de oportunismo, corroborando a relevância na condição do recurso estratégico, as firmas podem escolher formas híbridas de governança como modo de alcançar capacidades complementares de parceiros externos (SAES, 2009).

Em sua argumentação, Foss (2005) aponta que uma maneira de interpretar a teoria da VBR para os limites da empresa, é pensar que devido ao conhecimento tácito das firmas, pode ser mais custoso se comunicar através dos limites da empresa do que dentro da empresa (MONTEVERDE, 1995). No entanto, Foss (2005) questiona em relação ao argumento de Kogut e Zander (1992) de que “as empresas sabem mais do que seus contratos podem dizer”, o que exatamente não poderia ser explícito em contrato e por que é apenas a integração vertical que economiza com o que presumivelmente são custos de escrita e comunicação.

Pode-se perceber uma tentativa de resposta no trabalho de Langlois (1992), explicando as fronteiras da empresa por meio do conceito de “custos de transação dinâmicos”, que são essencialmente os custos de comunicação que surgem por causa de “diferentes” capacidades em uma estrutura vertical de empresas. Ademais, Winter (1986) sugere que a procura por informação de fontes externas não prossegue com a mesma facilidade que para fontes internas. E Knott (2003) defende que o “estoque de conhecimento” da empresa é um bem público dentro da empresa que pode ser reimplantado em outros projetos. Tornando assim, plausível que os custos de comunicação possam ter implicações para as fronteiras, como o argumento de Kogut e Zander (1992) de que os limites das empresas são fortemente influenciados pelas empresas que sabem "mais do que seus contratos podem dizer", pondera Foss (2005).

Barney (2002) também discorreu sobre a abordagem da visão baseada em recursos e a escolha da forma organizacional. Demonstra que a integração vertical pode propiciar vantagem competitiva para a empresa. O autor identifica que há três teorias na compreensão da integração vertical: oportunismo, capacidades e flexibilidade. No que se refere às capacidades, Barney (2002) aponta determinadas implicações, exemplifica assim, que a firma carece realizar a integração nos processos em que têm a posse de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. No caso em que atividades que não têm recursos necessários para se ganhar vantagem competitiva, deve-se evitar a integração.

Leite e Primo (2014) em seu estudo, buscaram as contribuições e limitações da VBR nas atividades das cadeias globais. Como resultados, obtiveram que a integração vertical é o ponto principal referente ao papel da VBR na cadeia. Constatando assim, que a visão baseada em recursos tem mais aplicabilidade quando existe integração vertical, sua principal proposição demonstra que a VBR é mais atuante na cadeia focada no produtor, no momento em que a empresa tem integração vertical. Porém, quando a organização não tem integração, a atuação da VBR é reduzida. Na cadeia com foco no comprador, a integração vertical não é comum por ser dominada principalmente pelos varejistas (GEREFFI, 1999), mostrando assim uma atuação menos significativa da VBR na cadeia.

Leite e Primo (2014) discorrem assim que a integração vertical se mostra uma alternativa a ser escolhida no momento em que a firma busca o fortalecimento na cadeia de valor por meio da verticalização para trás ou para frente. Dessa forma, a firma se consolida através dessa união de recursos entre organizações, logo, a cadeia também aumenta sua competitividade. Conforme os autores, sua premissa tem suporte na ideia de que a integração da firma, proporciona maior controle das diversas etapas envolvidas na cadeia, e a partir da

propriedade que o gerente possui, este comanda e possui informações determinantes do processo (LEITE; PRIMO, 2014).

Nesse ínterim, Barney (2002) elucida a necessidade de estabelecer a implementação da integração vertical. Dessa forma, a gestão da estrutura, do controle e do pagamento mostram-se essenciais em momentos que se busca obter vantagem competitiva por meio da implementação de estratégias de integração vertical. Em consonância, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) complementam que existem situações em que as empresas fazem a integração parcial de suas atividades, produzem e comercializam seus produtos por meio de comércio da empresa e parceiros externos. Considera-se ainda, a função dos recursos denominados tangíveis e intangíveis, sendo fundamental na dinâmica da cadeia de suprimentos (BLACKHURST et al., 2011).

No que se refere em específico a integração vertical na conjuntura internacional, faz-se necessário salientar que existem três casos básicos quando se trata da estratégia de integração vertical. Dessa forma, Barney e Hesterly (2007) esclarecem que há as seguintes alternativas para as organizações: não integrar (mercado); adotar a integração vertical parcial; ou, utilizar a integração vertical total. Salienta-se que no caso da escolha pela integração vertical total, a firma faz o investimento externo direto, logo, haverá mais chances para adquirir conhecimentos, experiências e retornos econômicos, nesse sentido, para os autores o risco é mais elevado, tal como a barreira de saída (BARNEY, 2002).

Contudo, para Foss (2005) em termos metodológicos de análise é difícil aceitar os argumentos da VBR em geral como verdadeiro. Pois a premissa de que o conhecimento entre empresas só pode ser comunicado com alto custo e dentro dela será de baixo custo, se encaixam quando as unidades de análise são rotinas ou capacidades organizacionais. Para Felin e Foss (2004), é direcionada pouca atenção às situações microanalíticas envolvidas, com a grande maioria subscrevendo o coletivismo metodológico. Não sendo inesperado que essas histórias sejam vulneráveis a críticas de perspectivas mais microanalíticas (FOSS, 1996; WILLIAMSON, 2000), que até então para os autores, a clareza sobre os construtos básicos ainda não havia sido alcançada (FELIN; FOSS, 2004; FOSS, 2005).

Assim, Foss (2004, 2005) mostra a dificuldade da VBR em termos metodológicos para explicar a existência (limite) das organizações econômicas. Em consonância com os trabalhos expostos nessa seção, Saes (2009) salienta que os pesquisadores da VBR argumentam que a razão da existência da firma está em permitir a criação de ativos, os quais não podem ser gerados

no mercado e que são mais flexíveis ao se comparar a contratação no mercado. No entanto, como Foss (2005) indicou, esse argumento também pode ser viável no mercado.

Além disso, Saes (2009) enfatiza que o âmbito externo também não é considerado na análise quando se trata da criação de recursos pela unificação horizontal ou vertical. No quesito de rendas ricardianas, estas têm sua criação não somente pela aptidão de usufruir recursos internos às firmas, mas também pelas relações entre firma, ponto que se deu pouca atenção. Dessa forma, basicamente cada firma em uma cadeia tem parte integrante dependente de recursos controlados por outra, portanto, criando-se, rendimentos conjuntos em dividir tais recursos (DIEDEREN; JONKERS, 2001; LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001).

Não obstante, Foss (2005) mostra que ao se olhar sob a perspectiva dos direitos de propriedade, esta teoria sugere uma maneira diferente de aprimorar o entendimento dos recursos. Para essa ótica, os recursos podem ser pensados como sendo compostos de diferentes funcionalidades e serviços (PENROSE, 1959), ou seja, atributos diferentes. Assim, os direitos de propriedade podem ser detidos a tais atributos (BARZEL, 1997), direitos de propriedade sobre atributos que consistem nos direitos de consumir, obter renda e alienar esses atributos (ALCHIAN, 1965; FOSS, 2005).

Nesse sentido, dados os custos de proteger os direitos de propriedade sobre os atributos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade relevantes em diferentes níveis, e o valor que pode ser apropriado de um recurso refletirá isso. A implicação é de que o valor que um recurso pode apropriar, depende dos custos de controlar os direitos de propriedade para os atributos que compõem o recurso. Esses custos são custos de transação, assim, tentativas de maximizar o valor do recurso devem levar em conta esses custos (FOSS, 2005).

Além disso, no âmbito para a escolha estratégica, considera-se que há “imperfeições” no mercado, e tais falhas têm sido explicitamente relacionadas à transação. Uma consequência é que a escolha de, por exemplo, de arranjos organizacionais passam a importar, porque, arranjos diferentes geram consequências em termos de valor criado e proteção de tal valor. Assim, os arranjos organizacionais influenciam a apropriação de valor (MILGROM; ROBERTS, 1990, 1992; WILLIAMSON, 1996; BARZEL, 1997; FOSS, 2005).

Em consonância, Saes (2009) indica que essas considerações sugerem que Vantagens Competitivas Sustentáveis não estão sujeitas somente pela criação de valor através do uso de recursos escassos e de difícil imitação, mas também dos custos de controlar os direitos de propriedade desses recursos. Foss e Foss (2004) e Foss (2005) apresentam uma análise da VBR

sob esta outra perspectiva. Demonstram assim, que uma implicação dessa argumentação se dá pela contribuição para a vantagem competitiva de um recurso, pois ela não depende somente de seu uso e sua escassez e da quantidade de captura na forma de imitação e substituição competitivas tal como apontou Barney (1991). A vantagem competitiva também está na questão dos custos de controlar outros tipos de captura, como *moral hazard*, seleção adversa e *hold up*.

Desse modo, Foss (2005) aponta que estimar a sustentabilidade da estratégia necessita levar em conta tais capturas e o custo de controlá-las. Pelo entendimento dos teóricos, as formas de captura podem ser protegidas por mecanismos legais em contrato, e quando são de difícil proteção, uma das formas no limite, é internalizar as atividades, isto é, optar pela integração vertical, sendo, portanto, a integração inerente à VBR. Desse modo, ainda que no caso de equilíbrio econômico, na visão da VBR, a integração vertical se apresenta como um meio de proteção e controle de recursos percebidos como estratégicos para a criação de renda superior à concorrência (ARGYRES; ZENGER, 2012; TEBBOUNE; URQUHART, 2016). Em concordância, Augusto et al. (2014) ponderam que a garantia de proteção da propriedade dos recursos e das capacidades inseridas nas transações entre empresas, pode ser obtida pelas organizações, na configuração de estruturas de governança.

Neste contexto, Saes (2009) sugere que os mesmos recursos, diferem em seu uso para cada organização, sendo diferente também sua forma de os gerenciar. Assim, decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar para proteção e valorização dos atributos dos recursos, envolve a introdução da análise dos custos de transação, o qual auxilia na avaliação: dependência em relação aos mercados fornecedores, estabelecimento de relações de longo prazo com clientes e fornecedores, criação de alianças estratégicas ou integração vertical. Tal como o estudo de Saes (2009) que propõe a integração entre essas teorias (TCT, TCM e VBR), entre outras, a seção seguinte apresentará outros estudos que buscaram esta integração e sua possível complementaridade.

2.5. A INTEGRAÇÃO VERTICAL NA CONSIDERAÇÃO DA TCT, TCM e VBR

2.5.1 Literaturas de Propostas de Integração entre a TCT, a TCM e VBR

Tal como as ideias de Saes (2009) e Foss (2005), a busca pela integração das diferentes abordagens de estratégia, mostra-se um movimento originado na década de 1990, Durand et al. (2017) compartilham que nesta década e no século atual notou-se a extensão da diversificação conceitual e teórica impulsionando a natureza aberta, flexível e pluralista do campo. De tal modo, que já se apresenta um arcabouço teórico com várias tentativas de contribuição, tais

como: Langlois (1992); Zylbersztajn (2005) (este último entre a TCT e a TCM). Também há estudos que sugerem argumentos avançados com fundamento na capacidade e na lógica de recursos na proposta de complementaridade (entre a TCT e a VBR) (COMBS; KETCHEN, 1999; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2010; CROOK et al., 2013; FOSS; FOSS, 2004; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016), e outros trabalhos como (ARGYRES, 1996; POPPO; ZENGER, 1998; MADHOK, 2002; LEIBLEIN; MILLER, 2003; GULBRANDSEN et al., 2017).

Diante disso, neste estudo, busca-se a discussão desse direcionamento teórico, visando um olhar mais consistente sobre a interação das três teorias, no que se refere à decisão de integração vertical. Visando uma resposta mais contundente para os pressupostos que envolvem a decisão de integração, na medida em que a complementaridade pode superar os limites particulares na análise de cada teoria.

Muito embora a Teoria dos Custos de Transação (TCT) tenha seus pressupostos fortemente difundidos, os pesquisadores da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) defendem que, seguramente, a VBR não se encontra sem conteúdo empírico. Contudo, como se apresentam hoje, são abordagens mais explicativas do que preditivas. Em outras palavras, permite ao analista contar uma história *ex post* sobre as causas do sucesso de uma determinada empresa, ou por que os limites dessa empresa são colocados onde estão, mas é consideravelmente mais fraca no que diz respeito à previsão do sucesso futuro, ou padrões futuros de organização econômica (FOSS, 2005; ARGYRES, 1996). Para tanto, nesta seção serão discutidos alguns trabalhos que estudaram a visão baseada em recursos na determinação dos limites da empresa, na busca de propor a integração entre essa teoria estratégica e outras teorias da Nova Economia Institucional (TCT e TCM).

Em primeiro momento, há que se considerarem aspectos institucionais que se relacionam entre a Visão Baseada em Recursos (VBR) e Nova Economia Institucional (NEI), de acordo com Oliver (1997) considerando a acepção de "instituições", o acúmulo e escolha de recursos são condicionados à decisão quer no âmbito endógeno da organização, quer no âmbito exógeno (FOSS, 2005). No mesmo sentido North (1990), discorre que nesse cenário os atores frequentemente devem agir diante de informações incompletas e as processam por meio de construções mentais que podem resultar em caminhos ineficientes. Desse modo, no âmbito endógeno as escolhas são orientadas através do intuito de racionalidade e por razões de eficiência, efetividade e fins lucrativos (OLIVER, 1997).

Por sua vez, os fatores exógenos são aspectos estratégicos do mercado, envolvendo o poder de compradores e ofertantes, magnitude de competição e estrutura de mercado do produto, tais aspectos, conforme Oliver (1997, p. 698) “influenciam quais recursos são selecionados e como são selecionados e alocados”. Diante disso, a tomada de decisão referente às possíveis alternativas, são condicionadas, fora demais fatores, a estratégia de expansão, a disponibilidade e a alocação dos recursos demandados para decisões desse escopo e ao ambiente institucional que permeia a organização.

Ainda no que concerne a instituições, Dorobantu et al. (2017) trouxeram novamente para debate estudos de estratégias não mercadológicas e proporcionaram uma tipologia alicerçada na Nova Economia Institucional, que resume e supre pesquisas antecessoras. A expectativa dos autores é oferecer um conjunto mais robusto e associado de fatores decisivos da tomada de decisão de governança para as empresas que se deparam com instituições fracas, seja local ou internacional. Seu modelo fundamentado em governança é focado em três grandes divisões de estratégias não mercadológicas: organizacional, coletiva e política.

Argyres (1996) por sua vez, em seu estudo empírico em que analisa decisões de “*make or buy*” de algumas empresas, parte da proposição de que as firmas integram verticalmente aquelas atividades nas quais acreditam possuir mais experiência de produção (capacidades) que os potenciais fornecedores. Terceirizando aquelas atividades nas quais têm capacidades inferiores, exceto nos casos em que exista uma intenção explícita de desenvolver internamente, no longo prazo, tais capacidades (ARGYRES, 1996).

Conforme o estudo de Argyres (1996), diferentemente da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*. A partir de sua pesquisa encontraram-se casos em que os aspectos de custos de transação preveriam integração vertical, todavia, a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente com o argumento das capacidades relativas. Encontrou também situações nas quais, em diferentes estágios de produção, foi possível encontrar atividades realizadas internamente e atividades terceirizadas, tendo como motivações tanto os custos de transação bem como determinantes relacionadas a capacidades (ARGYRES, 1996).

Mais tarde, Argyres e Zenger (2010) defendem que seu argumento proposto é claro: as firmas governam internamente a capacidade comparativa eficiente e terceirizam o acesso a capacidades onde a firma é comparativamente incompetente. Barney (1999, p. 138) afirmou que determinadas firmas são simplesmente melhores que outras em fazer algumas atividades e, desta forma, as “capacidades possuídas por uma firma e por seus potenciais parceiros, devem

ter um impacto significativo nas decisões de limites”. Em consonância, Jacobides e Winter (2005) discorreram que na busca da compreensão de quando as firmas estão integradas e quando elas não são, é necessário observar qual é a alocação das capacidades produtivas.

Neste contexto, a pesquisa empírica parece oferecer respaldo aparentemente à lógica de capacidades comparativas, tal como o estudo de Argyres (1996), elucidado acima, quando encontrou vários exemplos de uma firma de fabricação em que as capacidades relativas da firma parecem ser fatores decisivos dos limites verticais.

No que concerne à relação entre VBR e integração vertical, recentemente Ghozzi et al. (2016) apresentaram uma perspectiva enfatizando a relevância do racional da VBR que sugere uma explicação lógica em dois passos. O primeiro consiste em saber “Por que” se optou por uma determinada estrutura de governança (mercado, híbrido, hierarquia), usando uma série de itens para a análise. O outro momento se refere ao questionamento “Como”, proporcionando mais subsídios em relação ao modelo de desenvolvimento estratégico, o qual é alicerçado em uma combinação tanto de vantagem competitiva, bem como de recursos (capacidades) comparativos. Tal combinação indica o modo de integração vertical, balizando entre desenvolvimento interno ou aquisição, dependendo da relevância da necessidade de conhecimento superior da firma (GHOZZI et al., 2016).

Na mesma lógica, demais autores buscaram relacionar empiricamente habilidades e experiência especializada ou especialização, com as decisões de integração vertical. Poppo e Zenger (1998) pesquisaram em relação a escolha de limites, pelas explicações da TCT, junto às explicações concorrentes da VBR e da TCM. Tais abordagens, contudo, apresentam demais atributos daqueles sugeridos pela TCT, ou apresentam mecanismos alternativos por meio dos quais atributos parecidos determinam as decisões dos limites. Os autores obtiveram resultados indicando que uma teoria da firma e uma teoria da escolha de limites possivelmente serão complexas, exigindo integração de custo de transação (TCT E TCM) e da visão baseada em recursos (VBR).

Salienta-se que como resultado das escolhas de limites pela VBR, Poppo e Zenger (1998) encontraram que ela influencia a formação e transferência de capacidades e conhecimento, procurando compreender como as capacidades determinam os limites e os limites influenciam as capacidades. Constatando que, quando um conhecimento valioso pode ser gerado pela formação de linguagem e rotinas específicas da empresa, a hierarquia é preferida. Porém, quando as rotinas e a linguagem específicas da empresa geram impedimentos

à criação de conhecimento valioso, os mercados são favoritos, concluem Poppo e Zenger (1998).

No mesmo sentido da experiência especializada ou especialização, Leiblein e Miller (2003) e Hoetker (2005) pesquisaram esses aspectos para decisões de limites. Por sua vez, Jacobides e Hitt (2005) visaram analisar o desenvolvimento dos limites da firma no setor bancário hipotecário, encontrando que as firmas com maiores capacidades produtivas em uma fase de produção realizaram somente estas etapas internamente. Desse modo, pode-se entender que a ideia básica que surge da aplicação da lógica baseada em recursos nesse contexto é o conceito simples de que as firmas determinam a tomada de decisões de fazer ou comprar por meio de um processo de avaliação de capacidade comparativa. À medida que essas capacidades comparativas se deslocam, determina-se os limites da firma (ARGYRES; ZENGER, 2010)

Ao passo que outros pesquisadores baseados no conhecimento estudaram sob outra perspectiva, descobertas empíricas vistas anteriormente na Teoria dos Custos de Transação, afirmando que as atividades especializadas são internalizadas por razões de maior eficiência de governança combinada a maior especificidade de ativos no interior da firma (MONTEVERDE, 1995). Estabelecendo desta forma, quanto mais específica for uma atividade, maior será o uso de linguagem e rotinas específicas da firma e, portanto, mais eficiente será sua governança interna. De acordo com Poppo e Zenger (1998), esses pesquisadores apontaram ainda que essa elucidação contorna inteiramente o pressuposto do oportunismo. Com a compreensão da integração vertical, como um “gerador de um positivo” ao invés de um “evitador de um negativo”.

No âmbito dessa discussão, Augusto et al. (2013) buscando complementaridade da VBR e TCT, discorrem que optar pela adoção da integração vertical pela ótica da aprendizagem mostra-se em consonância com os resultados de Goshal e Moran (1996), Poppo e Zenger (1998) e Argyres e Zenger (2010). Augusto et al. (2013) sugerem assim, que esses pesquisadores argumentaram que em relação a escolha pela estrutura de integração vertical, pode ser fundamentada pelo empenho da empresa na evolução de habilidades, visando ter pró-atividade, aprendizagem e colaboração. A razão de haver oportunismo decorrente de ativos específicos não se mostra a motivação exclusiva para a integração.

Além disso, Augusto et al. (2013) confirmaram a afirmação de Langlois (1992) de que as capacidades do mercado e das organizações acompanhadas de custos de governança, determinam os limites da firma no curto prazo (AUGUSTO et al., 2013). Ainda sob a ótica de capacidades dinâmicas (CDs) assim como em Langlois (1992), Gulbrandsen et al. (2017)

trataram das CDs com enfoque em elementos de conhecimento, rotinas e recursos da empresa. Os autores apresentaram em seus resultados que CDs e TCT são preocupações simultaneamente indispensáveis quanto a decisão das atividades entre terceirização e internalização, apontando a complementaridade dessas teorias para a explicação da integração vertical (GULBRANDSEN et al., 2017).

Dessa forma, há também teóricos que buscaram a complementaridade da VBR e da TCT, como Jacobides e Winter (2005). Esses autores defenderam que em seu argumento principal encontra-se a premissa de que capacidades produtivas são comumente consideravelmente heterogêneas entre empresas e entre as fases do processo de produção. Os autores utilizaram o termo de capacidades produtivas englobando conhecimentos gerais e específicos, investimentos específicos em equipamentos. Entretanto a heterogeneidade na capacidade produtiva, envolve um longo processo de aprendizagem para poder desenvolver uma atividade específica (JACOBIDES; WINTER, 2005).

Outros teóricos buscaram a complementaridade da VBR e da TCT como Jacobides e Winter (2005), discutem que as empresas ao decidirem integrar, dentro de um contexto histórico, irão comparar as habilidades que dispõe com as pertencentes à outras empresas, tal ação é combinada com questões de preço e qualidade que as demais estejam aptas para suportar. Os autores entendem que este é um ponto fundamental a partir do qual a maior parte da análise econômica posterior a TCT, é afastada por termos analíticos. Ademais, apontam que após uma desintegração a integração pode voltar a ocorrer quando existe uma mudança mais radical em novas tecnologias, recursos integrados passam a ser valiosos, prevalecendo práticas transacionais que são muitas vezes obsoletas, assim, levando a uma fase de reintegração vertical (JACOBIDES; WINTER, 2005).

Além de que para esses autores, por trás do foco de mercado está outra empresa, em vista de que o mercado nada produz, é o local em que o produto ou serviço de uma empresa são comprados. Desse modo, Jacobides e Winter (2005) afirmam que para transações de mercado ocorrer, as duas empresas necessitam perceber especialização vantajosa, de tal modo que possa compensar os custos de transação, o que leva a propriedades particulares na alocação da capacidade produtiva na indústria.

Nesse sentido, Jacobides e Winter (2005) apontam que no momento em que o nível de análise mudou de firma individual para a população de empresas em uma indústria, fica nítido que a especialização vertical precisar ser em parte uma função de heterogeneidade na capacidade produtiva ao longo da cadeia de valor. Esses autores sugerem assim, uma

complementaridade entre as teorias TCT e VBR, defendendo que para entender as capacidades, deve-se buscar os papéis de formação dos custos de transação e escopo. Constatam ainda que, a distribuição de recursos (capacidades de produção) influencia o escopo vertical e a dinâmica competitiva, além de que a mudança na integração afeta a concorrência (JACOBIDES; WINTER, 2005).

Neste âmbito da VBR, relacionando os autores ao estudo de Foss (2005), o qual aponta problemas metodológicos, Jacobides e Winter (2005) em contrapartida afirmam que em nível metodológico, percebem que embora os fatores de decisões individuais de integrar ou não, são importantes, um foco exclusivo sobre eles pode bloquear o caminho para a compreensão da evolução do quadro institucional da estrutura de produção.

Nesse âmbito, Tebboune e Urquhart (2016) se utilizaram das teorias TCT e VBR a fim de prever as estratégias de abastecimento empregadas pelos fornecedores de *Netsourcing*. Dessa maneira, encontraram que pela TCT, especificidade de ativos e incerteza motivaram a internalização. Em particular, notaram que o atributo incerteza tem forte influência nos limites, especialmente ao inserir a VBR na análise, pois identificaram a presença de recursos complementares nas estratégias de fornecimento de *Netsourcing* como motivação de internalização. Nesse caso, se o nível de incerteza associado a esses recursos é alto, tende-se à integração vertical, pela razão de obtenção do controle total do serviço.

Tebboune e Urquhart (2016) constataram que, cada teoria independentemente, não teria capacidade para explicar toda a extensão das decisões tomadas pelas empresas estudadas. Contudo, quando essas teorias são analisadas de forma complementar, seu poder explicativo pode ser consideravelmente aperfeiçoado. Os autores evidenciaram que a TCT e a VBR não foram consideradas como teorias rivais para compreender o mesmo fenômeno da mesma perspectiva, e sim atuaram de forma complementar para explicar um mesmo fenômeno, sob diferentes óticas (TEBBOUNE; URQUHART, 2016).

Nessa mesma linha, Ghozzi et al. (2016) em seu estudo trataram da complementaridade entre a TCT e a VBR a fim de compreender as influências da adoção de padrões não-OGM na estrutura de governança ao longo das cadeias de fornecimento de aves na França e na Itália. A pesquisa apresentou uma contribuição conceitual, por meio da qual na teoria da TCT, o conceito de comportamento oportunista foi trabalhado com a inserção de um grau intermediário de oportunismo. Já pela teoria da VBR, indicou-se um raciocínio em etapas, associando a relevância estratégica das atividades ao conhecimento superior em potencial (GHOZZI et al., 2016).

Dessa forma, os autores indicam a complementaridade da TCT e da VBR para embasar a análise da decisão de estrutura de governança, além de que, constataram que o peso teórico está sujeito a transação apresentada, junto ao modo de governança que está sendo analisado. Em razão de encontrarem que a TCT elucida a escolha da governança na relação entre produtor e processador, ao passo que a VBR apresenta explicações mais consistentes nas relações entre processadores e distribuidores. Com isso, Ghozzi et al. (2016) sugeriram que uma visão teórica independente pode não ser suficiente para uma compreensão completa do delineamento das fronteiras da firma, expandindo assim, a pauta de averiguação dos fatores determinantes nessa decisão que devem ser analisados de maneira complementar.

Ainda no contexto de integração entre a TCT e a VBR, Gulbrandsen et al. (2017) estudaram a complementaridade entre Custos de Transação e Capacidades Dinâmicas (recursos usados para estender, modificar, alterar e / ou criar recursos comuns). Se utilizando dessas teorias para explicar a decisão de integração vertical no setor de energia hidrelétrica, em relação ao fornecimento de serviços de manutenção e as atualizações técnicas. Pela abordagem da TCT, os autores consideraram custos de transação, investimentos específicos e confiabilidade do fornecedor. No que diz respeito a visão de capacidades, usaram o conceito de Capacidade Dinâmicas (CD) mas com o enfoque em similaridade de capacidade, tratando-se do nível em que a empresa pode desenvolver os mesmos recursos do fornecedor, e que são necessários internamente (GULBRANDSEN et al., 2017).

Ao aplicarem o modelo integrado de custos de transação e de capacidades e recursos, Gulbrandsen et al. (2017) encontraram uma explicação para a integração vertical em 63% dos casos estudados, apontando um amplo poder explicativo do modelo. Diante disso, os autores ponderam que além dos seus pressupostos, a TCT também deve considerar em que nível a organização possui os meios para desenvolver as capacidades necessárias internamente, os quais se mostram como o impulso para a decisão de fronteiras. Em vista de que ao utilizarem as capacidades existentes, as organizações compradoras podem economizar nos custos de transação nas relações contratuais e em seus custos de produção, logo, incidindo diretamente na internalização.

Desse modo, Gulbrandsen et al. (2017) sugerem o integracionismo entre paradigmas dos custos de transação e capacidades e recursos, pois na medida em que tratam das lacunas uma da outra, as teorias se mostram complementares. Conforme os autores, seus achados oferecem base empírica quanto ao valor de abordar essas duas vertentes com enfoque na firma, ponderando que cada perspectiva é relevante, porém, não se mostram suficientes para explicar

de forma independente a decisão de limites. Dessa maneira, partir de seus resultados Gulbrandsen et al. (2017) pontuam que são necessárias mais pesquisas empíricas, que possam aliar as óticas da TCT e de capacidades e recursos, no que se refere às investigações de precedentes da estrutura vertical (GULBRANDSEN et al., 2017).

Nesse entendimento, Argyres e Zenger (2010) também afirmam que a partir de literaturas empíricas mais recentes a TCT e a VBR apresentam óticas em relação a definição das fronteiras da firma que se mostram bastante aproximadas em termos conceituais, o que já era esperado por eles. Esses autores, procurando integrá-las, buscaram formular uma abordagem para a escolha de limites que envolvesse de forma sólida as preocupações de ambas as teorias.

Conforme Argyres e Zenger (2010) a discussão da governança ideal para certa atividade necessita de um entendimento claro das relações entre complementaridade, co-especialização e capacidade elementar. Nesse sentido, afirmam que quando o valor exclusivo adicionado por um provedor de capacidade em um determinado pacote de complementos é grande, há forte probabilidade de integração.

Associando com a VBR, os autores propõem que é necessária a reflexão de que maneira tratar a questão de quais recursos se complementam para criar uma vantagem competitiva, no entanto, a TCT aborda a reflexão de qual desses recursos complementares serão direcionados para ficar em propriedade comum da firma e quais serão de propriedade independente. Diante disso, Argyres e Zenger (2010) afirmam que eles junto à vários outros teóricos compartilham da ideia de que se as distinções de capacidade entre uma firma e seus fornecedores potenciais possuem um papel chave das definições de governança da firma, mostra-se amplamente possível que os custos de transação estejam em algum lugar nas origens de tais diferenças.

A contribuição de Argyres e Zenger (2010) consistiu em destacar que não é a capacidade comparativa ou a complementaridade que, sozinhas, definem as alternativas de limites de uma firma. Em vista de que a capacidade comparativa e a complementaridade apenas determinam os provedores almejados. Portanto, a estrutura de governança ideal em relação a esse fornecedor é determinada pelo nível em que a capacidade em questão é co-especializada para o pacote de recursos ou atividades desta firma.

Assim, em Argyres e Zenger (2012) tal como em seus estudos anteriores defendem que os recursos se mostram muito relevantes, em razão dos custos de transação que se apresentam em sua geração, compra, venda e em sua governança. Nesse ínterim Argyres e Zenger (2010, 2012) mostram que a VBR dá suporte à gerência na elucidação de quais recursos precisam para

sua estratégia, e a TCT têm o papel de lhes mostrar a direção em relação ao fornecimento e organização desses recursos. A TCT tem sua preocupação central com a questão de quais opções de governança promovem o desenvolvimento de quais tipos de capacidades.

Os autores aconselham aos pesquisadores, a buscarem essas associações entre capacidades e custos de transação, além de quais as formas de salvaguardas contratuais possibilitam a transferência de conhecimento tácito e incentivam o desenvolvimento de rotinas desejadas. Possibilitando assim, entender a inserção de direitos de propriedade, sendo esses inerentes à Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) (ARGYRES; ZENGER, 2010, 2012).

Foss (2005) buscou essa discussão, mais especificamente um caminho por meio do qual o integracionismo apoiado em seu estudo poderia ser formulado. Salientando que no contexto da economia dos direitos de propriedade (TCM), apresenta-se uma inserção teórica para a economia organizacional, podendo complementar e aprofundar a VBR (com a KBV junto a VBR) por aprimoramento ao entendimento de recursos, adicionando novas lentes teóricas sobre o valor dos recursos.

Além disso, no papel para a escolha estratégica (VBR), são encontradas falhas que têm sido claramente relacionadas à transação. As falhas de mercado surgem à medida que os custos de transação são introduzidos no mundo perfeito do teorema de Coase (1960). Em decorrência, escolhas como os arranjos organizacionais passam a ser importantes, em vista de que com custos de transação positivos, arranjos diferentes levam a distintos resultados em termos de valor criado (FOSS, 2005).

Saes (2009) e Foss e Foss (2004) argumentam que, sozinha, nenhuma das teorias (TCT, TCM e VBR) é capaz de reunir os elementos essenciais das Vantagens Competitivas Sustentáveis. Considerando (TCT e TCM) não consegue introduzir de maneira apropriada a racionalidade limitada, o que possibilitaria entender a heterogeneidade das firmas. Ao passo que a VBR mostra dificuldade na questão metodológica para elucidar a existência das organizações econômicas.

Consoante a isso, Foss (2005) propõe a conjectura de que os recursos consistem em origens relevantes de heterogeneidade e vantagens competitivas em diversos ramos. Contudo, na visão do autor isso foi fortemente descuidado na VBR, considerando que isso ocorre em razão de que esses recursos só são percebidos em um cenário com custo de transação positivo, mas a VBR até então não adotou explicitamente o ponto de vista de custo de transação (FOSS, 2005).

Foss (2005) esclarece sua conjectura, apontando que nessa proposta de complementaridade, há a questão de que os recursos não são dados, e sim resultados de operações de economia com custos de transação. Desta forma, recursos considerados iguais, estando em diferentes empresas podem ser recursos economicamente distintos, desse modo as organizações não têm as mesmas condições de proteger os atributos importantes. Foss (2005) enfatiza sua argumentação quanto aos recursos que possibilitam vantagens para as organizações, ampliando o valor criado, e que pode ser apropriado, através da minimização de custos de transação (WILLIAMSON, 1996; BARZEL, 1997).

Gans e Ryall (2017) demonstram um avanço quanto a teoria da captura desse valor. Essa teoria, possibilita acessar "pontos cegos" nos principais temas para analisar a heterogeneidade de desempenho entre organizações, abarcando o trabalho das "cinco forças da concorrência" de Porter (1979), a Visão Baseada em Recursos (VBR) e a Teoria dos custos de Transação (TCT). Simultaneamente a isso, o modelo de captura de valor oferece um *framework* teórico em que pontos-chave e testes empíricos dessas teorias predominantes podem ser considerados e integrados. Abordando um conceito amplo - e potencialmente mensurável - de valor, o modelo disponibiliza um suporte para integrar e comparar enfoques dos acionistas e dos participantes interessados nos objetivos da organização.

Saes (2009) em complemento, aponta essa como uma questão relevante é favorável à integração dessas teorias, que já havia sido apresentada por Foss e Foss (2004), sendo a negligência também por parte da VBR da relação entre criação de valor e sua captura. Esses teóricos assumem a existência de uma ampla diferença entre o valor da quase renda a ser gerada e a forma como será distribuída. Em uma situação de transação entre os diferentes donos de recursos, pode haver a perda de rendas, levando a dissipação de valor e poucos estímulos para sua criação. Na visão de Nickerson (2003), a VBR não leva em conta os custos das hierarquias internas ao se organizar, possibilitando uma brecha para estratégias de alto custo de captura de valor. Ademais, na VBR gestores têm a possibilidade de não conseguir capturar valor se os seus recursos únicos não consistirem como valiosos para os clientes (NICKERSON, 2003; SAES, 2009; GHOZZI et al., 2016).

Assim, o valor que um proprietário de recurso pode criar está sujeito aos direitos de propriedade (definidos ou não) que ele possui (FOSS, 2005). Por conseguinte, conforme Saes (2009) com a inserção de custos de transação, as estratégias sugeridas pela VBR ganham novas óticas, uma vez que a escolha da estrutura de governança irá levar a uma situação de maior (ou

menor) apropriação da renda, entende-se que no caso de difícil proteção poderá tender para a integração vertical.

Nesse contexto, Saes (2009) percebe que ao integrar essas teorias (TCT, TCM e VBR), há a reflexão de que ao considerar custos de transação, sustenta-se a estratégia de formular barreiras à entrada. No que tange aos recursos internos da firma (VBR), estes podem ser compreendidos como ativos específicos e, dessa forma, estudados a partir da abordagem da NEI (TCT e TCM). Além de que (TCT e TCM) consideram recursos como um conjunto de atributos que definem direitos de propriedade. Logo, o modo como os atributos são reunidos para constituir um recurso depende dos custos de transação (SAES, 2009; FOSS, 2005).

Portanto, assim como sugerido por Argyres e Zenger (2010, 2012) as pesquisas focadas nesse tipo de questão, com certeza levam a descobertas sobre as relações entre escolha de governança e desenvolvimento de capacidades. No mesmo sentido, essa busca será feita na subseção seguinte, para uma proposta analítica de complementaridade entre a TCT, TCM e a VBR, visando a associação consistente dessas teorias na decisão da integração vertical.

2.5.2 Complementaridade entre a TCT, TCM e VBR: Uma proposta analítica

Diante da discussão apresentada, visou-se neste projeto estabelecer a discussão das Teorias pertencentes a Nova Economia Institucional (TCT e TCM) juntamente a Teoria da visão baseada em recursos (VBR) pertencente a Teoria estratégica. Em virtude de que ambas buscam estudar o desempenho da firma, por um lado estas teorias na vertente microanalítica da NEI focam em eficiência, por outro, a Teoria Estratégica da VBR foca em estratégias para vantagens competitivas sustentáveis. Deste modo, embora sob diferentes perspectivas e de modo independente, cada teoria tem o seu racional para justificar a decisão de integração vertical, pode-se, portanto, procurar encontrar uma complementaridade, pois ambas têm objetivos congruentes.

Esta proposta de complementaridade é oriunda da observação das literaturas propostas das três teorias até então, constatando que conforme Foss (2005), “independentes” nenhuma delas dá suporte para explicar completamente a opção de integração. Tebboune e Urquhart (2016) observam que os gestores responsáveis pela tomada da decisão de fronteiras, podem considerar que um maior número de unidades de análise irá auxiliá-los a tomar melhores decisões. Assim, busca-se nesta seção trazer uma discussão de que a partir da complementaridade dos seus diferentes aspectos, as limitações teóricas de cada abordagem para a explicação da integração vertical, podem ser expandidas ao se propor a união das três teorias (FOSS, 2005; FOSS; HALLBERG, 2017).

De modo mais específico, o objetivo desta pesquisa consistiu em analisar as bases da teoria da Teoria dos Custos de Transação (TCT) sendo representada por Williamson (1985), a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM) com seu idealizador Barzel (2005), juntamente a abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), introduzida por Penrose (1959). Nesse contexto, para entender seus diferentes pressupostos buscou-se contrastá-los no que tange aos seus aspectos teóricos e empíricos, mostrando como as suas diferentes perspectivas podem buscar a integração vertical, justificando-a e sendo determinante para que ela possa ocorrer.

Para tanto, é considerada para este estudo a proposta de complementaridade das duas abordagens TCT e TCM, baseada no estudo de Zylbersztajn (2009b). Fundamentou-se também nos estudos de Foss (2005), Saes (2009), Augusto et al. (2017) e Augusto et al. (2018) que propuseram a complementaridade entre a TCT, TCM e VBR. Sendo estas propostas amplamente elucidadas e disseminadas pelos trabalhos acadêmicos, trazendo pontos relevantes para a formulação teórica deste trabalho. Ademais, conforme discorreu-se, são considerados os trabalhos que trataram separadamente somente da integração da TCT e VBR, além da revisão teórica amplamente discutida sobre seus aspectos complementares.

2.5.3 Proposta de Complementaridade 1- Aspectos teóricos da TCT, TCM e VBR

Para fins de objetividade e clareza, aliada a busca por uma contribuição distinta, será proposta nesta subseção a complementaridade entre as três abordagens, simultaneamente. Apresentando em primeiro momento, um panorama geral em relação às suas propostas teóricas. Em um segundo momento, a partir desses pressupostos gerais de integracionismo, será feita uma segunda análise específica em relação à proposta de complementaridade para decisão de integração vertical de cada teoria, a qual é o foco deste estudo.

Para tanto, a estrutura de análise básica das três abordagens fundamentou-se nos trabalhos de Zylbersztajn (2005), Foss (2005), Saes (2009) e Augusto et al. (2017, 2018). Assim, foram considerados os seguintes aspectos de análise: **(1) origem, (2) unidade de análise, (3) pressupostos, (4) hipóteses testáveis, (5) processos e (6) racional.**

Desta forma, quanto ao aspecto **Origem:** No que se refere a Teoria dos Custos de Transação (Williamson, 1985, 1996) e a Teoria dos Custos de Mensuração (Barzel, 1997, 2002), são vertentes da Nova Economia Institucional (NEI). Encontram-se no nível analítico das micro instituições. Estas são oriundas das ideias de Coase, teorias da firma com a ótica sob os custos de transação com a visão de eficiência. Considerando que a NEI é uma teoria que defende o papel das instituições no processo de desenvolvimento econômico (NORTH, 1990) constata-se

que em sua origem ambas as teorias (TCT e a TCM) consideram que as instituições são importantes e estas são tomadas como dadas, vinculando assim o conjunto de solução eficiente e viável (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Já a Visão Baseada em Recursos tem sua **Origem** na Teoria Econômica, pela consideração que teorias econômicas de equilíbrio, desde Adam Smith e a “mão invisível de mercado” não esclareciam o desempenho distinto entre organizações, em vista de que tinham como pressuposto que as firmas são homogêneas e o mercado era quem determinava as transações (RUMELT, 1991). Assim, em sua origem, a VBR considera que as firmas são heterogêneas e têm desempenho diferentes, portanto, há competição em mercados imperfeitos entre as mesmas (PENROSE, 1959).

Essa heterogeneidade também é refletida por haver um conjunto de diferentes partes interessadas na empresa, e essas partes têm uma influência importante no que diz respeito à estratégia e desempenho da organização. Os participantes relacionados não envolvem somente as partes habituais da indústria, conforme Durand et al. (2017, p.7) “mas também outros atores[...] como instituições que definem padrões, instituições governamentais e ONGs”.

Entende-se para complementaridade entre as três teorias no que se refere a sua **Origem** que se a NEI defende o papel das instituições, logo, defende também processo de desenvolvimento econômico, o qual inclui além das vertentes da TCT e TCM, também a VBR, pois busca a vantagem estratégica nesse âmbito econômico em que se encontram diferentes atores. Portanto, as instituições são cruciais pois estabelecem as estruturas e governança (TCT), fazem valer os direitos de propriedade (TCM) dos atributos dos recursos estratégicos (VBR) nesse âmbito econômico e de competitividade.

Em seguida, no que se refere a sua **Unidade de Análise**, para a TCT a unidade de análise é a transação de ativos (WILLIAMSON, 1985). Para a TCM, a unidade de análise se refere da mesma forma a transação, no entanto a transação é vista em dimensões de ativos. Para Barzel (2003, 2005) há vários atributos em um mesmo ativo, cada um deles deve ser mensurado para que possam ser definidos os direitos de propriedade.

Como Caleman et al. (2006) e Zylbersztajn (2005) analisam, entende-se nesta pesquisa que as duas não são em momento algum conflitantes, pelo contrário a TCM apresenta-se como uma extensão, complementando a visão de transação da TCT. Em vista de que dado que a transação continua a ser a unidade de análise, os pressupostos comportamentais e as dimensões das transações são consideradas, portanto, para TCT e a TCM considera-se a transação como unidade de análise.

Conforme esclarecido por autores como Saes (2009) e Foss (2005) a **Unidade de Análise** na perspectiva da VBR não é consensual, considera-se outras definições como: atividades, estratégias, processos, rotinas, capacidades, competências, entre outras. Assim, enquanto em Barney (1991), percebe-se a unidade de análise como estratégias, a qual depende de recursos e capacidades, Peteraf (1993) formula uma abordagem diferente, considerando como unidade de análise os recursos individuais no contexto da firma, isto é, a condição do recurso, e não as estratégias (FOSS, 2005; ISHIKAWA, 2006; SAES, 2009). Diante desta discussão, considera-se neste ensaio a unidade de análise como **recursos estratégicos**, na medida em que abarca as duas perspectivas. Portanto, se utiliza do termo recurso nesse estudo, pois inclui os dois termos em seu conceito: capacidades e recursos, fundamentando-se na visão de Foss (2005) e Saes (2009).

Ao se considerar o panorama proposto, a complementaridade quanto à **Unidade de Análise** se apresenta entre as três teorias na forma de decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar. Em vista de que escolher a estrutura de governança específica para a proteção e valorização dos atributos dos recursos, envolve a introdução da análise dos custos de transação e de mensuração (SAES, 2009). Entende-se assim que, essa proteção para valorização dos recursos, envolve custos de transação e de mensuração, levando a definição de formas organizacionais ideais.

Quanto aos **Pressupostos Teóricos**, na TCT trata-se de pressupostos comportamentais que levam a incompletude contratual. Williamson (1985), introduziu pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo. Conforme Azevedo (1996), a racionalidade limitada tem a ver com a incompletude dos contratos, pois determinados termos da transação não são contratados *ex ante*, no entanto, o comportamento oportunista dos agentes leva à renegociação e, por vezes, a disputas e rompimentos *ex post*. Este comportamento oportunista poderá ser mais ou menos prejudicial à relação contratual, o que implica custos de transação (CALEMAN et al., 2006).

No que se refere aos **Pressupostos** da TCM, também se mostra a incompletude contratual, para Barzel (1997), assume-se que contratos serão sempre incompletos, contudo, opostamente ao pressuposto de Williamson (1985), sua incompletude não é oriunda de qualquer hipótese sobre racionalidade das partes. Para Barzel (1997, 2005) a incompletude contratual se dá como uma combinação entre o alto custo de se obter uma mensuração exata e o vasto conjunto de atributos específicos e não uniformes, aliado ao comportamento maximizador dos

agentes, os quais exploram as oportunidades de captura de valor (MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN, 2011).

Barzel (2005) os denomina como maximizadores, não como oportunistas, no que se refere a quase-renda, afirma que oportunidades de captura existem em todo lugar, e que assim transatores despendem recursos para capturar o que eles podem. No sentido de maximizar, os indivíduos buscam reduzir as despesas em recursos associados com captura. Pode-se afirmar assim, que a incompletude contratual é distinta em ambas as vertentes (TCT e TCM) mas têm a mesma preocupação em evitá-la e tratá-la.

Como **Pressuposto Teórico** da VBR, se mostram os recursos estratégicos disponíveis à empresa aliados ao seu uso para a construção de vantagens competitivas sustentáveis, que determinam o desempenho da firma a longo prazo (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1991; KUHN; GRUNIG, 2000). Esse desempenho dependerá do controle e da proteção dos atributos dos recursos, como visto em Foss (2005). Conforme Saes (2009) em Barzel (2005) se vislumbra como possível obtenção de vantagem competitiva sustentável, a capacidade de os agentes identificarem atributos não explorados dos bens (recursos), esses estabeleceriam estruturas de governança adequadas a fim de proteção e para capturar o valor de tais atributos. Em consonância com Augusto et al. (2018), Tebboune e Urquhart (2016) e Ghozzi et al. (2016), isso demanda integração vertical pela busca de controle visando proteger esses recursos.

Nesse contexto, quanto ao ponto de complementaridade dos **Pressupostos teóricos** das três teorias, diante da incompletude contratual, mostra-se uma busca pela integração vertical, na medida em que haja recursos específicos pela TCT, de complexa mensuração e com custo mais alto pela TCM e estratégicos pela VBR. Pois tais pontos mostram-se capazes de ocasionar dissipação de valor dos atributos dos recursos, oportunismo e incompletude contratual. Dessa forma, a estrutura integrada, conforme Barzel (1987) seria vista como indicada para evitar esses aspectos de relação entre os agentes, protegendo também e mantendo aspectos de vantagem competitiva no caso do recurso além de ser específico (TCT) ser também estratégico (VBR).

Referente ao aspecto das **Hipóteses Testáveis**, podem ser encontradas na TCT de Williamson (1985) os atributos de transação, indicando três principais: especificidade de ativos, incerteza e frequência. Destacam-se os ativos específicos, pois se vinculam ao grau em que a transação exige ativos especializados, relacionado a existência de ativo específico cria-se uma quase-renda, que pode se tornar objeto de disputa (MILGROM; ROBERTS, 1992). Para solucionar esta dependência bilateral que se cria, se baseia na decisão de estrutura de

governança mais adequada, na qual se afirma que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical, para prevenir essa ação de captura oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Já sobre as **Hipóteses Testáveis** na TCM, Barzel (2003, 2005) afirma que a captura de quase renda por ativos especializados é apenas uma manifestação dos atributos difíceis de serem mensurados. E neste momento faz sua contribuição na TCM, defendendo que a noção de custos de mensuração é mais geral e mais operacional que a dos ativos específicos. Assim, a existência de oportunidades de captura implica que direitos de propriedade (econômico) não são bem delineados, levando a comportamentos de maximização, gerando disputas.

Nesse caso, a mensuração é cara e sujeita ao erro, se os transatores não estão certos de como se sairão em suas trocas, seus direitos econômicos não são bem definidos. O autor indica assim, métodos de resolução, como a integração vertical, padronização e o uso de relações de longo prazo. Com a viabilidade da adoção de métodos como a padronização e relações de longo prazo, será facilitada a definição dos direitos de propriedade e a tendência é que haja a redução de custos de mensuração e de verificação, fazendo com que as partes da transação optem com maior frequência pela forma contratual ao invés da integração vertical (BARZEL, 2003, 2005).

Os aspectos de **Hipótese Testável** para a VBR, se dá pelo elevado grau de recursos não imitáveis (BARNEY, 1991) demanda integração vertical. O que pode ser explicado sob o olhar de Foss (2005), dados os custos de proteger os direitos de propriedade sobre os atributos dos recursos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade dos atributos relevantes em diferentes níveis, e o valor que pode ser apropriado de um recurso refletirá esse cenário, em um caso de difícil delineamento dos direitos, busca-se a integração vertical.

Pode-se assim, buscar uma interdependência dessas correntes teóricas, com o panorama de **Hipóteses Testáveis** no que tange aos recursos internos da firma (VBR), estes podem ser compreendidos como ativos específicos e, dessa forma, estudados a partir da abordagem da (TCT e TCM) (SAES, 2009). Assim, recursos estratégicos, específicos, e difíceis de serem mensurados, podem levar a forma de estrutura de integração vertical. Além de que, há exemplos de coordenações que quando não explicadas pela difícil mensuração dos ativos, possam ser pela especificidade de ativos e/ou recursos estratégicos (CALEMAN et al., 2006).

Em seguida buscou-se discutir a complementaridade pelo **Processo Principal** no mesmo racional das hipóteses testáveis, pois os atributos na transação na TCT definem a estrutura de governança. Nesse sentido, Williamson (1985), apresentou um gráfico em que a

escolha pela estrutura de governança será principalmente pelo nível de especificidade de ativos. Para o autor, os mercados coordenam as atividades dos agentes por meio de um mecanismo que combina uma pressão advinda da rivalidade a que os agentes estão submetidos, de transações não específicas de contratação ocasional e recorrente.

Por parte da TCM o Processo Principal para Barzel (2005) consiste na base das transações e da decisão de governança, o qual se dá pela obtenção de informação relacionada à identificação dos atributos dos ativos. Logo, a decisão da estrutura de governança na TCM conforme Barzel (2003, 2005) se dá pelo nível de dificuldade da mensuração dos atributos, como discutido na captura de quase-renda, e também buscando prevenir o efeito carona na garantia entre fornecedor e cliente final. No que diz respeito ao Processo Principal pela VBR, esse se refere à escolha da forma organizacional pelos recursos distintos das empresas para a proteção desses recursos estratégicos, buscando vantagem competitiva sustentável (SAES, 2009; GHOZZI et al., 2016).

Assim, na complementaridade do **Processo Principal**, conforme Saes (2009) e Gulbrandsen et al., (2017) com a inserção de custos de transação (TCT e TCM), as estratégias sugeridas pela VBR ganham novas óticas, uma vez que a escolha da estrutura de governança irá levar a uma situação de maior (ou menor) apropriação da renda, entende-se que no caso de difícil proteção poderá tender para a integração vertical.

Entende-se assim, que os atributos da transação (TCT), as condições do recurso (VBR) e o nível da mensurabilidade (TCM), justificam e determinam a estrutura de governança ideal para a sustentabilidade da relação, seja na proteção ou sustentação de vantagem competitiva (SAES, 2009; GULBRANDSEN et al., 2017). Ademais insere-se aqui um ponto que seguirá na proposta final, que é necessário considerar que essa integração para proteção dos ativos específicos e de difícil mensuração, só ocorrerá caso a organização dispuser dos recursos necessários para realizar a integração vertical.

Diante do exposto, em relação aos aspectos do seu **Racional** pode-se concluir que as duas teorias da NEI (TCT e TCM) buscam analisar as transações e seus custos sob perspectivas diferentes, mas ambas são necessárias para o estudo e o entendimento das relações da firma na teoria econômica. Na medida em que o seu foco está em minimizar os custos de transação para obter eficiência. Por um lado, Williamson, vê a existência da firma como a minimização dos custos de transação, pelo foco de adaptações e decisões *ex post*, além das *ex ante*, esse alinhamento se dá pela da estrutura de governança com os atributos de transação e pressupostos comportamentais.

Já a TCM com Barzel, tem o **Racional** da firma como uma organização capaz de criar, proteger e evitar a dissipação de valor, buscando a maximização do mesmo (SAES, 2009). Seu foco está em evitar ao máximo que atributos deixem de ser mensurados trazendo esses custos para o *ex ante*, mas sabe que se necessário poderão haver custos de medição *ex post*, considerando os dois momentos na decisão.

Para a VBR, o **Racional** é de que organizações devem manter a posse de recursos, se necessário, integrar verticalmente, então a cadeia também aumenta sua competitividade e leva à um maior controle das diversas etapas envolvidas (AUGUSTO et al., 2018; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016; GULBRANDSEN et al., 2017). A partir da propriedade que o agente possui, este comanda e possui informações determinantes do processo. Dado os custos da proteção dos direitos de propriedade sobre os atributos dos recursos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade relevantes em diferentes níveis, de acordo com o valor que pode ser apropriado daquele recurso (FOSS, 2005; SAES, 2009; AUGUSTO et al., 2018; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016). Conforme Augusto et al. (2014) a tomada de decisão ocorre *ex ante* na criação de recursos superiores no *ex post*.

Por fim, a complementaridade do **Racional**, se dá pela sustentabilidade da estratégia que necessita levar em conta capturas e o custo de controlá-las. Dessa forma, para Foss (2005) a proteção e sustentação dessa vantagem competitiva se dá pela estrutura de governança adequada, diante da condição do recurso estratégico (VBR) a qual corresponde a aspectos de atributos da transação (TCT) e dificuldade de mensuração (TCM).

2.5.4 Proposta de Complementaridade 2- Integração Vertical: TCT, TCM e VBR

Como conclusão dessa discussão e diante do objetivo buscado na presente pesquisa, mostra-se essencial a apresentação específica de uma proposta de complementaridade na decisão de integração vertical entre as três teorias aqui discutidas. Essa proposta discutida brevemente na subseção anterior, demanda uma reflexão mais específica em relação ao que se buscou propor com esta discussão teórica.

Nesse íterim, são notórios os distintos aspectos teóricos no que diz respeito aos pressupostos de cada abordagem quanto ao estabelecimento das estruturas de governança, seja optando pelo mercado, contratos ou pela integração vertical. A partir da proposta de complementaridade apresentada acima, a qual foi baseada em literaturas que exploraram este tema, compreende-se que: os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos da TCT), as condições do recurso (presença de recursos estratégicos da VBR) e

mensuração (grau de dificuldade de medir o atributo da TCM), podem interferir diretamente na escolha de estrutura de governança ideal.

Contudo, este estudo buscou especificamente a complementaridade na tomada de decisão pela integração vertical entre as três abordagens: TCT, TCM e VBR. Discutindo assim, os pressupostos envolvidos diretamente nesta forma de escolha pelas organizações. Neste sentido, inicialmente pode-se considerar que pela TCT, Williamson (1985), define a estrutura de governança principalmente pelo atributo especificidade de ativo. Formulou assim um gráfico (Figura 1), que demonstra a escolha pela estrutura de governança de acordo nível da especificidade de ativos. Pelo olhar de Barzel (2005) na TCM, a decisão de estrutura de governança se dá pela identificação dos atributos dos ativos. Assim, no caso de a medição ser cara e sujeita ao erro, se os transatores não estão certos de como se sairão em suas trocas, seus direitos econômicos não são bem definidos, nesse caso indica métodos como a escolha da integração vertical.

Por sua vez, na abordagem da Visão Baseada em Recursos consideram-se recentes as contribuições em relação à decisão de integração vertical. Estas diferem desde sua unidade de análise (recursos estratégicos), há poucos estudos que sugerem o estabelecimento de pressupostos sólidos na definição da estrutura de governança pela integração vertical. Adentrando a reflexão teórica elaborada, pode-se entender que pela VBR a integração vertical se dá pelos tipos de recursos estratégicos presentes na transação, além do entendimento que as empresas integram verticalmente aquelas atividades que lhe proporcionem eficiência (SAES, 2009; ARGYRES, 1996; AUGUSTO et al., 2018; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016; GULBRANDSEN et al., 2017).

Partindo dos pressupostos de cada teoria, pode-se propor a ideia de complementaridade na escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade (TCT), de recursos estratégicos (VBR), e que ambos demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos (TCM). Essa complementaridade se dá pelo fato de que recursos estratégicos internos à firma (VBR) podem se apresentar na compreensão de subconjuntos de ativos específicos e, portanto, analisados a partir do instrumental da TCT. Todavia, salienta-se que nem todos o ativo específico é um recurso (ativo) estratégico (SAES, 2009; CROOK et al., 2013). Ademais, a forma como os atributos são reunidos para ser um recurso dependerá de suas origens onde mostram-se custos de transação (ARGYRES; ZENGER, 2010).

Não obstante, a TCT se associa à interpretação de recursos como um conjunto de atributos que determinam direitos de propriedade. Mas para o delineamento dos direitos de

propriedade é necessária análise de mensurabilidade, introduzindo a TCM (SAES, 2009; AUGUSTO et al., 2014). Assim, a integração diante da perspectiva de cada teoria estabelece uma estrutura de proteção de oportunismo e captura de quase renda, junto ao suporte que oferece na sustentação de vantagem competitiva em razão do controle que oferece a firma (FOSS, 2005; AUGUSTO et al., 2014).

Em consonância, Liu (2016) defende que a integração vertical transforma o modo de fomentar investimentos nas organizações em geral, na medida em que demonstra um efeito na coordenação e/ou controle. Assim, a internalização leva a uma melhor coordenação no ambiente interno da organização integrada, erradicando o entrave de demoras. Conforme o autor, em decorrência, os incentivos ao investimento a montante e a jusante, são aperfeiçoados.

Neste contexto, quanto à vantagem de geração de controle que a integração vertical proporciona: na perspectiva da TCT entende-se que o controle de preço ou barreira à entrada não eram a orientação para estratégia da integração vertical, e sim a economia de custos com foco na eficiência. Enfatiza-se assim que ao considerar que os ativos específicos podem ser tangíveis ou intangíveis e que são irrecuperáveis, no sentido de que não haverá recuperação através do mercado caso haja o rompimento da relação do negócio inicial, gera-se uma situação de incerteza (WILLIAMSON, 1985). Nesse caso, o controle obtido com a internalização poderá corresponder a redução do nível de incerteza, considerando os investimentos feitos (WILLIAMSON, 1985; AUGUSTO et al., 2018). Portanto, a integração vertical demonstra um meio para maior controle, diante de que ativos específicos geram uma dependência maior, podendo gerar disputas, e para solucionar tal dependência, prevenir e controlar essa ação de captura oportunista, adota-se a integração vertical (ZYLBERSZTAJN, 2009;).

Pela TCM, o controle é importante na garantia do delineamento dos direitos de propriedade (econômico), pois para dimensões de difícil mensuração adota-se a escolha da integração vertical. Portanto, na TCM há a integração vertical pela difícil mensuração dos atributos, e também pelos aspectos de proteção das garantias entre intermediários da cadeia. Na VBR, o benefício do controle pela integração se mostra conforme Poppo e Zenger (1998) com base na discussão da VBR pura, se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos, difíceis de imitar e de não mobilidade (BARNEY, 1986; WERNERFELT, 1984), logo, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos, nesse caso a integração que proporciona o controle para assegurar sua condição de não mobilidade.

Assim, para autores da VBR, sua premissa tem suporte na ideia de que a integração da firma proporciona maior controle das diversas etapas envolvidas na cadeia (FOSS, 2005;

TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016; GULBRANDSEN et al., 2017). Com isso, entende-se a complementaridade pelo controle proporcionado pela integração vertical, na medida em que reduz incerteza (TCT), auxilia na garantia direitos de propriedade na mensurabilidade de atributos (TCM) e reforça a não mobilidade dos recursos (VBR).

Além disso, há a visão de que as empresas integram verticalmente a capacidade comparativa eficiente e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente ineficiente (ARGYRES; ZENGER, 2010). Diante disso, conforme elucidado por Foss (2005) e Saes (2009), a integração vertical é demandada para a proteção dos direitos de propriedade dos recursos, sua apropriação de valor e busca da maximização destes. Conforme Leite e Primo (2014), a VBR mostra-se mais atuante quando há integração vertical, com o controle e proteção dos recursos obtidos (TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GHOZZI et al., 2016).

Ademais, diante dos aspectos discutidos, pode-se considerar pela teoria, a ideia apresentada por Augusto et al. (2018, p. 709), como proposição referente a integração vertical de que, “o efeito dos ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico”. Logo, entende-se que se houverem ativos altamente específicos (TCT), de difícil mensuração (TCM) e recurso altamente estratégico (VBR), maior será sua a demanda por integração vertical.

Destacam-se alguns pontos nesse âmbito, na visão dos autores Crook et al. (2013) a integração vertical pode ser mais justificada na presença de ativos que são específicos e, ao mesmo tempo, estratégicos. Isso é explicado, na medida em que os ativos estratégicos mostram ter uma demanda maior para a integração vertical do que ativos que são somente específicos. Assim, Crook et al. (2013) consideram que ativos que (são específicos e estratégicos) (valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir) são mais relacionados e dependentes da integração vertical do que aqueles ativos que são somente específicos (CROOK et al., 2013).

Além disso, a integração pode não ocorrer apenas pela proteção de oportunismo ou pelos ativos específicos. Barney (2002) reforça em relação às capacidades, que a firma necessita realizar a integração nos processos em que têm a posse de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. No caso das atividades que não têm recursos necessários para ganhar vantagem competitiva, deve evitar a integração. Desse modo, integrando apenas quando têm condições para a sustentabilidade da relação, seja na proteção ou sustentação de vantagem competitiva.

2.5.5 Proposta do Modelo Teórico

Diante do exposto, insere-se aqui uma reflexão que surge para a proposta teórica deste estudo de que: a decisão de integração vertical para proteção dos ativos específicos (TCT) e

difícil mensuração (TCM), apresentam-se apenas como indícios, isto é, justificativas para a adoção de integração. Pois mesmo diante desse cenário favorável para se adotar a integração, se a organização não dispuser dos recursos necessários (VBR) para integração, não terá meios para realizá-la. Ao mesmo tempo, a literatura da VBR ao tratar do tema, também não clarificou como esses recursos podem ser determinantes para o processo de integração, isto é, essenciais para que ela ocorra, seja partindo das justificativas das teorias da TCT e da TCM, ou não.

Sugere-se assim, na medida em que a VBR pode dar sustentação à decisão de integração, os recursos se mostram essenciais nesse processo. Questiona-se então, “por que em alguns casos, organizações que pela teoria deveriam integrar, não se encontram integradas na prática?” Neste trabalho, pretendeu-se elucidar que uma explicação para a não integração é a falta de recursos estratégicos.

Supõe-se assim, que no caso de empresas em que se indica a integração vertical, mas não têm recursos para fazê-la, precisam buscar outras formas organizacionais, como contratos ou atuar no mercado. Considerando que pela falta de recursos acabam adotando essas outras formas de estruturas de governança, (que não seja a integração vertical), podem ser consideradas menos eficientes. Ainda que seja a forma mais eficiente dentre as alternativas viáveis, poderá não ser a melhor escolha para o seu tipo de empresa, e não terá a proteção dos recursos e vantagem competitiva sustentada pelas teorias, o que a longo prazo pode resultar em caminhos ineficientes

Dessa forma, a partir da discussão apresentada até aqui, foram demonstrados os argumentos de complementaridade sobre seus aspectos teóricos gerais (seção 2.5.3), bem como da integração vertical (seção 2.5.4). Estes subsidiaram a proposta a seguir, na qual buscou-se expor considerações de complementaridade da determinação da integração vertical por meio dos construtos de cada vertente. Assim, a proposição junto às sub proposições no esquema teórico formulado, têm as seguintes siglas como correspondências: (A) se refere à TCT (Especificidade de Ativos); (B) se refere à TCM (Mensuração); (C) indica a Estrutura de Governança (Integração Vertical); (D) se refere à VBR (Recursos Estratégicos). Diante do exposto, este estudo tem a seguinte proposição: “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos estratégicos”. Ao decompor essa proposição principal, dada as indicações de complementaridade de Bacharach (1989) e Suddaby (2010), foram levantadas as interações entre as categorias principais: (1.1) especificidade de ativos e

nível de dificuldade de mensuração; (1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e recursos estratégicos. As sub proposições estão no Quadro 1 e na Figura 3.

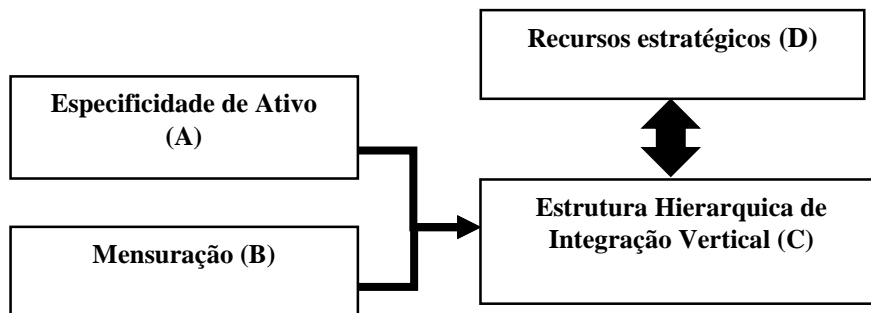
Quadro 1 - Proposta Teórica da complementaridade para escolha da integração vertical

TCT (A)	TCM (B)	VBR (D)	Proposição de Complementaridade	Sub Proposições (Figura 3)
Quanto maior a especificidade do ativo: maior a necessidade de integração vertical (JUSTIFICA)	Quanto maior a dificuldade de mensuração: maior a necessidade de integração vertical (JUSTIFICA)	Quanto maior a disponibilidade de recursos: maior a condição de integração vertical (DETERMINA)	“A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos na cadeia. ”	(1.1) $A + B =$ Justificam, mas não determinam a estrutura de governança (C). (1.2) $A+B+D =$ Justificam e determinam a estrutura de governança (C).

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma, a partir da relação apresentada entre as teorias na condição de complementaridade na decisão pela estrutura de integração (Quadro 1), foi possível propor a formulação do esquema teórico pela proposição e sub proposições (Figura 3).

Figura 3 - Modelo Teórico para análise da complementaridade da integração vertical



Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do esquema teórico (Figura 3), indica-se que a transação de ativos de alta especificidade (TCT=A) e a dificuldade de mensuração (TCM=B) somente justificam a integração vertical (C), mas a teoria da (VBR=D), aponta que a escolha dos agentes depende também da disponibilidade de recursos. Salienta-se que a ideia esboçada acima de concomitância entre D e C se deve a proposta de que: dado que os recursos estratégicos (D) conferem vantagem competitiva, estando sob a forma de estrutura de integração vertical (D),

essa pode propiciar o desenvolvimento (gerar valor) e ao mesmo tempo a proteção dos atributos desses recursos, fazendo com que a vantagem competitiva seja também sustentável.

Nesse contexto, retoma-se o questionamento de como os construtos de capacidades e recursos influenciam na escolha pela integração vertical, nos arranjos institucionais, ao estarem integrados com os construtos de custos de transação e de mensuração. Esse questionamento se mostra em consonância com estudos como o de Argyres (1996), o qual percebeu que, de forma distinta da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*.

Assim, esse autor encontrou em seus estudos casos empíricos em que os aspectos de custos de transação preveriam integração vertical, todavia a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente com o argumento das capacidades relativas. Ao mesmo tempo em que identificou casos em que diferentes estágios de produção, foi possível encontrar atividades realizadas internamente e atividades terceirizadas, tendo como motivações tanto os custos de transação bem como determinantes relacionadas a capacidades (ARGYRES, 1996).

Dessa forma, como complementaridade pode-se pensar que a redução de custos de transação (TCT e TCM) podem explicar quais estruturas de governança serão adotadas, por meio dos recursos disponíveis, na busca de proteger e explorar os atributos (ativos) dos recursos. Por conseguinte, percebe-se que conforme teóricos da VBR e que buscam a integração, reconhecem que esta abordagem ainda não apresenta poder de previsão. Busca-se assim, uma contribuição para que de modo consistente seja possível encontrar além de justificativas, ou explicações *ex post*, elementos determinantes da VBR na previsão da decisão de integração vertical.

Por fim, buscou-se nesta proposta teórica em primeiro momento, ao olhar de forma complementar para essas teorias, ter um panorama teórico mais abrangente. Para em um segundo momento, obter uma compreensão da aplicabilidade das situações que envolvem decisão de integração vertical a partir das justificativas da TCT e TCM junto a determinação de recursos disponíveis *ex ante* e *ex post* (VBR), a fim de verificar a proposição e sub proposições propostas no modelo teórico desta pesquisa em um caso empírico.

Para tanto, essas proposições foram consideradas empiricamente no estudo da cadeia de matrizes pesadas do SAG da avicultura de corte. Visando entender: a estrutura de governança da cadeia; se há integração vertical e como ocorreram; se deveria haver integração vertical pelas justificativas teóricas e por que elas não se consolidaram. Esses resultados são expostos no capítulo 5.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos, o caminho pelo qual se deu o desenvolvimento desta pesquisa, sendo descritas inicialmente a natureza da pesquisa, o tipo da pesquisa, o seu recorte, os dados coletados e os instrumentos para a coleta desses dados. Em seguida são apresentados como foram realizadas as análises e interpretação de dados, as questões de pesquisa para responder ao problema de pesquisa e alcançar o objetivo do estudo. Além de algumas definições constitutivas e operacionais que nortearam a realização do estudo, e os mecanismos de validade e confiabilidade desta pesquisa.

Para tanto, buscou-se responder a partir desse desenvolvimento metodológico o objetivo do estudo, sendo o objetivo, compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil. Tal objetivo remete como mais apropriado o procedimento metodológico de natureza qualitativa. Destarte, a pesquisa mostrou-se de caráter descritivo, abarcando as fases de revisão teórica e trabalho de campo.

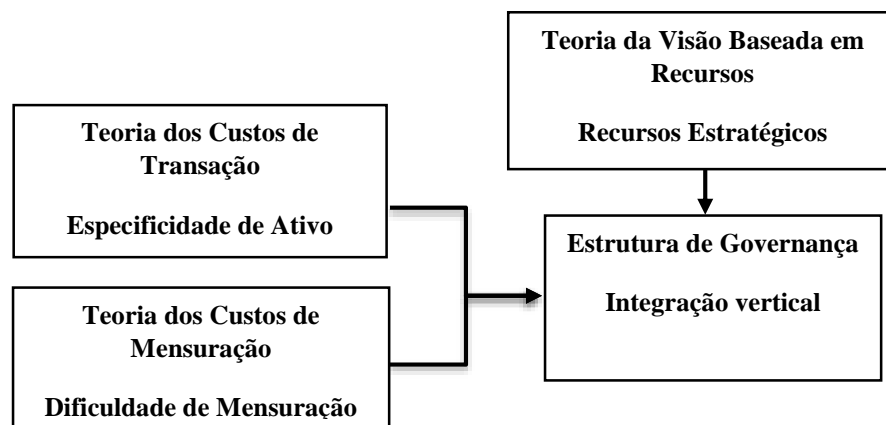
Diante disso, buscou a validação empírica dos resultados teóricos obtidos na primeira fase de revisão de literatura, comparando o modelo teórico elaborado no capítulo 2 com a pesquisa empírica realizada com as empresas da cadeia produtiva de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul do país. A partir da proposta teórica, visou-se alcançar uma comparação com os dados do setor, foram elaboradas categorias de análises, estabelecendo um esquema para a análise dos dados que foram coletados na fase de pesquisa de campo.

De acordo com o que foi exposto no referencial teórico de cada uma das três teorias exploradas nesta pesquisa, foram identificadas suas unidades básicas de análises. Assim, a partir desse ferramental teórico são descritas aqui as categorias que serviram para análise e interpretação dos dados coletados. Há que se destacar a presença de diferentes aspectos teóricos, no que diz respeito aos pressupostos de cada abordagem quanto ao estabelecimento da estrutura de governança de integração vertical. Essa discussão possibilitou a elaboração da proposta de complementaridade apresentada no capítulo 2, a qual foi baseada em literaturas que exploraram este tema.

Destarte, quanto ao caminho metodológico específico para elaboração do modelo teórico, dado que este trabalho buscou em específico os fatores que determinam a estrutura de governança de integração vertical, esta foi identificada como categoria básica de análise para o estudo. Em seguida, identificou-se, portanto, como construtos fundamentais de cada corrente

teórica para o modelo teórico desenvolvido: os custos de transação (TCT), custos de mensuração (TCM), recursos estratégicos (VBR). Decorrentes destes construtos, apresentam-se as categorias básicas de cada teoria que são norteadoras dos aspectos teórico-analítico para explicar a formação da estrutura de governança de integração vertical, sendo: ativos de alta especificidade (TCT), dificuldade de mensuração (TCM) e presença de recursos estratégicos (VBR), conforme visto na Figura 4.

Figura 4 – Categorias de análise da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

No que se refere ao modelo teórico de complementaridade, sua elaboração foi fundamentada no conceito de complementaridade dos autores Ennen e Richter (2010), Bacharach (1989), Suddaby (2010) e Whetten (2007), os quais discutem sobre o conceito de modelos teóricos e como se dá sua elaboração. Juntamente, baseou-se na forma de aplicação dessa metodologia para complementaridade, nos trabalhos de Augusto et al. (2017) e Augusto et al. (2018), conforme a Figura 4.

Ennen e Richter (2010) definem que o conceito de complementaridade representa a interação favorável dos fatores de um sistema, em que a presença de um fator amplia o valor de outros. Em seu estudo, os autores identificaram que a falta de complementaridade entre um conjunto limitado de elementos particulares, pode não estar contrapondo uma possível complementaridade, e sim demandando a implantação de outros elementos particulares de sistemas na interpretação. Para estes, “o valor econômico total adicionado pela combinação de dois ou mais fatores complementares em um sistema de produção excede o valor que seria gerado pela aplicação desses fatores de produção em isolamento” (ENNEN; RICHTER, 2010, p. 208). Por conseguinte, Ennen e Richter (2010) afirmam ainda que as interações de

complementaridade entre os elementos heterogêneos em empresas têm a possibilidade de serem vetores de grande performance.

No mesmo sentido, converge a proposta deste estudo, considerando além das teorias individuais e também de suas abordagens de complementaridades já apresentadas somente entre as teorias da TCT e da TCM/ da TCT e da VBR. Considera-se assim, que a complementaridade das três diferentes teorias resulta em uma soma distinta do que quando consideradas individualmente. Esse resultado diferente está no sentido de contribuir para um framework mais completo na compreensão da decisão pela integração vertical, a partir destas visões heterogêneas para o sistema de análise no modelo de complementaridade.

No mesmo contexto, Bacharach (1989, p. 498) conceitua uma teoria como um “sistema de construções, em que os construtos são relacionados uns aos outros por proposições”. Em concordância, Suddaby (2010) discute a necessidade de construtos claros no desenvolvimento de teorias de gestão e qual o melhor caminho para se obter isso. E afirma ainda que assim como os construtos são os alicerces de uma teoria forte, termos claros e precisos são o fundamento de fortes construções. Em concordância Whetten (2009) pondera que em suma as condições para se ter uma teoria forte se referem a necessidade de se oferecer respostas para o que os construtos são, como e por que eles estão relacionados, ao que/quem os construtos se aplicam e quando e onde são possíveis de serem aplicados.

Não obstante, na visão de Suddaby (2010) no cerne da clareza da construção teórica, mostram-se quatro elementos principais. O primeiro elemento é de que as definições são importantes, na medida em que a construção de clareza se relaciona à utilização com habilidade da linguagem a fim de elaborar de modo convincente diferenças categóricas pontuais e criteriosas entre conceitos. Em concordância com esse primeiro elemento, foram elaboradas as categorias básicas de análise de cada abordagem elencada para realizar este estudo: especificidade do ativo (TCT); mensuração (TCM); recursos (VBR) e estrutura de governança.

O segundo elemento, é apontado por Suddaby (2010) na ideia de que a construção de clareza na teoria demanda que o teórico esquematize os critérios de finalidade ou em que situações contextuais fará a aplicação ou não de um construto. Diante disso, buscou-se nesta pesquisa determinar em relação aos construtos das abordagens da teoria da Nova Economia Institucional (TCT e TCM) e da teoria Econômica (VBR), aplicando estas abordagens teóricas no âmbito da decisão pela estrutura de governança de integração vertical aliada ao contexto empírico da cadeia da avicultura de Postura de Matrizes Pesadas. Em relação ao terceiro, orienta-se que o autor não se limite a fazer somente distinções com clareza entre os conceitos,

além disso é necessário que apresente a ligação semântica de seus conceitos com outros construtos correlacionados. No que diz respeito à relação entre construtos, visou-se neste trabalho a elaboração de sub proposições estabelecendo sua ligação entre as categorias que pertencem.

Por fim, o autor necessita apresentar um nível de coesão ou coerência lógica da construção no que se refere à justificativa teórica geral que está buscando estabelecer. Corroborando este ponto, mostra-se neste estudo a proposição central e as sub proposições a ela vinculada, todas indo ao encontro do objetivo geral do trabalho, sendo a busca por uma complementaridade na decisão de integração vertical entre as três teorias abordadas. Apontando como a TCT e TCM justificam a integração vertical, mas sua determinação está relacionada à disponibilidade de recursos da teoria da VBR.

Foss e Hallberg (2017) defendem métodos como os de proposições, conforme os autores, ainda que discussões do campo estejam em sua maior parte desconexas de implicações de validações empíricas, as modificações nas proposições se mostram profundamente imbricadas com o progresso teórico. Em particular os autores sugerem referente à Visão Baseada em Recursos, em que avanços nas teorias da organização estratégica podem acontecer em respostas às discussões acadêmicas em relação ao que se constituiu como proposições adequadas, mesmo quando não há evidências empíricas que as corroborem ou as falsifiquem. Apontaram assim, a forma como mudanças nas proposições, podem motivar futuros progressos na teoria estratégica (FOSS; HALLBERG, 2017).

3.1 NATUREZA, TIPO E ABORDAGEM DE PESQUISA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva com corte transversal e perspectiva longitudinal. Desse modo, foi identificada a pesquisa qualitativa, como a de natureza mais adequada para alcançar o objetivo estabelecido neste estudo, em vista de que corresponde o foco de compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil. Na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas, e o ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados, sendo o pesquisador o instrumento-chave (RICHARDSON, 2012). Por meio deste método, buscou-se entrevistar os agentes de produção e fornecimento da

Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas no Sul do país, quanto à decisão de estrutura de governança por integração vertical.

A pesquisa qualitativa para Denzin e Lincoln (2006) é um campo de investigação em si mesmo, tornou-se interdisciplinar ao longo de sua história, começando com a sociologia e a antropologia, posteriormente passou para as demais áreas das ciências sociais. Possui diversas técnicas e múltiplas práticas interpretativas, envolve estudo do uso e a coleta de uma ampla gama de materiais empíricos, detém métodos como estudos de caso, entrevistas, com uma perspectiva naturalista e a compreensão interpretativa e descritiva da experiência humana (DENZIN; LINCOLN, 2006). No mesmo sentido, visou-se compreender as entrevistas realizadas nesta pesquisa, por meio de análise interpretativa e descritiva dessas informações.

Neste ínterim, quanto a orientação teórica da pesquisa, se classifica como humanista, Hughes (1980) classifica as diversas visões de mundo em duas abordagens filosóficas: a positivista e a humanista. Na abordagem positivista propõe-se que os fenômenos estão sujeitos a um conjunto de regras inalteráveis, tanto no contexto humano como no natural. Já a abordagem humanista, fundamenta-se na ideia de que o conhecimento da realidade social demanda ações de interpretação e compreensão do fenômeno e aprecia os atores sociais que oferecem significado aos fenômenos sociais de diferentes maneiras (TEIXEIRA, 2003). Do mesmo modo, buscou-se entender nesta pesquisa como se dá a formação dos arranjos institucionais na cadeia produtiva estudada, através das entrevistas com os agentes processadores da etapa de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul.

Referente ao tipo de pesquisa, se caracteriza como descritiva, de acordo com Gil (2010) esse tipo de pesquisa visa descrever as características de determinada população, ou fenômeno, ou ainda o estabelecimento de relações entre variáveis. Triviños (2008) conceitua pesquisas descritivas como aquelas que tem por objetivo descrever de forma criteriosa os acontecimentos e fenômenos de um certo cenário, a fim de alcançar informações em relação ao que já se determinou como problema que será pesquisado. Neste trabalho, a partir da pesquisa descritiva se buscou essa organização e descrição dos dados coletados com a perspectiva de descrever a realidade identificada, bem como os métodos utilizados para isso. Objetivando compreender a complementaridade de custos de transação, custos de mensuração e de recursos estratégicos na decisão de integrar verticalmente, visou-se identificar e caracterizar essa formação de estruturas de governança de integração vertical na cadeia de matrizes pesadas da região Sul do país.

No que se refere ao tipo de recorte temporal do estudo, este é de recorte transversal com perspectiva longitudinal. Conforme Richardson (1999) este tipo de estudo se foca em um ponto

no tempo, contudo contém caráter de mudança ao longo de um período. Dessa forma, o corte transversal está relacionado ao fato de que se realiza a coleta de dados em um determinado ponto no tempo, levando em consideração também acontecimentos no histórico dos casos pesquisados. Assim, esta pesquisa procurou retratar o cenário atual que foi encontrado no período em que foram coletados os dados, sendo da região Sul do país nos anos de 2019 e 2020, ao mesmo tempo, se buscou compreender o histórico de decisões na formação das estruturas de governança da cadeia de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul, em particular no que diz respeito aos fatores e a influência dos custos de transação, custos de mensuração e de recursos estratégicos na decisão de integrar verticalmente.

Ainda em relação à perspectiva longitudinal do estudo, foram enfocados os diferentes desenvolvimentos ao longo do tempo da governança de cada fornecedor e processador entrevistado. Visou-se uma reflexão sobre os diferentes momentos na cadeia produtiva estudada, em se que iniciou, formou ou mudou suas estruturas de governança. Com o olhar sobre cada uma com suas particularidades estratégicas também oriundas do seu desenvolvimento histórico, isto é, seu *path dependence*.

3.2 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Na busca do desenvolvimento do trabalho para atingir os objetivos estabelecidos, a coleta de dados foi realizada em duas etapas: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica se conceitua como elaborada a partir de material já publicado, composto sobretudo de livros, artigos de periódicos, e com material disponibilizado na internet (MARCONI; LAKATOS, 2010). Se utilizou de pesquisa bibliográfica para o aporte teórico deste trabalho, sendo pesquisadas as literaturas já existentes sobre os temas que nortearam a realização deste projeto, como os Pressupostos da Nova Economia Institucional e de suas vertentes Teóricas da Teoria dos Custos de Transação, Custos de Mensuração aliado ao estudo da Visão Baseada em Recursos, para entender a formação da estrutura de governança de integração vertical.

Salienta-se que procurou-se seguir as orientações de Reay (2014), no que diz respeito ao delineamento da pesquisa qualitativa, primou-se pela qualidade nos dados coletados, tanto para os dados primários, bem como os dados secundários. Fundamentou-se principalmente em referências sólidas e reconhecidas, com os seminais de cada abordagem. Em seguida complementou-se a discussão com referências contemporâneas relevantes das vertentes estudadas, disponibilizando uma rica descrição dos caminhos metodológicos.

Desse modo, na primeira etapa da pesquisa realizou-se a coleta dos dados bibliográficos durante o período de agosto de 2018 a março de 2019, e seguiu-se complementando-a até julho de 2020, por meio da pesquisa em base de dados, tendo como critério de inclusão aqueles que contemplassem: os Pressupostos de cada uma das três abordagens; os temas de Integração Vertical da Firma; Propostas de complementaridade entre a TCT e a TCM, entre a TCT e a VBR, entre a TCM e a VBR, e entre a TCT, TCM e a VBR.

A segunda etapa se refere a pesquisa de campo, a coleta de dados foi feita com dados primários e secundários, os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com as empresas do SAG. Esse tipo de entrevista de acordo com May (2004, p. 149) tem um “caráter aberto”, isto é, o entrevistado responde às perguntas dentro de sua concepção, mas, não se trata de deixá-lo falar livremente, o pesquisador não deve perder de vista o seu foco. Gil (1999, p. 120) elucida que “o entrevistador permite ao entrevistado falar livremente sobre o assunto, mas, quando este se desvia do tema original, esforça-se para a sua retomada”.

Para a coleta de dados primários, considerou-se que a população desta pesquisa representa todas as empresas pertencentes a cadeia de Postura de Matriz Pesada distribuídas em âmbito nacional, dessa forma, definiu-se como amostra as empresas da cadeia de postura de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul do país. Ressalta-se que para essa seleção da amostra considerou-se que historicamente a produção de carne de frango está concentrada na região Sul, demonstrando sua representatividade no setor com 64% da produção nacional e é responsável por 83% das exportações. A região Sul é responsável por 60% das exportações de ovos férteis e pintainhos de um dia, produto final da cadeia de matriz pesada (ABPA, 2020).

Quanto às empresas consideradas para representar o quadro empírico da pesquisa, incluem desde empresas fornecedoras de ovos férteis e pintainhos de um dia, que representam a cadeia de matriz pesada, até aquelas processadoras (agroindústrias cooperativas e agroindústrias privadas) que também fazem parte da cadeia estudada. Triviños (2007) pondera que se faz importante verificar certos critérios ao determinar a amostra na pesquisa qualitativa, tais como sujeitos que se mostrem fundamentais para a compreensão do tema tratado, aliado à perspectiva do pesquisador, acessibilidade aos contatos, tempo para realizar a entrevista, entre outros.

Definiu-se assim quais eram as principais fontes para pesquisa, visando ouvir estes agentes com entrevista presencial. Dessa maneira, foram identificados como os entrevistados mais adequados para responder ao questionário elaborado, os gestores responsáveis pela cadeia

de matriz pesada em cada empresa. Em vista de que esses gestores estão envolvidos diretamente com a tomada de decisão entre manter granjas próprias ou realizar integração contratual com os produtores, participando de todo o processo produtivo e, ao mesmo tempo, da tomada de decisão sobre estruturas de governança.

Desse modo, inicialmente foram buscadas empresas nas associações, visando identificar a amostra do grupo de empresas pertencentes à cadeia. As associações onde foram buscados os entrevistados, se referem aquelas representantes de cada estado da região Sul, sendo: do Estado do Paraná a APAVI- Associação Paranaense de Avicultura e o Sindiavipar - Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná; em Santa Catarina a ACAV/Sidicarne- Associação Catarinense de Avicultura; e do Estado do Rio Grande do Sul a ASGAV- Associação Gaúcha de Avicultura e o SIPARGS - Sindicato da Indústria de Produtos Avícolas no Estado do RS.

Dentre essas associações levantou-se inicialmente possíveis empresas para serem entrevistadas, em relação ao estado do Paraná na APAVI e no Sindiavipar, buscou-se contato com um total de oito empresas. No estado de Santa Catarina, na ACAV/ Sidicarne, identificou-se cinco empresas para contato. Já no Rio Grande do Sul foram procurados os associados da ASGAV e do SIPARGS totalizando sete empresas identificadas. Essa etapa inicial da coleta de dados ocorreu nos meses de abril a dezembro de 2019. Buscou-se no momento anterior ao da execução das entrevistas, realizar um piloto ou pré-teste do roteiro, visando verificar a compreensão e a eficácia nas respostas dos entrevistados. Este contato foi obtido através de um agente chave da cadeia, a entrevista foi então feita no mês de maio em uma empresa do Paraná. Após a realização da entrevista, foram verificados os ajustes necessários ao roteiro.

Em seguida, diante das vinte empresas identificadas nas associações da região Sul, foram enviados e-mails para o endereço corporativo de cada gerente, apresentando o tema da pesquisa e sondando a possibilidade de entrevista. Desses vinte e-mails enviados, foram obtidos apenas seis retornos, quatro se recusaram a participar. Já dois gestores, após demais conversas e esclarecimentos sobre o estudo, concordaram em participar da pesquisa. Essas duas empresas eram pertencentes ao estado do Paraná, as entrevistas foram realizadas ainda no ano de 2019 no local de cada empresa, e em seguida transcritas na íntegra. Visando entender com maior profundidade as relações de integração mantidas na cadeia investigada, foram buscados demais agentes chave de outras possíveis empresas do SAG, por meio da pesquisa por conveniência, indicados pelos gestores entrevistados inicialmente.

Assim, em dezembro de 2019 foi obtida a indicação de um agente chave, o qual se teve acesso via telefone. Esse agente auxiliou viabilizando o acesso a demais colegas, os quais eram agentes chave pertencentes ao segmento fornecedor de insumos, indicando assim, cerca de oito agentes chave. Realizou-se então contato com cada um desses oito agentes ao longo do mês de janeiro e início de fevereiro de 2020, quando foram trocadas conversas apresentando as intenções da presente pesquisa e solicitando o endereço de e-mail pessoal, ou telefone de possíveis entrevistados.

Desse modo, além de disponibilizarem os números de telefone, parte desses agentes fez contato prévio com alguns desses gestores para introduzir o assunto da pesquisa e sondar a possibilidade de entrevista. Foi possibilitado então o acesso direto a quatorze gestores, os quais foram contatados pelo telefone. Desses quatorze gestores, após demandados demais esclarecimento sobre a pesquisa e a entrevista, sete retornaram positivamente e concordaram em participar. As sete entrevistas foram então agendadas via telefone, conforme a disponibilidade de cada gerente. Todas as entrevistas foram realizadas presencialmente nas próprias empresas, estas localizadas nas diferentes cidades da região Sul, ocorrendo nos meses de janeiro, fevereiro e março de 2020. Após a realização das entrevistas, todas foram transcritas na íntegra.

No que se refere a definição do tamanho da amostra, isto é, o número de entrevistados, na pesquisa qualitativa o critério não é a quantidade de entrevistados. De acordo com Minayo (2017, p.10) “pode-se dizer que uma amostra qualitativa ideal é a que reflete, em quantidade e intensidade, as múltiplas dimensões de determinado fenômeno e busca a qualidade das ações e das interações em todo o decorrer do processo.” Em vista disso, entende-se que não se busca generalizações, e sim o aprofundamento e compreensão do fenômeno (MINAYO, 2008, 2017).

Assim, o critério para definir o tamanho da amostra desta pesquisa, ocorreu de modo que fossem realizadas entrevistas até que houvesse uma convergência nas categorias estudadas, ou seja, uma saturação. Para Holton (2007) a saturação teórica é o momento de parar a coleta de dados. No processo de comparação constante de indicadores nos dados, se produz as propriedades e as dimensões de cada categoria, ou conceito, tal processo de comparação constante continua até que não haja novas propriedades ou dimensões a emergir, nesse momento, o conceito está teoricamente saturado (HOLTON, 2007). Dessa maneira encontrou-se a saturação teórica com o total das dez entrevistas realizadas de julho de 2019 a março de 2020, não sendo necessárias à pesquisa demais entrevistas, pois a pesquisadora percebeu que não apareceriam novas perspectivas acerca do tema estudado, como indica Gaskell (2002).

Por fim, foi realizada a coleta de dados secundários, obtidos a partir de pesquisa em literatura em bancos de dados disponíveis de relatórios do setor avícola, junto aos conteúdos em páginas da internet dos sites oficiais das empresas. As fontes de referências centrais dos dados secundários foram a ABPA - Associação Brasileira de Proteína Animal, sendo a organização institucional que representa a cadeia da avicultura e suinocultura de todo o Brasil. Anualmente a ABPA emite um relatório com informações sobre a produção, mercado e exportações do setor que ela representa, aliado a ela, considerou-se também o MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento.

3.2.1 Empresas e Perfil dos entrevistados

Na apresentação da coleta de dados, visou-se estabelecer a caracterização clara e identificação do perfil dos entrevistados (Quadro 2) e das empresas (Quadro 3). Foram dez entrevistas no total, representando a região Sul do país (Figura 5) sendo cinco delas no estado do Paraná, uma no estado de Santa Catarina e quatro no Rio Grande do Sul.

Figura 5 –Regiões das entrevistas realizadas



Fonte: Elaborado com a Ferramenta Google Maps.

Visou-se descrever o perfil dos entrevistados (Quadro 2), diferenciando-os conforme a empresa, as atribuições, tempo de empresa e de avicultura, formação e local de entrevista.

Quadro 2- Perfil dos entrevistados

Empresa	Código	Entrevistado /cargo	Tempo na empresa	Tempo de avicultura	Formação	Local da entrevista
A	E1	Diretor Geral de Operações (e de matrizeiros)	30 anos	30 anos	Administrador	Empresa A/ Sudoeste - PR
B	E2	Gerente de Matrizeiros e Incubatórios	19 anos	19 anos	Médico Veterinário	Cooperativa B/ Oeste - PR
C	E3	Gerente de Matrizeiros e Incubatórios	6 meses	11 anos	Médico Veterinário	Cooperativa C/ Oeste - PR
D	E4	Gerente de Matrizeiros e Incubatórios	3 anos	18 anos	Médico Veterinário	Cooperativa D/ Oeste - PR
E	E5	Gerente de Matrizeiros e Incubatórios	18 anos	18 anos	Técnico Agropecuário	Empresa E/ Centro Oriental - RS
F	E6	Gerente de Matrizeiros e Incubatórios	1 ano	20 anos	Médico Veterinário	Cooperativa F/ Centro Oriental - RS
G	E7	Diretor Geral (incluindo Matrizeiros e incubatórios)	15 anos	15 anos	Engenheiro Civil	Empresa G/ Região Metropolitana da Serra Gaúcha - RS
H	E8	Coordenador de Matrizeiros e Incubatórios	1 ano	20 anos	Médico Veterinário	Empresa H/ Norte - RS
I	E9	Gerente de Matrizeiros e Incubatórios	18 anos	20 anos	Médico Veterinário	Cooperativa I/ Oeste - SC
J	E10	Gerente de Matrizeiros	7 anos	10 anos	Médico Veterinário	Empresa J/ Sudoeste - PR

Fonte: elaborado pela autora.

Observou-se que a maioria dos entrevistados são gerentes de matrizes e incubatórios, tem formação em medicina veterinária, têm mais de 10 anos na empresa e possuem de 18 a 20 anos de experiência. Já as empresas (Quadro 3) foram caracterizadas conforme o tipo, região, ano de fundação, número de colaboradores, capacidade produtiva, linhas de produtos e o que se encontra sob a forma de coordenação de integração vertical.

Quadro 3- Perfil das empresas entrevistadas

Empresa	Tipo	Região	Ano de fundação	Número de colaboradores	Capacidade Produtiva	Principais linhas de produtos	Integração Vertical
A	Fornecedora de ovos férteis e pintainhos de um dia	Sudoeste / PR	1971	190	700 mil ovos férteis/mês	Ovos férteis; Ovos comerciais	Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Incubatório
B	Agroindústria Cooperativa	Oeste/ PR	1963	350	18 milhões ovos férteis/mês	Grãos; Frango; Peixes; Suínos	Fábrica de Ração; Granjas de recria; Incubatório; Frigorífico
C	Agroindústria Cooperativa	Oeste/ PR	1963	150	6 milhões ovos férteis/mês	Grãos; Frango; Peixes; Suínos	Fábrica de Ração; Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Incubatório; Frigorífico
D	Agroindústria Cooperativa	Oeste/ PR	1970	325	7 milhões ovos férteis/mês	Ovos férteis; Grãos; Frango; Suínos; Bovinocultura de leite e de corte	Fábrica de Ração; Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Incubatório; Frigorífico
E	Agroindústria Privada	Centro Oriental/ RS	1979/ 2017	25	4 milhões ovos férteis/mês	Ovos férteis; Frango	Fábrica de Ração; Incubatório; Frigorífico
F	Agroindústria Cooperativa	Centro Oriental/ RS	1948/ 2019	50	1,5 milhão ovos férteis/mês	Frango; Suínos; Laticínios	Fábrica de Ração; Incubatório; Frigorífico
G	Agroindústria Privada	Região Metropolitana da Serra Gaúcha/ RS	1999	75	2 milhões ovos férteis/mês	Ovos férteis; Frango	Fábrica de Ração; Granjas de recria; Incubatório; Frigorífico

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 3.

Empresa	Tipo	Região	Ano de fundação	Número de colaboradores	Capacidade Produtiva	Principais linhas de produtos	Integração Vertical
H	Agroindústria Privada	Norte/RS	1990	60	7 milhões ovos férteis/mês	Grãos; Frango	Fábrica de Ração; 86% Granjas de recria; 21% Granjas de produção (matriz); Incubatório; Frigorífico
I	Agroindústria Cooperativa	Oeste/SC	1973	425	23 milhões ovos férteis/mês	Frango; Suínos; Peixes; Lácteos; Pães; Vegetais;	Fábrica de Ração; 10% Granjas de recria; Incubatório; Frigorífico
J	Fornecedora de ovos férteis e	Sudoeste / PR	2000	600	35 milhões ovos férteis/mês	Ovos férteis	Fábrica de Ração; 40% Granjas de recria; 4% Granjas de produção (matriz); Incubatório

Fonte: elaborado pela autora.

Em linhas gerais sobre a caracterização da amostra, pode-se dizer que o volume de produção das empresas varia entre 700 mil e 35 milhões de ovos férteis mensais, sendo que a maior parte tem em média 4 a 8 milhões de produção. A maior parte das empresas tem mais de trinta anos de fundação, e o número de funcionários varia entre 25 e 600 colaboradores. Em sua maioria, além de ovos férteis, contam com produção de frango, e algumas variam também entre produção de grãos, peixes, suínos e laticínios. Quanto à forma de estrutura de governança de integração vertical, quase 90% da amostra possui fábrica de ração e incubatórios. Além disso, todas as agroindústrias pesquisadas, sejam elas privadas ou cooperativas, possuem também frigoríficos próprios. Mostrando-se como maior variação ter granjas de recrias e de matrizes próprias ou terceirizadas.

Ademais, as empresas são classificadas em três grupos: 1) Empresas fornecedoras de ovos férteis e pintainhos de um dia: estas representam diretamente a cadeia de matriz pesada incluindo a fábrica de ração, recria, matrizes e incubatórios. Assim, tem como produto final ovos férteis e pintainhos de um dia, comercializando estes no mercado para as empresas que pertencem à etapa seguinte, sendo a cadeia do frango de corte. Neste trabalho foram pesquisadas duas empresas desse grupo (Empresas A e J).

2) Agroindústrias Privadas e 3) Agroindústrias Cooperativas: são empresas que fazem parte da cadeia de matriz, contendo desde a fábrica de ração, recria, matrizes e incubatórios, e também participam da cadeia de frango de corte, tendo granjas de produção de frango e além de que detêm o frigorífico. No caso dessas empresas, a produção de matriz (pintainho de um dia) serve para alimentar a próxima etapa da cadeia, a engorda, sendo essa etapa sua própria cadeia de frango de corte.

Em alguns casos essas empresas são autossuficientes e vendem seus excedentes de ovos férteis/ou pintainhos de um dia no mercado. Já as que não são autossuficientes precisam comprar no mercado de outras empresas fornecedoras de pintainhos e ovos férteis. Salienta-se que a diferença entre agroindústrias privadas (2) e cooperativas (3) é a participação de sócios, no caso das empresas privadas há um ou mais donos, e podem fazer acordos livremente com diferentes produtores para estabelecer contratos de integração. Já nas Cooperativas em sua maioria, somente cooperados podem fazer contratos de integração com a empresa, sendo que estes associados têm participação nos resultados no papel de sócios.

Nesse sentido, como agroindústrias privadas foram pesquisadas três empresas, sendo elas (Empresas E, G, H). Já como maioria entre a amostra, foram entrevistadas cinco agroindústrias cooperativas (Empresas B, C, D, F, I). Salienta-se que antes de dar início à cada uma das dez entrevistas, foram asseguradas que todas identificações seriam mantidas em sigilo, sendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Portanto, as empresas e as denominações referenciadas no trabalho são de caráter fictício, sendo identificadas por Empresas A, B, C, D, E, F, G, H, I, J (Quadro 3). O local da entrevista foi escolhido pelos entrevistados, foram todos nas próprias empresas, as entrevistas foram todas gravadas, além de anotações complementares da pesquisadora. A duração variou entre 1 hora e 30 minutos a 2 horas, aproximadamente, as entrevistas foram todas transcritas na íntegra.

3.3 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa, foi feito o tratamento dos dados, para o qual se realizou a transcrição integral das entrevistas gravadas, visando manter fielmente as respostas dos entrevistados para as análises. Em vista de que para se fazer uma análise do teor de uma entrevista, é preciso que tenha sido registrada, conforme Gil (1999, p. 125) “o único modo de reproduzir com precisão respostas é registrá-las durante a entrevista, mediante anotações ou com o uso de um gravador”. Em concordância May (2004, p. 164) indica a utilização de um gravador, “pois permite que o

entrevistador se concentre na conversa e registre os gestos não-verbais do entrevistado durante a entrevista”. A partir dessas entrevistas a análise e interpretação das informações foram feitas através de análise de conteúdo.

No que se refere à análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2011) principal autora dessa técnica, é um conjunto de instrumentos metodológicos de análise dos diversos discursos de comunicações (verbais ou não) a fim de alcançar “por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (BARDIN, 2011, p. 47). Nesse sentido, foi optado pelo uso de procedimentos e objetivos qualitativos, utilizando-se da técnica de análise de conteúdo qualitativa, pois visa estabelecer a compreensão das informações, para entender os fenômenos estudados e não a elaboração ou testes de hipóteses (GODOY, 2006).

Nessa análise, o pesquisador procura entender as particularidades, estruturas ou modelos que estão subentendidas nos fragmentos dos conteúdos que estão sendo analisados. Assim, o investigador trabalha em duas direções, uma delas é compreender o sentido do diálogo, colocando-se como o receptor, e, essencialmente, olhar sob demais lentes, na busca outros de significados, outra mensagem, que seja viável de se encontrar através ou ao lado da mensagem inicial (GODOY, 1995). Ademais, mostra-se como uma técnica refinada, demandando do pesquisador, disciplina, dedicação, paciência e tempo (FREITAS et al., 1997).

Diante do exposto em relação ao desenvolvimento da técnica de análise Bardin (2011) apresenta que o uso da análise de conteúdo possui três fases essenciais: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Dessa forma, na **Pré-análise**, a primeira etapa da organização da análise, é quando o pesquisador inicia a organização do material a fim de tornar útil a pesquisa. Nessa fase, o analista deve sistematizar as ideias iniciais (BARDIN, 2010). Desse modo, Bardin (2011) indica que nessa fase cria-se um esquema de trabalho que necessita ter foco, com procedimentos bem delineados, mesmo que apresentem flexibilidade. Em geral, nessa fase inicial conforme Bardin (2011) constam quatro etapas: 1) leitura “flutuante”, isto é, um primeiro contato com os documentos da coleta de dados que serão objetos de análise; 2) seleção dos documentos; 3) formulação das hipóteses e objetivos; 4) elaboração dos indicadores que nortearão a interpretação e a comparação formal do material coletado.

Assim, o trabalho começa com a escolha dos documentos para análise (BARDIN, 2011), no caso desta pesquisa foram escolhidas as entrevistas que foram feitas com as empresas

da cadeia de Postura de Matrizes Pesadas do SAG avícola da região Sul do país. As entrevistas foram então transcritas, em seguida foram reunidas e constituíram o *corpus* da pesquisa, tal como orienta Bardin (2011). Ademais, salienta-se que a escolha dos dados analisados neste estudo também seguiram as normas que Bardin (2011) estabelece para a esta técnica: exaustividade: se refere ao pesquisador exaurir a totalidade da comunicação, não deixando nada de fora da coleta por quaisquer que sejam os motivos; representatividade: a amostra necessita representar o universo quando o número que o compõe é muito elevado, desde que o material represente o foco do estudo; homogeneidade: os documentos selecionados precisam ser homogêneos, isto é, referir-se ao mesmo tema, devem ser coletados por meio das mesmas técnicas e por pesquisadores semelhantes; pertinência: a fonte do documental necessita corresponder ao objetivo da pesquisa em questão; e exclusividade um elemento não deve ser classificado em mais de uma categoria.

Já na segunda fase, denominada fase de **Exploração do Material**, Bardin (2011) aponta que são escolhidas as unidades de codificação, seguindo determinada sequência desta *Codificação*, a qual envolve a seleção de unidades de registro das entrevistas, este é o recorte do texto, a enumeração sendo a escolha de critérios de contagem, a seleção de categorias para a classificação e agregação, com o estabelecimento de siglas ou classes que aglomeram um grupo de elementos do texto (unidades de registro) por meio de características semelhantes. Em seguida realiza-se a *Classificação* com o agrupamento pelo sentido das palavras podendo ser: semântico, sintático, léxico; também agrupar as perturbações da linguagem, tais como perplexidade, hesitação, embaraço, sendo por critério expressivo. Por fim a *Categorização*, a qual possibilita agrupar a maior quantidade de informações devido à uma esquematização e com isso correlacionar classes de episódios, a fim de ordená-los. A partir da escolha da unidade de codificação, o próximo passo é a classificação em blocos que expressem determinadas categorias (BARDIN, 2011).

Nesse ínterim, na elaboração da análise de conteúdo é necessário codificar o tema, por meio de um recorte, transformar dados brutos de modo que a agregação e enumeração permitam atingir uma representação do conteúdo que servirá para esclarecimento das características do texto. Assim, os dados agregados em unidades permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo. Segundo Bardin (2004) o tema é geralmente utilizado como unidade de análise quando o objetivo é estudar motivações de opiniões, de atitudes, valores, de crenças e tendências, e ressalta que respostas às questões abertas podem ser analisadas tendo o tema por base. Diante do objetivo do trabalho que visa qual é a influência da complementaridade entre

custos de transação, de mensuração e de recursos estratégicos na determinação de integração vertical na cadeia de matriz pesada no SAG avícola. Se buscou analisar os entrevistados sob o enfoque desta decisão de integração vertical, em que se configuram as categorias de análise de acordo com as respostas dos entrevistados que foram obtidas, e relacionadas às bases pesquisadas na etapa bibliográfica. Essas categorias básicas de análise foram identificadas na etapa teórica como a Estrutura de governança de integração vertical; a Alta Especificidade de ativo, a Dificuldade de Mensuração e a Presença de Recursos Estratégicos.

Por conseguinte, o texto das entrevistas realizadas, foi recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitaram as inferências. No presente estudo como fora apresentado, estão estabelecidas quatro categorias básicas de análise iniciais que nortearam as entrevistas, orientando tanto na elaboração do roteiro bem como na realização das entrevistas.

Dessa forma, foram feitas as categorizações por este processo indutivo ou inferencial, para o qual busca-se além de entender o sentido do discurso dos entrevistados, identificar outros significados ou outro conteúdo por meio ou junto da primeira mensagem, tal como afirma Fossá (2003). Assim sendo, se constitui a terceira fase o **Tratamento dos Resultados, Inferência e Interpretação**, esta consiste em compreender os conteúdos manifestos e latentes que estão em todo o material coletado, seja pelas entrevistas, documentos e/ou observações feitas pela autora. Realizou-se então a análise comparativa por meio da justaposição das diferentes categorias presentes em cada análise, destacando os elementos entendidos como parecidos e os que foram considerados distintos, conforme é orientado (BARDIN, 2011; TRIVIÑOS, 2008).

Por fim, salienta-se que foi utilizado o *software* ATLAS.ti para o tratamento das questões, foram transpostas as entrevistas transcritas para este *software*, visando a organização das informações. E se buscou dentro deste suporte a codificação das informações conforme as categorias já estabelecidas, a fim da realização da análise por meio de categorias e utilizando as informações de todas as entrevistas, buscando seguir os critérios pertinentes a esse tipo de análise.

3.4 QUESTÕES DE PESQUISA

No que se refere às questões elaboradas para o conteúdo do roteiro de entrevista, essas são do tipo semiestruturadas e encontram-se no Apêndice I. Conforme Richardson (1999, p. 216) essa elaboração demanda certos cuidados, afirmando que “toda entrevista precisa de uma

introdução, que consiste, essencialmente, nas devidas explicações e solicitações exigidas por qualquer diálogo respeitoso”.

Dessa forma, o pesquisador deverá contextualizar o entrevistado, ou o grupo, para que compreendam do que se trata e qual o objetivo da investigação, tal como se buscou ao estabelecer o roteiro de entrevista deste estudo, e como visou-se realizar as entrevistas. Esse roteiro (anexo) de entrevista foi baseado na revisão teórica feita, sua elaboração teve a orientação das categorias básicas de análise já apresentadas.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E OPERACIONAIS

As definições constitutivas e operacionais representam um elemento importante e esclarecedor para a avaliação do rigor na pesquisa qualitativa, em razão que por meio delas é possível estabelecer uma relação entre a elaboração de construtos teóricos e o levantamento empírico do estudo (VIEIRA, 2004; KERLINGER, 2000). Dessa forma, no que se refere à definição constitutiva, ela representa os conceitos dos termos e variáveis que são demarcados na fundamentação teórica. Por sua vez, a definição operacional se refere a operacionalização da definição constitutiva (teórica) e refere-se ao modo como o termo ou variável pode ser identificado, verificado ou medido na realidade (VIEIRA, 2004; KERLINGER, 2000). Assim, as definições operacionais consistem em um guia para que o pesquisador estabeleça a ponte do significado da observação no estudo empírico a um construto teórico (KERLINGER, 1980).

Diante disso, apresentam-se a seguir, as principais definições constitutivas e operacionais das categorias de análise deste estudo (Quadro 4). A partir das entrevistas realizadas pretendeu-se encontrar demais categorias de análises que emergiram, trazendo-as para este quadro inicial das definições constitutivas e operacionais, sendo assim, verificadas na teoria e no campo.

Quadro 4 - Definições constitutivas e operacionais

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Estrutura de governança de Integração Vertical	Conforme Williamson a integração vertical é estrutura de governança quando se opta pela internalização das atividades (transações) ao invés de manter relações contratuais ou de mercado. Se dá devido à alta especificidade de ativos, prevenindo ação de captura oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2005). Para Barzel (2005) a integração vertical é decorrente da difícil mensuração de atributos, pode trazer benefícios na	No estudo a estrutura de governança de integração vertical do SAG avícola, é considerada quando o processador passa a ser o proprietário de toda a cadeia, desde a recria e as matrizes em que há a produção de ovos e/ou pintainhos de um dia (Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas). Salienta-se, no que se refere a opção de integração vertical na avicultura, que ela caracteriza o sistema independente, o produtor é responsável por todo o

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 4.

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Estrutura de governança de Integração Vertical	transmissão da informação, evitando o gasto com captura que transatores independentes teriam realizado. Já na VBR a firma se consolida através da integração vertical, com a união de recursos e capacidades entre organizações, logo, a cadeia também aumenta sua competitividade. Assim, a integração da firma, proporciona maior controle e proteção dos recursos (BARNEY, 2002; LEITE, PRIMO, 2014; FOSS, 2005).	processo produtivo das aves e por toda e qualquer decisão envolvida nas operações.
Especificidade de Ativo	O conceito de ativos específicos de acordo com Williamson (1985) são aqueles que em uma determinada transação, não podem ser reempregados sem que haja perda do seu valor, como no caso de quebra contratual, desta forma quanto maior a especificidade de ativos mais se buscará por integração vertical. Para o autor, as especificidades de ativos podem ser seis: especificidade locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, ativos dedicados, especificidade de temporal e especificidade de marca.	Os ativos específicos considerados para este estudo são os ativos físicos, locacional, humanos, dedicados, temporal e de marca presentes no SAG avícola. Sendo aqueles que perdem valor quando seu uso não é destinado para a finalidade que foi tratada em contrato, portanto, geram dependência das partes e levaram ou levam a integração vertical na cadeia produtiva da avicultura estudada.
Mensuração	Conforme Barzel (2005), a transação é decomposta em dimensões de ativos, assim, há vários atributos em um mesmo ativo, e cada um deles deve ser mensurado para que possam ser definidos os direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 2009). Para Barzel (2005) a integração vertical reduz a mensuração em excesso, e decorre da difícil mensuração dos atributos. Em vista de que quando os atributos são complexos de se identificar e medir, os custos são muito altos, dificultando a possibilidade de mensuração, logo, os direitos de propriedades não estão bem delineados e deve-se buscar a integração vertical para proteção destes.	Neste estudo as dimensões mensuráveis, são vistas como as características dos ativos envolvidos na cadeia da avicultura em estudo, sendo eles: ovos e pintainhos e seu manejo (Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas). Além de possuírem influência na identificação e proteção do direito de propriedade. Assim, as dimensões levantadas em um estudo anterior, confrontadas e encontradas no campo para a fase de recria são: (viabilidade do lote/uniformidade; mortalidade; ração por ave alojada; biosseguridade; biossegurança). Para a fase de matriz/ produção de ovos férteis: (produtividade e ovos incubáveis; eclosão/fertilidade; sanidade; mortalidade; ração por ave alojada; biosseguridade; biossegurança).

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 4.

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional
Recursos Estratégicos	Para Peteraf (1993), as condições dos recursos que garantem as vantagens competitivas sustentáveis, são: heterogeneidade, não-mobilidade, barreiras <i>ex post</i> à competição, barreiras <i>ex ante</i> à competição. Além disso, Peteraf (1993) e Barney (1991) conceituam diferentemente Recursos e Capacidades, estas últimas estão relacionadas com habilidades baseadas exclusivamente em competências humanas, e o recursos se referem a todos os demais tipos de ativos (SAES, 2009). Ressalta-se que se utiliza no presente estudo do termo recurso para representar os dois itens: recursos e capacidades. Barney (2002) aponta que a firma carece ao realizar a integração nos processos em que têm a posse de recursos valiosos, raros e difíceis de imitar. Além da condição de heterogeneidade do recurso, importam também às rendas ricardianas e o <i>path dependence</i> das organizações (AUGUSTO et al., 2013).	Os recursos estratégicos considerados neste estudo como conhecimento, alta qualificação, inovações tecnológicas, tecnologias, equipamentos, informação, genética, sanidade, localização geográfica, histórico de desenvolvimento, junto às experiências, reputação, relações e manejo, sendo difíceis de serem imitados são valorizados entre as agroindústrias avícolas concorrentes.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A pesquisa qualitativa como qualquer outra forma de pesquisa, envolve a ponderação da validade e confiabilidade com a análise das etapas que a compõem. Nesse ínterim, para Riege (2003) um elevado nível de confiabilidade e validade proporciona além de confiança nos dados recolhidos, a confiança na aplicação e utilização dos resultados, considerando-a como o mais importante. Já para Merriam (1998), uma descrição rica e detalhada será critério tanto de confiabilidade quanto de validade. Desse modo, cabe ao pesquisador oferecer a descrição necessária do contexto social do cenário da pesquisa, dos sujeitos analisados e das fases de sua elaboração, possibilitando aos leitores serem capazes de determinar a proximidade de suas situações com o cenário relatado na pesquisa e até se descobertas podem ser transferíveis (MERRIAM, 1998).

Diante disso, neste estudo se buscou uma reflexão em relação a serem condizentes: o método de coleta de dados e análise dos conteúdos empregados, juntamente à sua

operacionalização e desenvolvimento, em consonância com o contexto empírico da investigação.

A partir da experiência de pesquisa qualitativa apresentada por Merriam (1998), um investigador pode utilizar seis estratégias básicas a fim de elevar a validade interna:

- a) Triangulação: empregando múltiplos investigadores, muitas fontes de dados; ou múltiplos métodos para confirmar as descobertas que surgem;
- b) Verificação de membros: perguntando aos sujeitos, fontes dos dados e interpretações, se os resultados são plausíveis;
- c) Observação de longo período no local de pesquisa ou repetidas observações do mesmo fenômeno, alcançando dados acerca de um período de tempo para incrementar a validade das descobertas;
- d) Análise de pares: pedir aos colegas para opinarem sobre as descobertas que estão surgindo;
- e) Modos de pesquisa participativos ou colaborativos: contando com os participantes em todas as fases da pesquisa desde a idealização do estudo até a descrição das descobertas;
- f) Vieses do pesquisador: elucidando as teorias do pesquisador, visão do mundo e orientação teórica no início do estudo.

Em concordância com a proposta da autora, esta pesquisa se propôs a usar duas de suas estratégias, visando ampliar sua validade interna. Desse modo, foram exploradas as estratégias de triangulação e de análise de pares. No que se refere a triangulação, esta estratégia foi realizada fazendo uso de diversas fontes de informação, isto é, tanto de dados primários como secundários, sendo estes últimos os relatórios do setor avícola, bem como os dados da fundamentação teórica. Juntamente, pretendeu-se triangular as informações de fontes de dados primários por meio das entrevistas semiestruturadas com os investigados, sendo os segmentos fornecedor e processador da Cadeia Produtiva de Matrizes Pesadas, pertencentes ao SAG avícola no Sul do país. Por sua vez, a segunda estratégia de validade interna, a análise de pares foi averiguada através da análise das informações com os entrevistados, a medida em que se mostrou pertinente, as análises foram abertas também para comentários de pessoas qualificadas em relação às informações, ao processo e aos resultados obtidos.

Há também a validade externa, esta consiste no alcance dos resultados de uma pesquisa, para que possam ser aplicadas em outros casos, se referindo a generalizações (MERRIAM, 1998). Contudo, conforme a própria autora elucidada, na pesquisa qualitativa busca-se compreender um fenômeno ou caso único ou pequeno e determinado, assim é selecionado justamente porque o pesquisador deseja entender o particular em profundidade, e não descobrir o que é geralmente verdade para muitos, isto é, generalizar.

Por conseguinte, Merriam (1998) indica algumas técnicas para ampliar a validade externa da pesquisa. Sendo assim, mesmo que esta pesquisa é alicerçada em teorias sólidas, já reconhecidas na academia sendo a Teoria dos Custos de Transação e Teoria dos Custos de Mensuração, buscou-se fazer uma contribuição teórica com a proposta de complementaridade com uma terceira teoria, a Teoria da Visão Baseada em Recursos para a decisão de integração vertical, teoria esta que ainda busca maior consolidação na academia.

Para tanto, foram utilizadas as técnicas de validação externa sugeridas por Merriam (1998), sendo a Descrição rica e densa: fornecendo descrição suficiente, os leitores serão capazes de indicar como suas situações se interligam com a situação de pesquisa e, portanto, se as descobertas podem ser transferidas. No mesmo sentido, nesta investigação visou-se elaborar uma descrição detalhada e transparente da temática estudada, fornecendo ao leitor a possibilidade de entender todas as características relacionadas aos procedimentos de sua elaboração. E Características ou categoria modal: descrevendo como é típico o programa, evento ou indivíduo, comparado com outros da mesma classe, e os leitores podem fazer comparações com seus casos particulares. Assim, as categorias apresentadas nesta pesquisa possibilitam sua transferência e análise em outras realidades de estudos.

Por fim, no que se refere a confiabilidade, para Flick (2009) o conceito mais atual de confiabilidade vai em direção a uma concepção mais procedimental. Busca tornar a produção dos dados mais transparente, para que seja possível averiguar o que ainda é uma declaração do entrevistado e o que já é uma interpretação do pesquisador. De tal modo, a confiabilidade do processo de pesquisa como um todo pode ser desenvolvida por sua documentação reflexiva, mostrando que resultados e teorias estão alinhados.

Diante disso, se buscou a confiabilidade desta pesquisa, visando estabelecer de forma clara a relação dos resultados das entrevistas e o modelo teórico de complementaridade que se baseia nas Teorias de Custos de Transação, Teorias de Custos de Mensuração e Teorias da Visão Baseada em Recursos. Considerando que se realizou a triangulação dos dados, comparando as informações obtidas pelas entrevistas com as empresas da Cadeia Produtiva de Matrizes Pesadas e dos dados secundários, alicerçada na fundamentação teórica que oferece base à análise. Salienta-se que procurou-se conduzir o desenvolvimento da pesquisa com transparência e esclarecimento, diferenciando as respostas das entrevistas e análise das mesmas, reforçando a confiabilidade da pesquisa.

4. O SETOR AVÍCOLA

Neste capítulo são apresentados aspectos relevantes sobre a da avicultura, explanados o seu histórico, o sistema de integração, seu ambiente institucional, o mercado interno e externo em que atua, e por fim, uma descrição sobre a cadeia do frango de corte dando ênfase ao processo da fase de produção de matriz, objeto de estudo desta tese.

4.1 HISTÓRICO DA AVICULTURA

Tão antiga quanto a história da humanidade, é assim que os historiadores da avicultura a consideram (COSTA, 2011). Surgindo na época da colonização, quando os portugueses desembarcaram no Brasil, seus navios traziam galinhas como suprimento alimentar (ARASHIRO, 1989). Ao longo dos séculos, a mudança de uma avicultura voltada à subsistência para uma avicultura comercial, foi decorrente do desenvolvimento do país e o aumento da população, a qual quase triplicou entre os anos de 1870 e 1920, mostrou-se necessário buscar um modo de profissionalizar o setor, a fim de que o aumento da demanda por alimentos pudesse ser correspondido. Isso porque, as aves criadas atingiam o peso de abate de 2,5 quilos somente em seis meses, não sendo suficientes para atender a demanda populacional (UBABEF, 2011).

Diante disso, o crescimento do consumo per capita da carne de frango, foi resultante especialmente da grande inovação tecnológica e sanitária, inerentes aos processos da produção de frango de corte (ESPINDOLA, 2012; CALDARELLI; CAMARA, 2013). Assim, a captação do mercado externo decorreu da validação da qualidade sanitária das aves do Brasil. Em paralelo, o significativo crescimento de renda da população brasileira nas últimas décadas, tem fomentado o consumo interno de frango (SCHMIDT; SILVA, 2018; EMBRAPA, 2013). Com isso, a avicultura tem colocado o Brasil em evidência em nível global, especialmente em razão da coordenação, do desenvolvimento tecnológico e o alto nível de gestão do setor, o qual tem se mostrado para as outras cadeias de carnes, como um modelo de sucesso (SCHMIDT; SILVA, 2018). Nesse sentido, se apresentam no Quadro 5, os acontecimentos históricos da avicultura desde o seu início, demonstrando o ambiente em que a cadeia do frango evoluiu na esfera nacional, observa-se assim em consonância com Avila (2020) que se pode dividir em três fases.

Quadro 5 - Marcos históricos da cadeia da avicultura

Fase	Época	Marcos e acontecimentos relevantes da história da avicultura
1) Primeira fase: Mudança de uma avicultura voltada à subsistência para uma avicultura comercial (integração)	1500 a 1900	<ul style="list-style-type: none"> -Frota das primeiras matrizes chega ao Brasil; -Produção principalmente em regiões litorâneas; -Leste Basse-Cour, estudo de seleção entre as raças de aves puras/ importadas, para selecionar aquelas de maior interesse econômico aos produtores de aves - 1895; -Fundação Sociedade Brasileira de Avicultura -1913; -Desenvolvimento das técnicas de manejo europeias e norte-americanas.
	1920 a 1939	<ul style="list-style-type: none"> - Movimento de modernização e de produção em escala da avicultura -1930; - Produções centralizadas em Minas Gerais e São Paulo se expandiram para os estados do Rio Grande do Sul, do Paraná e de Santa Catarina, além de Mato Grosso e Goiás; - Decreto-lei nº 3.467: o regulamento de Inspeção Sanitária e Classificação-1939; - Início do modelo de gestão cooperativo nas granjas; - Novas técnicas agrícolas trazidas pelos imigrantes -europeus; - Importação de matrizes para melhoramento genético -imigrantes japoneses.
	1940-1959	<ul style="list-style-type: none"> - Progressos da genética; desenvolvimento de equipamentos específicos para a sua produção -1950; - Novos métodos de processo produtivo (manejo): o controle; nutrição mais eficientes das aves; sanidade avícola (vacinas) e a própria genética.
	1960- 1969	<ul style="list-style-type: none"> -Nasce a avicultura industrial (início do sistema de integração entre agroindústrias e produtores) -1960; - Surge a União Brasileira de Avicultura (UBA) -1963; - Especialização em ovos, pintos, ração e importação de matrizes, introduzidas cerca de 20 linhagens no Brasil; - Matrizes produzidas em âmbito nacional, importação de avós, as quais dão origem às matrizes, e importação tecnologia, ocasionando maior desenvolvimento tecnológico -1965; - Estabelecimento das granjas matrizeiras (ovos férteis) e de criação (de frangos; ou de ovos para consumo); - Predominância de duas raças, para corte e para postura.
2) Segunda fase: Avicultura moderna/ Industrialização	1970-1989	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimento dos sistemas de integração nos anos; - Nasce a avicultura moderna com o intuito de prover mais eficiência – 1970; - Avicultura se consolida como atividade industrial, com produção em escala; - Subsídios financeiros do governo – 1974; - Iniciaram-se as exportações; - Foram instaladas novas unidades de produção e começou o processo de concentração de capital; -Novos abatedouros: Minas Gerais, São Paulo, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul -1980;

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 5.

Fase	Época	Marcos e acontecimentos relevantes da história da avicultura
2) Segunda fase: Avicultura moderna/ Industrialização	1970-1989	<ul style="list-style-type: none"> - Instituiu-se a EMBRAPA -1975-1978; - Diversificação da linha de produtos (novos cortes e produtos reprocessados) -1980; -Introdução do Sistema de Inspeção Federal (SIF); - P&D: genética e insumos químico-veterinários aprimorados (internacionalização da avicultura); - Crescimento do consumo da carne de frango no país.
	1990 a 2010	<ul style="list-style-type: none"> - Abertura do mercado latino-americano; - Abertura do mercado mundial; - Sistema Financeiro de Crédito Rural (BNDES) -1990 - Segmentos agroindustriais passaram a competir em escala mundial; - Agroindústrias processadoras reformularam suas estratégias perante a concorrência; - Aprimoramento tecnológico, eficiência, redução de custos de produção e melhorias administrativas; - Evolução no setor até os anos 2000: crescimento em cerca de 8 a 10 % ao ano; - Maior exportador mundial -2004; - Ampliação capacidade produtiva; - Aprimoramento na nutrição e no manejo de criação; - Gripe aviária afeta a demanda por carne de frango; - Crise econômica mundial interfere na produção -2008/2009; - Inserção do Protocolo de bem-estar para aves de corte e poedeiras -2007; - Inserção do Protocolo de boas práticas (BPFs) – desde o alojamento até a entrega -2008; - Crescimento do volume de exportação.
3)Terceira Fase: Reestruturação da avicultura	2011 a 2021	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento do consumo per capita de carne de frango (produto substituto a carne bovina); -Alta no preço dos insumos (milho e soja): queda da produção de frango- 2012; -Consolidação da disponibilidade interna de produto -2013; - Brasil alcança a posição de segundo maior produtor do mundo -2014; - Ocorre a Operação “carne fraca” -2017 – irregularidades nos frigoríficos; - Novas regras de biosseguridade estabelecidas pelo Art. 37-B da Instrução Normativa nº 08/2017; - Ocorre a greve dos caminhoneiros -2018: afeta na produção (falta de insumos/ grãos); - Desenvolvimento de produtos <i>premium</i> - orgânicos, novas embalagens. - Brasil volta a posição de terceiro maior produtor do mundo -2019; - Brasil segue como maior exportador do mundo -2021.

Fonte: Adaptado de Ávila (2020) e fundamentado em UBABEF (2011), Espíndola (2012), ABPA (2015; 2016; 2019; 2020; 2021) e Schmidt e Silva (2018).

Por fim, diante a história da avicultura (Quadro 5), há que se considerar ainda, que o desenvolvimento da cadeia da avicultura tem tido bons resultados nas últimas décadas e isso se relaciona diretamente aos investimentos feitos no setor (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2016). Com esse investimento foi possível atingir o posicionamento mundial que o Brasil ocupa, em boa parte devido ao suporte do governo brasileiro, que proporciona financiamento de custeio e investimentos, além de linhas de crédito para a agricultura empresarial. Desde os anos 90, mesmo diante da abertura comercial (exportação), o governo seguiu atuando com incentivos no setor agropecuário por meio do Sistema Financeiro de Crédito Rural, desde a oferta de crédito, custeio ou investimento mediante os recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (DÍAZ, 2007). Ao mesmo tempo, com o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) (DÍAZ, 2007; CNA, 2018).

4.2 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Como principal agente formal regulador do setor, encontra-se o do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A fim de realizar seus atos de fiscalização e controle da cadeia da avicultura, o MAPA faz valer-se da legislação sanitária avícola como resguardo legal. A legislação funciona em sintonia com as ações da Organização Mundial do Comércio (OMC) buscando promover o comércio exterior, diminuindo os impasses das barreiras sanitárias e técnicas que se apresentam entre os países. Assim, é papel do MAPA criar, implantar e controlar a legislação que deve regular a parte sanitária da cadeia de corte (MAPA, 2016; FRANCOIS, 2013; AVISITE, 2020).

De modo mais específico, as atribuições do MAPA na avicultura envolvem os elos iniciais da cadeia, em relação a compra no exterior dos componentes genéticos para avozeiros e matrizeiros avícolas, passando por postos de fiscalização localizadas em divisas do país. É responsável também por conceder o aval para o produto final ser exportado, procedentes de frigoríficos que estão sob sua inspeção. O MAPA inspeciona ainda, as diferentes matérias-primas que irão para a indústria de alimentos e para a nutrição das aves (MAPA, 2016).

No âmbito do MAPA, pode-se considerar como a primeira institucionalização da sanidade na avicultura no país, a fundação do Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA) (AVISITE, 2020). Foi por meio da Portaria Ministerial nº 193 de 19 de setembro de 1994, que se concretizou e organizou o PNSA. Esse programa, por sua vez, nos dias de hoje é gerido pela Divisão de Sanidade das Aves (DSAv) do MAPA (MAPA, 2016). O PNSA é responsável pela realização de alguns processos que vão ao encontro dos objetivos da Organização Mundial de

Saúde Animal (OIE) e do setor produtivo. Assim, busca definir ações de prevenção, controle e vigilância das principais doenças avícolas que refletem na saúde pública, bem como a saúde animal (MAPA, 2020).

O PNSA define que cada estado tenha o seu Programa Estadual de Sanidade Avícola. Com exemplo, na região Sul, foco do estudo, no estado do Rio Grande do Sul, respaldado pela Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural, há o Programa Estadual de Sanidade Avícola do Rio Grande do Sul (PESA-RS); Em Santa Catarina é a Coordenação Estadual de Sanidade Avícola (CESAV), representado pela Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC); Já no Paraná há Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR), que oferece respaldo ao Comitê Estadual de Sanidade Avícola (COESA).

Dessa forma, se constituem como os atos normativos mais importantes do Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA) aqueles que dizem respeito a classe de Registro e medidas de biossegurança e de gestão de risco, conforme (MAPA, 2017):

- a) Instrução Normativa MAPA nº 56, de 4 de dezembro de 2007 – Estabelece os procedimentos para registro, fiscalização e controle de estabelecimentos avícolas de reprodução, comerciais e de ensino ou pesquisa.
- b) Instrução Normativa SDA nº 10, de 11 de abril de 2013 – Define o programa de gestão de risco diferenciado, baseado em vigilância epidemiológica e adoção de vacinas, para os estabelecimentos avícolas considerados de maior susceptibilidade à introdução e disseminação de agentes patogênicos no plantel avícola nacional e para estabelecimentos avícolas que exerçam atividades que necessitam de maior rigor sanitário (MAPA, 2017).

No que diz respeito à primeira diretriz, a IN56 foi revisada em 2009, resultando na Instrução Normativa 59, que complementa a Instrução Normativa 56, que se refere ao registro e fiscalização dos estabelecimentos de matrizes, de aves para o abate, e ainda de postura comercial. Assim, ao MAPA, órgão federal, cabe fiscalizar as granjas reprodutoras e de material genético, e, por sua vez, ao órgão estadual (Secretaria de Agricultura do Estado) compete a inspeção das granjas do frango de corte, desde as granjas de recria e matrizes até a engorda, além da postura de ovos comerciais (AVISITE, 2009).

Sobre a segunda diretriz, recentemente houve a inserção de novas regras de biossegurança estabelecidas pelo Art. 37-B da Instrução Normativa nº 08/2017, alterando a IN nº 10/2013. Essa norma foi despachada em março de 2017, deliberando o prazo de um ano para que os donos de granjas pudessem se ajustar às novas normativas, assim, caso não atendidas as exigências dentro do prazo estabelecido, poderiam sofrer impedimento de alojamentos. As exigências incluíam desde o telamento dos aviários, passando pela instalação de arcos de

desinfecção, cercas externas, tratamento de água e até implantação de programas de controle de roedores entre outros, e causaram profundas mudanças no cenário atual do setor avícola (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2017).

O governo brasileiro por meio dos Serviços de Inspeções Federais (SIF's) e Serviços de Inspeção Estaduais (SIE), busca corresponder às reivindicações e assegurar os padrões do mercado externo, no que concerne à sanidade e segurança alimentar. A elaboração desses serviços teve como papel aprimorar os *status* de sanidade demandado para certificar produtos para vendas, sua atuação está ligada ao DIPOA, órgão da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), pertencente ao MAPA (MAPA, 2008).

O Serviço de Inspeção Federal (SIF), trabalha com a indústria processadora de produtos de origem animal, inspeciona a parte do abate, coordena e audita os Programas de Autocontroles das empresas (BPF, PPHO e APPCC) (MAPA, 2008; ZANELLA, 2017). Mas os avicultores não devem se limitar ao registro do estabelecimento no SIF, é necessário nomear os produtos comercializados com o uso de etiquetas, liberados ou registrados no DIPOA/SIPA, isso envolve desde os produtos para consumo, até aqueles vendidos a demais indústrias de beneficiamento. (MAPA, 2008; ZANELLA, 2017).

Em linhas gerais, pode-se observar que além do órgão federal MAPA, existem demais agentes da cadeia avícola, de acordo com a esfera em que se encontra, para tanto, alguns dos principais agentes da avicultura da região Sul do país, são: APAVI- Associação Paranaense de Avicultura; o Sindiavipar - Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná; a ACAV/Sidicarne- Associação Catarinense de Avicultura; ASGAV- Associação Gaúcha de Avicultura; SIPARGS - Sindicato da Indústria de Produtos Avícolas no Estado do RS; Secretaria da Agricultura, Pecuária e Desenvolvimento Rural; Programa Estadual de Sanidade Avícola do Rio Grande do Sul (PESA-RS); Coordenação Estadual de Sanidade Avícola (CESAV); Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC); Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR); Comitê Estadual de Sanidade Avícola (COESA). Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA Suínos e Aves); Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF); União Brasileira de Avicultura (UBA); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

Há que se considerar ainda a atenção constante do setor com o bem-estar animal, correspondendo tanto a critérios éticos como econômicos. Nesse sentido, a UBA e o MAPA realizaram um acordo a fim de criar um Protocolo para Boas Práticas de Produção de Frangos (BPFs), alicerçados numa equipe de colaboradores da ABEF, a *World Society for the Protection*

of Animals (WSPA), organizações privadas, associações estaduais de avicultura, a Embrapa e universidades. Esse manual deve ser adotado pelas empresas e pelos avicultores em suas granjas, ele se refere a uma série de procedimentos técnico-conceituais/operacionais/estruturais, que buscam evitar e/ou controlar a contaminação dos lotes de aves por agentes de doenças infecciosas que tivessem possibilidade de serem nocivos a produtos provenientes dessa proteína, seja na produtividade e/ou na saúde da população consumidora (UBABEF, 2011).

O protocolo com esse conjunto de procedimentos é chamado de Programa de Biossegurança. Decorrente dessa forte atenção à questão sanitária, o Brasil consegue se manter já há alguns anos como maior exportador mundial de frango, e estar entre os maiores produtores do mundo, em virtude de que até os dias de hoje, é o único país a nunca ter apresentado nenhum caso de influenza aviária, doença muito disseminada na China, nos últimos anos. Ademais, a partir de pesquisas e tendo como suporte o conhecimento científico, o manual de boas práticas abarca um direcionamento específico para o bem-estar das aves, com a orientação de procedimento a seguir, além de tratar a saúde, a segurança e o bem-estar do trabalhador (biossegurança) (UBABEF, 2011; ABPA, 2020).

Outro ponto a se destacar no ambiente institucional, é a **Nova Legislação do Sistema de Integração**, diante de sua representatividade socioeconômica, o sistema de integração veio funcionando há mais de 40 anos sem uma regulamentação legal, mas, em 2016, o contrato de integração foi determinado pela Lei n. 13.288, de 16 de maio de 2016 (BRASIL, 2016). Depois de mais de uma década de debates, tendo até então seis projetos de lei propostos desde 1998 (TRENTINI, 2017; AVISITE, 2019).

Bueno (2017) afirma que a principal função da lei foi de garantir a transparência na divisão dos riscos e dos custos envolvidos na produção integrada. A Lei n. 13.288/2016 foi criada assim, com o intuito de assegurar a garantia jurídica ao sistema de integração. Na lei são impostas somente normas de conduta, dispondo de cláusulas gerais, não sendo impostas regras coercitivas. Nesse sentido, a lei visa a padronização dos contratos de integração. O produtor integrado é conceituado como produtor agrossilvipastoril, “pessoa física ou jurídica, que, individualmente ou de forma associativa, com ou sem a cooperação laboral de empregados, se vincula ao integrador por meio de contrato”, conforme Watanabe et al. (2017, p. 110).

Além desses, sobre o controle do excesso de dependência econômica, a Lei n. 13.288/2016 estabelece ferramentas significativas com o intuito de equilibrar o poder entre integrado e integrador. Assim elaborou Fóruns Nacionais de Integração (FONIAGRO) com

alçada para definir metodologia de cálculo para o valor base da remuneração do integrado (DÁRIO, 2018). Contudo, o cálculo em si deverá ser feito pelas também criadas **Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (CADEC)**. As CADECs são compostas por representantes dos integrados, e buscam o acompanhamento do sistema de integração, visando resolver conflitos e firmando acordos (AYRES, 2017).

Ressalta-se, que há uma cláusula de ressalva no que se refere à aplicação da Lei n. 13.288/2016 para a relação existente entre cooperativas e cooperados. Assim, o parágrafo único do artigo 1º explana que a constituição de ato cooperativo almejará a observância da legislação específica aplicável às sociedades cooperativas. Isso porque as cooperativas têm sua relação com os associados regulada por legislação específica, sendo a Política Nacional de Cooperativismo, que é definida pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971) e estabelece o regime jurídico das sociedades cooperativas (TRENTINI, 2018).

Por fim, cabe destacar que o ambiente institucional monitora, regulamenta, formal e informalmente, toda a cadeia produtiva e é formado por diversos agentes. Além do MAPA e todos os órgãos fiscalizadores e de concessão de crédito (BNDES), que abarcam parte dos elos do ambiente institucional formal, há que se considerar ainda as normas e acordos informais entre os diferentes elos da cadeia, que estão em constante mudança (FRANÇOIS, 2013; ZANELLA, 2017), essas relações são abordadas ao longo do capítulo 5.

4.3 A CADEIA PRODUTIVA DO FRANGO

A avicultura brasileira tem grande relevância em escala nacional e internacional, se trata de uma das mais relevantes dentre as cadeias produtivas de proteína animal, diante da sua alta produtividade e, principalmente sua qualidade da carne e do ovo (OLIVEIRA; SANTOS, 2018). Nesse sentido, a seguir destacam-se alguns dados do **setor avícola, na esfera nacional e internacional**. Como apresentado no Quadro 5, o Brasil desde 2014 era o segundo maior produtor mundial de carne de frango, porém, conforme visto na Figura 6, em 2019 foi ultrapassado pela China (ABPA, 2020).

Observa-se na Figura 6, que o total produzido no mundo em 2019 foi de 98.594 (mil toneladas), e os EUA permanecem como produtor de frango líder no ranking mundial, e houve alteração do segundo lugar entre o Brasil e a China. Conforme a USDA (2020) e o AVISITE (2019), embora a peste suína tenha causado queda no setor de suínos, a China foi a principal beneficiária dos seus efeitos, ultrapassando o Brasil na produção de frangos. Em vista de que só ela com sua “própria cultura chinesa”, pode preencher, mesmo que parcialmente, a lacuna

existente no fornecimento local. Desse modo, para suprir o mercado interno a previsão é de que ela siga crescendo também em 2020. Assim, projeta-se um crescimento neste e nos próximos anos em torno de 4% ao ano na sua produção de frango, mostrando um ritmo mais acelerado em comparação a produção do Brasil, que vem crescendo 2% ao ano (USDA, 2020).

Figura 6- Volume de produção de carne de frango em 2019 (mil toneladas)



Fonte: USDA/ABPA (2020).

Por outro lado, o Brasil com um volume de exportação de 4,2 milhões de toneladas de carne de frango, se encontra na liderança das exportações mundiais já há algum tempo (ABPA, 2020). E é seguido pelos Estados Unidos, com 3,3 milhões de toneladas de carne de frango; União Europeia, com 1,5 milhão de toneladas; Tailândia, com 881 mil toneladas; e China, com 428 mil toneladas. Ao se considerar o volume interno de produção (abate) de carne de frango por Estado do Brasil identifica-se que, já há alguns anos o Estado do Paraná vem se apresentando como o maior produtor de frangos, tendo 34,69% do total. Em segundo lugar está o estado de Santa Catarina, com 15,40% da produção. Como terceiro estado da região Sul, em terceiro lugar encontra-se o estado do Rio Grande do Sul com 14,32 % na produção de frangos, e os demais estados demonstram números de produção inferiores a 10%.

Sobre a oferta da produção nacional, no ano de 2019, do total da produção de carne de frango do Brasil, 32% foram exportados e 68% foram oferecidos no mercado interno (ABPA, 2020). Ademais, conforme dados da ABPA (2020) no Brasil o ranking dos estados exportadores de carne de frango é liderado pela região Sul, com o Paraná sendo o maior exportador com 39,13%, seguido de Santa Catarina tendo 30,53% e como terceiro maior exportador de frango está o Rio Grande do Sul, com 14,07%. Por fim, as exportações em cada estado brasileiro de material genético (ovos férteis e pintinhos de um dia) em 2019, objeto deste estudo. Observa-se que novamente o Estado do Paraná lidera o ranking (44,99%), mas nesse caso, é seguido por

São Paulo (37,85%), Santa Catarina (12,68%), com uma pequena representatividade o Rio Grande do Sul (2,53 %), e por fim Minas Gerais (1,05 %) (ABPA, 2020).

Conforme se discorreu até aqui, apresentou-se o histórico e o cenário interno e externo do setor avícola, evidenciando o contexto que permeia essa cadeia produtiva. Neste momento, visa-se elucidar como funciona esta cadeia produtiva, a qual faz parte do SAG do frango de corte, enfatizou-se assim seus principais elos no que diz respeito ao objetivo do presente estudo.

Nesse contexto, a **cadeia produtiva de frango** é formada por um conjunto de atividades que levam à produção de bens, e ela pode ser dividida em três importantes etapas: 1) produção de insumos, 2) industrialização, 3) comercialização e distribuição. A fase anterior a de Produção, é conceituada como etapa de produção de matéria-prima, tendo em vista que a matéria-prima consiste no próprio frango na sua fase inicial da vida, já o produto final é o frango abatido. Esse processo produtivo se refere a todos os atores da cadeia, que estão presentes na atividade desde o nascimento e crescimento dos frangos até a idade do abate, assim sendo, estas fases envolvem desde os avozeiros, matrizeiros e aviários (BATALHA; 1997; VOILA; TRICHES, 2013; MENDES; SALDANHA, 2004)

Conforme Jesus Júnior et al. (2007) enfatizam, a etapa a montante da indústria de transformação tem uma função essencial nas cadeias produtivas, pois se não houver a produção, é claro, não é possível obter o produto secundário. Contudo, são poucas as cadeias em que a atividade de produção primária é tão complexa como na avicultura de corte. Tendo em vista que para a produção dessa proteína animal são demandadas várias operações e estas necessitam de um alto nível de integração entre elas, a fim de que consigam atingir sua meta final que é a ininterrupta oferta de carne de frango aos mercados consumidores em âmbito nacional e internacional (GIAROLA; JÚNIOR, 2020).

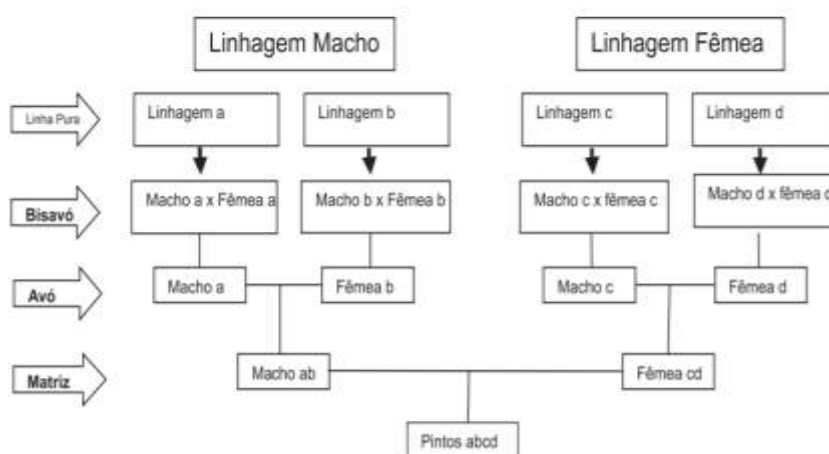
Para tanto, nesta cadeia existem setores auxiliares que são o alicerce do funcionamento das etapas principais como o avozeiro, matrizeiro, incubatório e o aviário. Esses setores auxiliares se encontram no início da cadeia, sendo a genética, a alimentação, o alojamento e a sanidade, os quais têm uma forte relação de interdependência, pois os resultados alcançados em uma dessas etapas influenciam diretamente nas outras, sendo necessárias constantes adequações e feedbacks (JESUS JÚNIOR, et al., 2007; GIAROLA; JÚNIOR, 2020).

No que concerne à **genética**, a pesquisa e desenvolvimento genético das aves que irão para o corte têm desempenhado um papel fundamental para o desenvolvimento da avicultura no Brasil e no mundo. Esta área, diante as demandas do setor de abate, foi capaz de elaborar linhagens híbridas com constante melhoria de conversão alimentar, agilidade no ganho de peso

e rendimento de carcaça, não obstante tem grande impacto na redução do risco sanitário do setor. A etapa inicial do complexo de produção se refere ao desenvolvimento e seleção genética de aves de linhagem pura, que tem como resultado final o fornecimento de pintos de 1 dia aos avicultores, e estes farão o processo para transformarem esses pintainhos em frangos para o abate (JESUS JÚNIOR et al., 2007).

Esse processo ocorre conforme a Figura 7, as empresas de genética desenvolvem as Linhagens Puras, sua reprodução gera as aves bisavós, delas começa o processo de hibridagem. Esse processo visa produzir um casal de aves capaz de reproduzir em sua descendência o conjunto de características especiais dos seus ascendentes. No caso da avicultura do Brasil, o processo de produção começa com a importação dessas avós, em vista de que a linhagem genética ainda é pouco desenvolvida no Brasil, as avós irão compor o avozeiro, o qual dará suporte para o desenvolvimento de matrizes (SILVA; SAES, 2005).

Figura 7 – Fluxograma Genético da Produção de Pintos de Corte



Fonte: Jesus Júnior et al. (2007).

As matrizes (Figura 7) resultarão de quatro linhagens, duas produzirão a ave matriz macho que deverá reproduzir basicamente os atributos de ganho de peso, rendimento de carcaça e capacidade de conversão alimentar, e as outras duas linhagens irão gerar a ave matriz fêmea, visando o desenvolvimento da capacidade de proliferação desta (JESUS JÚNIOR et al., 2007). Portanto, enfatiza-se que a fase de matrizes, com o cruzamento entre a matriz macho e a matriz fêmea resultando no pintinho, é o elo da cadeia avícola estudada nesta pesquisa.

Dessa forma, as aves matrizes são o produto de um conjunto tecnológico elaborado pela área de genética da avicultura e funcionam como uma ferramenta, tendo os seus “itens

instalados”, pronta para produzir em série o produto final, que é o pintainho de um dia. Este pintainho, no tempo e nas condições esperadas, é possível de ser transformado pelas mãos do avicultor no frango que a indústria de abate se compromete a entregar ao consumidor (MARTINS, 1996; GIAROLA; JÚNIOR, 2020).

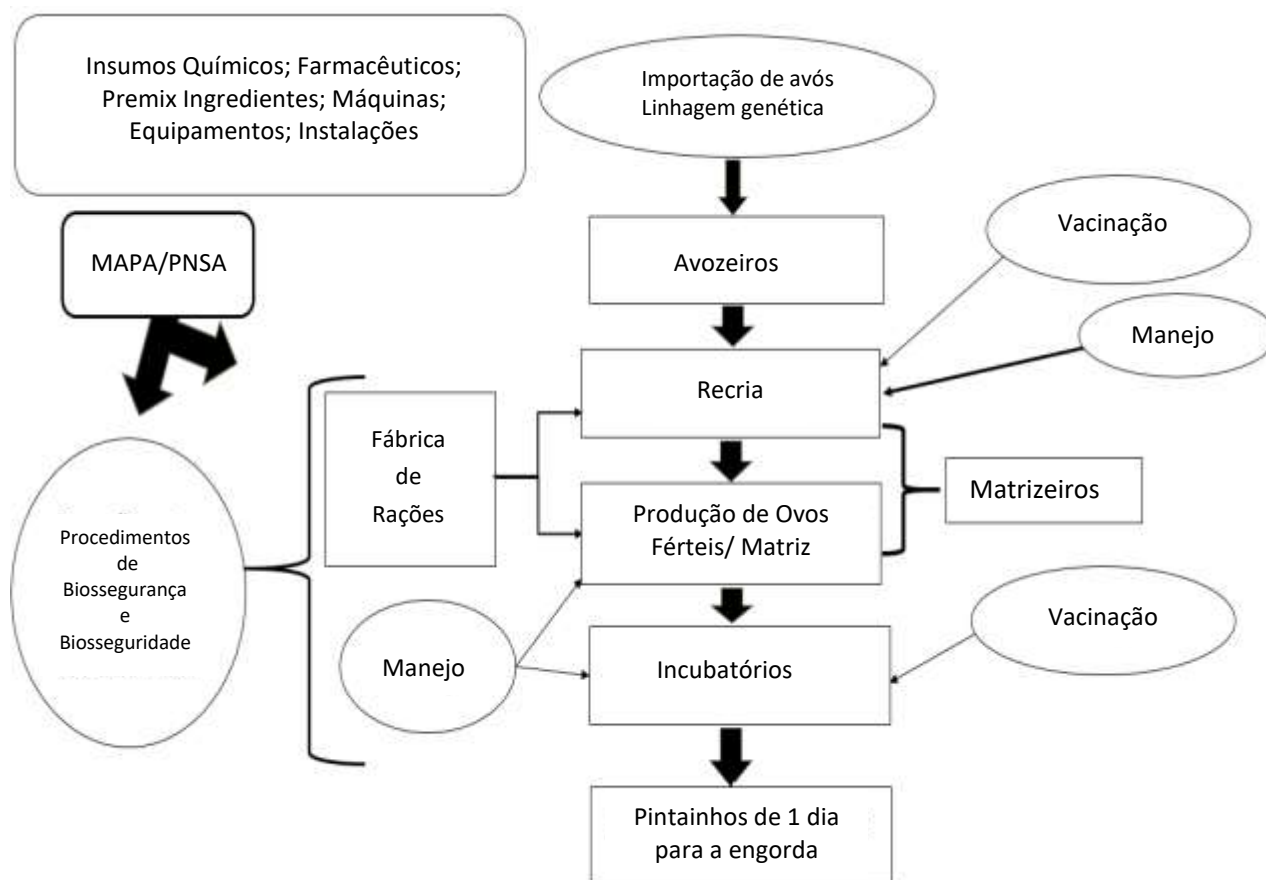
Atualmente seguem sendo importados todos os materiais genéticos puros, porém, certas empresas já produzem no Brasil, diretamente ou por intermédio de parcerias, desenvolvimento genético a partir de linhagens puras. Tal como a empresa Agrocerec Ross Melhoramento Genético de Aves S.A., composta pela Agrocerec e a Aviagen (MARTINS et al., 2012), e a Cobb-Vantress, que possui uma granja de bisavós da linhagem Cobb em São Paulo desde 2001 (SANTINI, 2006; MARTINS et al., 2012). Portanto, a avicultura brasileira demonstra-se dependente da tecnologia genética estrangeira quase que inteiramente (VAYEGO, 2007; SILVA, 2009). Nesse sentido, quanto à essa etapa da cadeia, a avicultura nacional é composta por um número pequeno de granjas importadoras que são os “avozeiros”; filiais de empresas estrangeiras; e organizações nacionais funcionando sob o regime de contrato de representação do produto. Essas granjas produzem as matrizes que são criadas nas granjas “matrizeiras”, depois de passarem pela recria (MENDES; SALDANHA, 2004).

Dessa maneira, dada a falta de maior detalhamento na literatura sobre a fase de “matrizeiros”, que envolve a etapa de matriz pesada, buscou-se elaborar uma figura com maior detalhamento da cadeia de matrizes, a partir dos dados empíricos levantados neste estudo e apresentados no capítulo 5. Para tanto, salienta-se que as fases referentes a cadeia de matrizes pesadas, foco desta investigação são: a fábrica de ração, incubatórios, recria, e produção de ovos férteis, aponta-se cada uma dessas fases na Figura 8, as quais são discutidas a seguir conforme dados levantados na literatura da cadeia avícola, e em complemento empiricamente.

Conforme observado na Figura 8 e de acordo com o elucidado na seção anterior, o MAPA apresenta-se como principal agente formal regulador, o qual irá fiscalizar todos os aspectos que permeiam a cadeia, envolvendo desde a importação de genética, até os procedimentos de biossegurança (saúde humana) e biosseguridade (evitar entrada de doenças das aves). Esses protocolos envolvem tanto as instalações físicas, seja de localização e estrutura, até os procedimentos de manejos na fase de recria, produção de ovos férteis, incubatórios, e na seleção de ingredientes para a ração, visando sobretudo, assegurar a sanidade do SAG avícola.

Quanto aos elos deste SAG, inicialmente podem ser observados os recursos oriundos de inovações e P & D no início da cadeia, desde insumos químicos, máquinas, ingredientes para a ração, até as linhagens genéticas que dão início ao ciclo produtivo.

Figura 8- Cadeia produtiva de postura de matrizes pesadas



Fonte: Elaborado pela autora.

Em seguida, há a etapa produtiva de recria, salienta-se que esta etapa consiste fase de crescimento da “matrizinha” de 1 dia (linhagem genética), ou seja, na ave que irá produzir os ovos férteis na fase seguinte, assim, essa ave é recriada ao longo de 22 semanas. A fase de recria é determinante para o restante da cadeia, uma vez que determinará a uniformidade de todo aquele lote até o final da cadeia produtiva, assim, aspectos de manejo e sanidade, como a vacinação, são essenciais.

Para tanto, a matriz recriada passa para a fase seguinte, quando irá iniciar sua vida reprodutiva na fase de produção de ovos férteis, nessa etapa, cada matriz faz a postura, isto é, produz de 150 a 155 pintinhos, esse ciclo se dá em um período de 64 a 66 semanas (AGROSABER, 2020). No final dessa etapa, para que nasça o pintainho, os ovos vão para a etapa do incubatório, essas matrizes entrarão em processo de procriação e desenvolvimento do feto em incubadoras, isto é, os ovos férteis são incubados para a eclosão/ nascimento dos pintainhos de 1 dia.

No final da etapa de matrizes pesadas, quando formado, o pinto de um dia será enviado para a engorda. Com indicado na Figura 8 nessa fase, para a criação e incubação dos fetos, existe uma série de insumos químicos, farmacêuticos e equipamentos apropriados para a operação. Ademais, cada uma dessas etapas necessita de investimentos específicos em alojamento, alimentação, manejos diferenciados, e em tecnologias (BELUSSO; HESPANHOL, 2010). No setor, as projeções mostram a busca contínua na área de melhoramento genético, para que a partir delas se obtenha otimização da produção de carne de alta qualidade e com menores custos produtivos. Assim, os progressos diante a tecnologia da informação integrada com a genética molecular, viabilizam consideráveis melhorias das técnicas de seleção e cruzamento de novas aves (ESPÍNDOLA, 2012).

Face ao exposto, assim como evidenciado na Figura 8, nota-se a forte presença de importações de tecnologias genéticas aliadas a técnicas ambientais, sanitárias, nutricionais, de abate e de processamento, que ao longo do tempo modificaram o processo produtivo da avicultura. Salienta-se que, em paralelo, o setor foi favorecido por subsídios oriundos do **desenvolvimento tecnológico**, como a biotecnologia, microeletrônica e a automação. Essa evolução tecnológica, na avicultura, trouxe principalmente ganhos de eficiência na produtividade, possibilitando melhorias na conversão alimentar e uma evolução quanto a redução no tempo preciso para o abate. Como exemplo de tal ganho de eficiência, sabe-se que em 1930 a ave era considerada pronta para o abate após um ciclo de 105 dias e com 1,5 kg, já em 1970 com 49 dias e 2,15 kg, e em 2010 o ciclo passa a ser 41 dias e o abate com 2,3 kg. (CIELO et al., 2019; UBABEF, 2011).

Destacam-se entre os fatores tecnológicos importantes para a avicultura, a automatização total dos aviários e as inovações tecnológicas nas instalações de frangos de corte, vários modelos de galpões podem ser encontrados a campo com diferentes finalidades. Há também, sistemas de criação e acondicionamento térmico em instalações para frangos, bem como o impacto destes sobre o bem-estar e a produção de carne (ALVES et al., 2016), além dos sistemas ligados à questão da luminosidade que vem sendo praticado há alguns anos no Brasil, o denominado sistema *Dark House*, trazido dos Estados Unidos. Dessa forma, os avanços tecnológicos proporcionam diversos benefícios, com equipamentos e sistemas monitoradores viabilizando que as aves sejam classificadas, vacinadas, alimentadas e alojadas com menor uso de mão-de-obra (ESPÍNDOLA, 2012; SCHMIDT; SILVA, 2018).

Sobre a **nutrição** das aves, isto é, a ração, nos últimos anos as inovações na área de nutrição animal estão auxiliando de forma significativa para o desenvolvimento da genética

avícola, em vista de que novas formulações são elaboradas, deixando mais ágil o tempo de crescimento das aves e, ao mesmo tempo, melhorando seu desempenho (LOPES, 2011). A nutrição das aves é um fator que impacta a cadeia da avicultura, tendo em vista que a ração representa 60% dos custos da carne de frango (GIAROLA; JÚNIOR, 2020). Esses custos são oriundos de vários aspectos que estão inseridos nesse setor, sendo desde sua formulação, o modo de captação de seus insumos, a preparação de sua mistura, seu armazenamento para fornecimento às aves (LOPES, 2011). Jesus Júnior et al. (2007) salientam sobre a ração:

A composição nutricional das rações fornecidas às aves de corte contribuiu de forma vital ao desenvolvimento do setor, uma vez que avançou de forma correlata ao desenvolvimento genético. Se no início do século as rações eram compostas de farinhas de origem vegetal e animal, com cerca de 6 ingredientes, já no final da década de 50 eram compostas de cerca de 22 ingredientes, incluindo minerais e vitaminas e, atualmente, mais de 40 ingredientes podem compor a formulação de uma ração, indo desde milho e soja a aminoácidos e promotores de crescimento, passando por vitaminas e microminerais, que proporcionam à nutrição o balanceamento necessário ao eficaz desenvolvimento do animal, além de evitar os problemas sanitários mais comuns (JESUS JUNIOR et al., 2007, p. 199).

Dado que o milho é responsável por 70 a 80% da formulação da ração animal, seu preço vem alertando os produtores de aves (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2016). Desse modo, a constante alta do preço do grão no mercado nacional e a redução dos estoques públicos nas regiões consumidoras, têm levado as cadeias produtivas a debater ações emergenciais para oferecer ao mercado menores preços para evitar maiores prejuízos. Aliado a isso, levando em consideração também o aumento do farelo de soja, os produtores vêm há alguns anos procurando outras opções, a fim de reduzir o custo de produção. A Embrapa indica dietas com ingredientes opcionais, no entanto, conforme às políticas agrícolas do Brasil a disponibilidade de ingredientes substitutos é em geral baixa (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2016).

Assim, a oferta de suplementos nutricionais é oriunda de empresas nacionais, mistas e internacionais e, dentre elas, constam o “premix”, suplementos vitamínicos, minerais, aminoácidos. Geralmente, as grandes empresas avícolas têm a fábrica de ração perto de sua produção. Essas fábricas de ração são unidades de processamento, cujo o principal insumo é o milho, sendo que uma parte é adquirida muitas vezes na própria região e outra parte vem de fora, já os premix, que são insumos que se misturam na ração, são adquiridos em grandes núcleos de produção que se alteram conforme a empresa (TONISSI et al., 2013).

Comumente, são elaboradas distintas dietas conforme a idade e fase de desenvolvimento das aves, isso é decorrente das diferentes demandas nutricionais que as aves apresentam de acordo com a fase de criação em que se encontram. Esse modo de manejo nutricional é chamado de programa de alimentação (TONISSI et al., 2013). Nesse âmbito, a performance na cadeia

produtiva, depende também do balanceamento correto das dietas dos frangos, é preciso considerar os atributos qualitativos dos alimentos, juntamente a sua oferta para que seja possível formular uma ração de alto rendimento e baixo custo (TONISSI et al., 2013).

Outro ponto essencial da cadeia produtiva avícola é a **sanidade**, em virtude de que o modelo de criação da avicultura de corte mantém elevados números de aves na forma de confinamento, gerando um aumento nos riscos sanitários para o processo (OLIVEIRA; SANTOS, 2018). A área de sanidade é a de maior preocupação de todas as etapas da cadeia, pois desde a genética busca-se desenvolver linhagens resistentes a doenças, já a nutrição visa diminuir situações de contaminação das rações e a indústria prioriza a higiene do abate. No entanto, é nos aviários em que há maiores riscos ligados à sanidade, tanto pela exposição das aves a fatores externos, que são possíveis transmissores de doenças ou pela variedade de ambientes e tecnologias utilizadas no manejo avícola (GIAROLA; JÚNIOR, 2020; JESUS JUNIOR et al., 2007).

Nesse sentido, um ponto essencial para a questão sanitária é a indústria de produtos veterinários que oferece vacinas para as principais doenças que podem atingir as aves como boubá, bronquite, coccidiose, marek, gumboro, newcastle e reovirose. Ademais, esse mercado produz antígenos para salmonella, materiais para realização de testes e diagnósticos, suplementos vitamínicos, antibióticos, quimioterápicos, probióticos, aditivos alimentares e uma variada quantidade de produtos (UBABEF, 2011).

As empresas multinacionais dos setores químico e farmacêutico, preponderam nessa indústria de produtos veterinários, porém, já existem diversas organizações locais de pequeno e médio porte que representam quase metade do mercado (GIAROLA; JÚNIOR, 2020; LOPES, 2011). Enfatiza-se que na cadeia avícola o controle sanitário é altamente rigoroso, por ser sinônimo de qualidade e de certificação, assim os órgãos podem ser classificados em três instâncias de inspeção sanitária: a municipal, a estadual e a federal (UBABEF, 2011), no que concerne a esses órgãos e leis, todos foram discutidos ainda neste capítulo, na seção 4.2.

Não obstante, deve-se tratar da questão do **manejo**, Rosário et al. (2004) e Lobo et al. (2010) em suas pesquisas acerca do desenvolvimento da avicultura, defendem que o manejo é altamente relevante para o bom desempenho na produção de frangos. Os autores apontaram que muitos fatores são considerados na cadeia avícola, como melhoramento genético, nutrição e sanidade, no entanto, nenhum seria bem-sucedido sem a realização de um bom manejo. Para Amaral et al. (2018) relativo à sanidade, o manejo atua desde o estabelecimento de programas de biossegurança, junto a boas práticas de manejo nos aviários (BPFs), é essencial para

assegurar a qualidade e a integridade da produção. Desse modo, mostra-se imprescindível a incorporação de procedimentos de sanidade, os quais envolvem desde a preparação do local para onde as aves irão.

Em específico, destaca-se que conforme Oliveira e Santos (2018), as **granjas de matrizes** compartilham com os incubatórios o encargo de gerenciar rigorosamente o manejo de ovos incubáveis, objetivando a sanidade dos ovos. O manejo de ovos incubáveis consiste em uma parte fundamental na cadeia avícola do país, em vista de que determina os resultados positivos para a produção avícola. As fases desse manejo demandam um conjunto de cuidados e necessitam ser conhecidas para que sejam padronizadas (ARAÚJO; ALBINO, 2011).

Esse processo envolve a coleta de ovos, a qual é uma importante fase do manejo de ovos incubáveis, na qual busca-se diminuir a quantidade de ovos trincados, quebrados e postos na cama e, conseqüentemente, diminuir a contaminação, o manejo dos ninhos auxilia ainda na qualidade do ovo que será coletado (LOBO et al., 2010; JONES, 1991). No que se refere à etapa de classificação dos ovos, esta consiste “em selecionar manualmente ou mecanicamente os ovos considerados incubáveis, buscando com isso manter a uniformidade dos lotes. Logo, os critérios básicos para proceder a classificação dos ovos são: idade das matrizes, integridade, forma e sujidade da casca e o peso do ovo” (SANTOS; OLIVEIRA, 2018, p.8339).

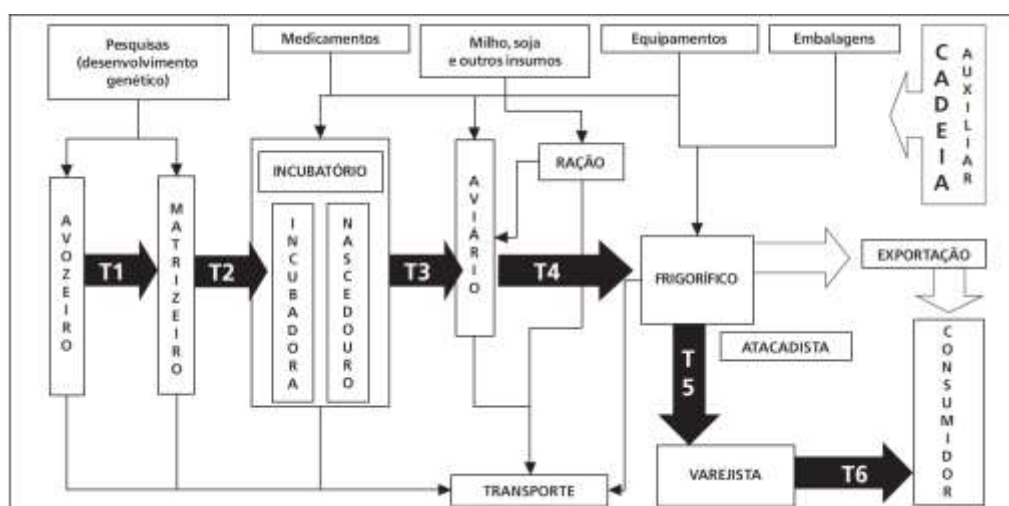
Já na fase final da matriz, para se obter uma boa performance na etapa do incubatório, é preciso a realização de um manejo de ovos de qualidade nas granjas, essas práticas devem assegurar a qualidade dos ovos a serem incubados (SANTOS; OLIVEIRA, 2018). Assim, os procedimentos de manejo, como coleta, sanitização, transporte, armazenamento e incubação de ovos, precisam ser feitos de forma rígida pelas granjas e incubatórios, em razão dessas fases se mostrarem determinantes para melhorar os índices de eclodibilidade e performance dos pintainhos, garantindo um produto final (frango de corte) de qualidade para o consumidor (ARAÚJO; ALBINO, 2011; SANTOS; OLIVEIRA, 2018).

Por fim, como já abordado acima o fluxo da cadeia de matrizes pesadas (Figura 8), faz-se necessário elucidar neste momento, a etapa de matrizes pesadas dentro do complexo produtivo que é o amplo SAG do frango de corte. Desse modo, a cadeia produtiva da avicultura de corte é representada por etapas fundamentais (avozeiro, matrizeiro (recria e matriz), incubatório/nascedouro, aviário, frigorífico, varejista e consumidor final) e por elos secundários (pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, milho, soja e outros insumos, equipamentos e embalagens) (MICHELS; GORDIN, 2004; SILVA; SAES, 2005). A Figura 9 apresenta a estrutura da cadeia produtiva da avicultura de corte, onde pode-se notar a cadeia

“principal” e a cadeia “secundária”, esta última constando os elementos de destaque que foram descritos acima como a montante dessa cadeia.

Assim, apresentam-se abaixo todas as etapas e interligações entre os processos de criação de valor da produção e industrialização de uma ave para abate. Conforme a Figura 9, a fase de produção de matrizes, elo da cadeia que é o foco deste estudo, envolve (T1 a T2) com a recria e a produção dos ovos férteis, selecionados em incubáveis e não incubáveis (T3), e vai até a entrega do pintainho de 1 dia ao aviário. Já o ciclo todo do frango de corte (contando com T4, T5 e T6) é finalizado com a entrega do produto (carne de frango) ao cliente final (GRUNOW et al., 2009; ARAÚJO et al., 2007).

Figura 9- Cadeia produtiva da avicultura de corte



Fonte: Adaptado de Araújo et al. (2008); Paiva, Bueno, Sauer, Sproesser (2006); Michels e Gordin (2004).

Como pode-se observar, o avozeiro é a primeira etapa da cadeia produtiva, onde estão as poedeiras avós (procedentes da importação de ovos das linhagens avós), conforme já explicado elas originam as matrizes. Na etapa de matriz (aviários matrizeiros), serão produzidos os ovos férteis (MARTINS, 1996). Na terceira fase, apresenta-se o incubatório/nascedouro, essa unidade também faz parte da agroindústria e são enviados a ela os ovos para chocá-los e, em seguida passam para os nascedouros, este visa gerar os frangos de corte, os quais serão levados para os aviários depois algumas horas de seu nascimento (VOILA; TRICHES, 2013; ARAÚJO et al., 2008). Salienta-se que este estudo tem o recorte referente a essa terceira etapa, quando é entregue o pintainho ao aviário, incluindo assim os elos (T1, T2 e T3).

A quarta etapa da cadeia produtiva consiste nos aviários, conforme a Figura 9, ela representa a produção, quando são recebidos os pintainhos de 1 dia do incubatório. É no aviário

que ocorre o crescimento e a engorda dos frangos os quais ficam no aviário até o dia de abate, que geralmente é de 42 a 45 dias (MARTINS, 1996; ARAÚJO et al., 2008). O frigorífico apresenta a quinta etapa, e é denominado unidade industrial/ou abatedouro/ou agroindústria, nele são processados o produto final, seja o frango congelado, inteiro e em cortes/pedaços. A agroindústria é composta por uma série de setores, no processo produtivo, tais “como recepção, atordoamento, sangria, escaldagem, depenagem, evisceração, lavagem, pré-resfriamento, gotejamento, pré-resfriamento de miúdos, processamento de pé, classificação, cortes, embalagem, congelamento e expedição” (ARAÚJO et al., 2008, p. 10).

Ademais, os frigoríficos têm responsabilidade por grande parte do comando das operações da cadeia produtiva. Por fim, existem os setores varejistas, que são formados por empresas de distribuição para o mercado nacional ou internacional, já o atacadista não se mostra como uma etapa independente em vista de que a própria agroindústria na maioria das vezes realiza essa função (MARTINS, 1999; ARAÚJO et al., 2008).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, buscou-se apresentar os dados primários coletados e as análises das informações, tendo como base a revisão da literatura elaborada. Desse modo, a partir das entrevistas semiestruturadas, feitas com os gestores do setor de matriz pesada de dez empresas do Sul do país, visou-se a alcançar o objetivo de compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil.

A fim de corresponder a esse objetivo, em primeiro momento procurou-se identificar empiricamente quais as estruturas de governança são encontradas em cada uma das empresas avícolas estudadas. A partir desta descrição geral, buscou-se compreender as estruturas de governança, considerando os construtos de cada teoria, custos de transação, custos de mensuração e de recursos estratégicos. Diante das análises de cada teoria, por fim, foram discutidas as proposições de sua complementaridade para a decisão da estrutura de governança de integração vertical.

5.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

Para atender ao objetivo específico de identificar as estruturas de governança nas empresas pertencentes a cadeia de matrizes pesadas estudadas nesta pesquisa, e em seguida realizar as análises dessas estruturas pelas teorias da TCT, TCM e VBR, utilizou-se o ferramental analítico de Williamson (1985). Este autor discorreu que as estruturas de governança podem variar entre mercado, contratos e integração vertical. Dessa maneira, inicialmente no que concerne a **estrutura de governança de integração vertical**, sendo o foco do estudo, esse tipo de governança foi encontrado em diferentes etapas da cadeia produtiva de cada empresa investigada. Em específico, todas as empresas foram unânimes em apresentar a forma de integração vertical nas fases de fábrica de ração e de incubatórios, e em sua maioria, e na recria, e algumas, na fase de produção de ovos férteis (minoria) (Quadro 6).

Por outro lado, as empresas entrevistadas do setor avícola possuem em sua maioria a fase de produção de ovos férteis na **forma de governança de integração contratual**, sendo uma quase-integração. Conforme Richetti e Santos (2000) um sistema de quase-integração vertical é um modo de organização que abrange contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos entre produtor e empresas avícolas, não obstante, são contratos que demandam

exclusividade por parte do produtor. A relação contratual que cada empresa entrevistada apresentou, variando entre integração e arrendamento é indicada no Quadro 6.

Quadro 6 - Estruturas de Governança detalhadas de cada empresa

Estruturas de Governança			
EMPRESA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	CONTRATOS DE INTEGRAÇÃO	MERCADO
A	25% Granjas de recria; 80% Granjas de produção (matriz); Incubatório	- Integração Contratual 20% Granjas de produção -Recebe a ração da Empresa Integradora	-Recebe todos os insumos da Empresa integradora)
		- Sistema de arrendamento: 75% de granjas de recria	
B	Fábrica de ração; Granjas de recria; Incubatório; Frigorífico	Grãos; Granjas de matrizes; Granja de Frango de Corte	Genética; Premix; Ovos férteis e Pintainhos
C	Fábrica de ração; Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Incubatório; Frigorífico	Grãos; Granjas de frango de corte	Genética; Premix; Ovos férteis e Pintainhos
D	Fábrica de ração; Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Incubatório; Frigorífico	Grãos; Granjas de frango de corte	Genética; Premix;
E	Fábrica de ração; Incubatório; Frigorífico	Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Granjas de frango de corte	Genética; Grãos; Premix;
F	Fábrica de ração; Incubatório; Frigorífico	- Sistema de Condomínio: Granjas de recria; Granjas de produção (matriz); Granjas de frango de corte	Genética; Grãos; Premix; Ovos férteis e Pintainhos
G	Fábrica de ração; Granjas de recria; Incubatório; Frigorífico	Granjas de produção (matriz); Granjas de frango de corte	Genética; Grãos; Premix
H	Fábrica de ração; 86% Granjas de recria; 21% Granjas de produção; 40% granjas de frango de corte; Incubatório; Frigorífico	Grãos; 14% Granjas de recria; 79% Granjas de produção (matriz); 60% Granjas de frango de corte	Genética; Premix
I	Fábrica de ração; 10% Granjas de recria; Incubatório; Frigorífico	90% Granjas de recria; Granjas de frango de corte	Genética; Grãos; Premix; Ovos férteis e Pintainhos;
J	Fábrica de ração; 40% Granjas de recria; 4% Granjas de produção (matriz); Incubatório	- Integração contratual: 60% Granjas de recria; 40% Granjas de produção (matriz);	Genética; Grãos; Premix
		- Sistema de arrendamento: 56% Granjas de produção (matrizes)	

Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do que se observou nas entrevistas, salvo os contratos por arrendamento e do modelo de condomínios, dentre aquelas empresas que possuem integração com os produtores, pode-se dizer que de forma unânime o sistema de integração contratual na fase de produção de ovos férteis ocorre dentro de um mesmo padrão. Representando os demais entrevistados, o Entrevistado H aponta: “[...] o contrato é exatamente o tradicional, paga pela produção, né, fornece os insumos e paga pela produção”.

A partir do que foi observado dentre as empresas entrevistadas, todas elas possuem o sistema de **estrutura de governança de mercado** para alguns de seus insumos, (Quadro 7), contudo, todas as transações possuem a forma contratual na efetivação das negociações. Identificou-se (Quadro 8) que todas as empresas entrevistadas adquirem a genética (matriz) no mercado, comprando com alta frequência. Como abordado na seção 4.3, as genéticas são somente adquiridas via importação de duas multinacionais, sendo a Cobb e Ross, estas dominam o mercado, e a avicultura brasileira inteiramente dependente dessas casas genéticas.

Dessa maneira, o que mais varia entre as empresas é a tomada de decisão entre trabalhar com as duas genéticas, ou manter somente uma delas. Salienta-se que há ainda uma terceira genética, a Hubbard que já existe há algum tempo, mas não é tão disseminada no Brasil, mas recentemente a multinacional Aviagen, sendo a empresa que tem a marca Ross, comprou a Hubbard mais recentemente.

Outra estratégia de algumas dentre as oito empresas entrevistadas que são agroindústrias, consiste na diversificação de fornecedores de ovos férteis e pintainhos, optando pela produção interna e a compra no mercado. As empresas assim dividem-se em dois grupos (Quadro 7): no primeiro grupo estão aquelas que são autossuficientes e também vendem no mercado, e no segundo grupo aquelas que não são autossuficientes e compram das empresas do grupo um, além das Empresas A e J que vendem ou fornecem para a empresa integradora no caso da Empresa A, somente ovos férteis ou pintainhos não alimentando a sua própria cadeia de frango de corte.

Quadro 7 – Empresas e o mercado de ovos férteis e pintainhos

Grupo	Empresa
Grupo 1: Autossuficiente / Fornecedor	A; D; E; G; H; J
Grupo 2: Comprador ovos férteis e pintainhos/ Depende do Mercado	B; C; F; I

Fonte: Elaborado pela autora.

Ademais, observa-se que no mercado avícola existem muitas parcerias entre as empresas, mesmo sendo concorrentes no mercado, tendo em vista que ao considerar a cadeia produtiva da avicultura de ponta a ponta, em muitos casos uma empresa depende da outra em diferentes elos. Por fim, apresenta-se um quadro síntese para todos os elos de cada empresa, considerando as três estruturas de governança que foram identificadas (Quadro 8).

Quadro 8- Síntese das estruturas de governança para cada elo da cadeia produtiva

Elo da cadeia produtiva	Integração Vertical	Contratos	Mercado	Misto Integração Vertical/ Contratos
Grãos			Todas (B a J) exceto A	B; C; D; H
Genética			Todas (B a J) exceto A	
Pré-mistura			Todas (B a J) exceto A	
Fábrica de Ração	Todas (B a J) exceto A			
Compra de Ovos férteis/ Pintainhos			B; C; F; I	
Incubatório	Todas (A a J)			
Granja de Recria	B; C; D; F; G	E		A; H; I; J
Granja de produção de ovos férteis	C; D; F	B; E; G; I		A; H; J
Granja de Frango de Corte		B; C; D; E; G; I		F; H
Frigorífico	Todas de B a I (exceto A e J)			

Fonte: Elaborado pela autora.

Salienta-se que, a fim de uma maior elucidação das estruturas identificadas ao longo de toda a cadeia, foram incluídas as fases de corte e frigorífico. No entanto, foram analisadas apenas as fases referentes a matriz pesada matriz pesada (fábrica de ração, incubatórios, recria e produção de ovos férteis). Assim, diante das variadas estruturas de governança apresentadas na cadeia de matrizes pesadas, nos próximos capítulos esses modelos de coordenação serão analisados sob o enfoque das teorias, TCT, TCM e VBR, aliado à proposta de complementaridade das três teorias na compreensão da estrutura de integração vertical.

5.2 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (TCT)

Na seção anterior foram apresentadas de modo empírico as atuais estruturas de governança de cada uma das empresas investigadas. Assim sendo, nesta seção as estruturas de governança serão tratadas sob o prisma teórico da Teoria dos Custos de Transação (TCT), em específico a estrutura de governança de integração vertical. Posto que na visão dos autores Coase (1937) e Williamson (1985), assim como a produção, as trocas também apresentam custos, e a integração vertical pode servir para economizar esses custos de transação na busca de eficiência (SOUZA; BANKUTI, 2012). Desse modo, a partir da orientação de Coase (1937), na TCT a decisão do “*make or buy*”, apoia-se na comparação dos custos internos e externos ao adquirir seus produtos, considerando os atributos transacionados, visto que pela teoria dos custos de atividades de transação no mercado poderiam ultrapassar os custos internos de organização.

Todavia, assim como na teoria, empiricamente no setor avícola essa comparação se mostrou mais complexa do que somente comparar custos internos e externos entre o “fazer ou comprar”. Mostrando-se necessário utilizar o ferramental de Williamson (1985) para compreender as estruturas de governança adotadas para cada modo de transação das empresas, de acordo com os atributos de frequência, incerteza e especificidade de ativos, considerando os pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e o oportunismo observados. Para tanto buscou-se discutir nesta seção como os atributos da transação e os pressupostos comportamentais se apresentam no setor avícola, e como se dá o seu alinhamento às estruturas de governança observadas.

5.2.1 Atributos da transação

Neste tópico são enfocados os atributos das transações, fundamentando-se na teoria basilar da TCT representada por Williamson (1985), o qual operacionaliza a precisão de encontrar estruturas de governança apropriadas para cada modo de transação, conforme os seus atributos, objetivando minimizar custos transacionais. Esses atributos são a especificidade de ativos, frequência e incerteza, e, por conseguinte, buscou-se compreender como cada um deles se apresenta no setor avícola das empresas de matriz pesada, junto a sua relação com as estruturas de governança adotadas pelas empresas.

5.2.1.1 Especificidade de Ativos

A partir das entrevistas realizadas, pode-se observar que dentre os ativos transacionados no setor avícola em particular no elo da cadeia de matriz pesada, apresenta-se alta especificidade de ativo. Embora os produtos finais dessa cadeia sejam considerados como *commodities* no setor, alimentando a fase seguinte da cadeia, a de frango de corte, os processos inerentes à produção desses bens, demonstram especificidade de ativo, principalmente no que tange às práticas de manejo, aliadas a automatização disponível nos aviários. Ao mesmo tempo, a estrutura física que o processo produtivo demanda ao longo dessa cadeia, demonstra utilização específica às transações do setor, envolvendo desde a fábrica de ração, as granjas de recria e de matriz, além dos incubatórios.

Diante disso, os investimentos demandados para o processo produtivo nesse setor são significativamente altos, constituindo em um grande compromisso decidir pela construção de aviários em uma granja. Dessa maneira, no caso em que há integração contratual com produtores, estes ao optarem por fazer parte de uma integração e entrar com a terra e toda construção dos aviários (barracões), têm conhecimento de que esse aviário será específico aquela atividade desenvolvida com a Integradora (empresa) em questão, sendo ela o seu comprador. No caso estudado de matriz pesada, a produção do integrado, será focada em disponibilizar o ovo fértil para a integradora, na medida em que se torna totalmente dependente de que essa transação ocorra para que o integrado tenha o fluxo do seu processo produtivo funcionando perfeitamente, tendo a venda feita unicamente para a integradora.

No caso de término dessa relação entre o produtor e a integradora, o produtor até pode direcionar as instalações para outra relação, desde que seja também uma produção de matriz pesada, mas é sabido que cada empresa tem seu processo produtivo específico e a mudança demandará certas adequações. Caso migre para outra atividade, não poderá utilizar a estrutura do aviário em sua forma específica para matriz, demandando novos investimentos no barracão e em equipamentos para realizar o novo processo.

Ademais, para que possa migrar para uma empresa diferente, seja ela de matriz ou outra atividade, mostra-se necessário que haja outras empresas do ramo localizadas na mesma região geográfica do produtor. Tendo em vista que a localização próxima entre os aviários dos produtores e a empresa, é um requisito básico para firmar a integração. Desse modo, dada a especificidade, geralmente os produtores (fornecedores de ovos férteis) não conseguem realocar os produtos transacionados com a sua integradora para outras empresas, sem que haja perda de investimentos, logo, correspondendo a visão de ativos específicos de Williamson (1985).

Salienta-se que algumas empresas têm a estrutura de recria (B; C; D; G), e de matriz (C; D) integrada verticalmente, ou ainda tem essas estruturas de forma mista com contratos (A; H; I; J), dada a especificidade do processo, assim optando por ter granja própria. Já na parte de granjas de frango de corte, todas as empresas entrevistadas têm o sistema de integração contratual, podendo ocorrer esses problemas de perda de valor ao término da relação com o produtor.

No contexto da estrutura das granjas de matrizes, encontram-se os contratos de arrendamento, esses casos também apresentam especificidade, pois a empresa arrendatária entrará com os equipamentos para o processo, já o dono, além da terra, disponibiliza o barracão e toda a infraestrutura. Os entrevistados evidenciaram que há uma relação de dependência entre o dono da terra e a empresa que que arrenda, decorrente da especificidade encontrada nesse tipo de investimento. Sendo a estrutura e os equipamentos muitos específicos para a atividade de matriz. Da mesma maneira, percebe-se essa relação na Empresa F, a qual possui contratos de arrendamentos na forma de condomínios com os produtores para toda a cadeia de frango (desde a recria, matriz até o corte), de acordo com Entrevistado F: “[...] toda a estrutura de condomínios é um investimento específico a esta atividade feita pelos produtores, onde tem um complexo de aviários de recria, matriz e corte, é difícil de realocar para outra atividade todos esses barracões, com essa estrutura para a cadeia do frango de corte.”

Percebe-se assim, que naqueles arrendamentos em que o dono da terra oferece o barracão, mas os equipamentos são da própria empresa que arrendou, no caso de quebra contratual a estrutura deverá ser readequada para outra atividade e haverá a retirada dos equipamentos, acarretando perdas para as duas partes. Nesse caso, quando comparado com a relação do produtor, há uma divisão maior dos riscos e das perdas nos investimentos para os dois lados com o fim da relação. Diferentemente do que ocorre com os produtores que colocam sozinhos toda a estrutura, desde a terra até investimentos específicos nos aviários com equipamentos e automação.

Além disso, em todas as empresas estudadas encontrou-se a forma de estrutura de integração vertical também na parte de fábrica de ração (exceto empresa A) e incubatório, diante da especificidade de ativos de ambos. Quanto aos incubatórios a estrutura é específica para a fase do processo de incubação de ovos e nascedouro, sendo a produção de pintainhos de 1 dia. Nesse caso, essa estrutura contando com todos os equipamentos, não demonstra nenhuma outra utilidade, além da incubação de ovos. Todas as empresas entrevistadas veem como

importante ter incubatórios próprios, ainda que seja um investimento alto, visando manter esse processo sob o controle da empresa.

Em paralelo, considera-se que as empresas dependem desse processo de forma ininterrupta, assim que tem os ovos férteis disponíveis em seus aviários ou nos aviários dos produtores, quando estão prontos para seguirem para a fase de incubação, é necessário que sejam direcionados de imediato ao incubatórios. Ademais, demonstra-se especificidade no processo que é feito no incubatório de acordo com a linhagem genética que a empresa trabalha. Quanto ao tempo do processo e especificidade do processo, o Gestor da empresa G elucida:

[...] nós recebemos as matrizes, as linhagens, a cada 2 meses, nós recebemos um lote de galinha a cada dois meses. Só que o processo no incubatório é diferente entre um ovo Cobb e um ovo Ross, até pela questão de temperatura [...], tudo. Quando eu resolver trocar, ele vai mudar no incubatório, então é muito complicado, então se eu preciso na verdade ter no mínimo 50% a 50%, é difícil fazer essa transição.

Contudo, mesmo que todas as empresas entrevistadas possuam essa fase na estrutura vertical, em alguns casos o volume de produção de ovos férteis das empresas é muito elevado e acabam precisando utilizar incubatórios de outras empresas, estabelecendo parcerias e terceirizando parte da atividade. Desse modo, esses prestadores de serviços em alguns casos fornecem somente para uma empresa, em outros fornecem para mais de uma.

Em relação à terceirização do incubatório, todas as empresas entrevistadas têm incubatórios próprios, oito têm unicamente esse tipo de governança e somente as empresas E e I, além dos incubatórios próprios, mantêm também parcerias com outros prestadores desse serviço. Nesse caso, quando há excedente, algumas empresas, principalmente as maiores, estabelecem contratos com empresas que possuem o incubatório e prestam esse serviço. Assim, mesmo caracterizando-se como uma estrutura altamente específica para incubação e para o nascedouro dos pintainhos, essas empresas prestadoras de serviço, ao transacionar com demais empresas, não sofrerão perda de valor, mas sim custos de transação.

No caso de quebra contratual com uma das empresas avícolas para quem fornece, esse prestador de serviço poderá precisar estabelecer contratos com demais empresas em decorrência do cliente perdido, estando sujeito assim a ter custos de transação ao estabelecer novos contratos. Podendo correr o risco de não conseguir imediatamente encontrar outras empresas para substituir o volume perdido, pois observa-se que, em geral, as empresas avícolas têm os seus próprios incubatórios, e em poucos casos buscam a terceirização, tal como se demonstrou na presente investigação. Reforçando a ideia de possuir o incubatório próprio devido a especificidade do processo do incubatório e a relevância do controle, apresenta-se a afirmação

do Entrevistado J: “[...] nós temos incubatórios devido todo o grau de sanidade, o *status* sanitário que ele envolve”.

Da mesma maneira, essa visão é percebida em relação a fábrica de ração e frigorífico, pois todas as empresas entrevistadas possuem sua própria fábrica de ração (exceto a Empresa A), e frigorífico (exceto empresas A e J pois produzem apenas ovos férteis). Demonstrando-se também alta especificidade em suas estruturas em relação à atividade desenvolvida. Sendo assim, todos os equipamentos são específicos para a preparação de insumos, produção de ração e abate dos frangos no caso do frigorífico, não sendo possível direcionar essas estruturas para outra atividade a não ser essas.

Desse modo, salienta-se quanto a etapa de ração, o controle dessa fase a montante, devido a sua alta especificidade e a importância desse processo nos resultados, fazem com que as empresas optem por não terceirizar esse processo mantendo a governança de integração vertical. Conforme os entrevistados, seria complexo depender de terceiros nessa fase da cadeia produtiva, assim, na maioria dos casos, como as empresas B, D, E, H, I, J, possuem uma fábrica de ração específica para cada etapa da produção de frango, sendo recria, matriz e corte. Para a fase enfocada do estudo, reflete-se então que a estrutura toda da fábrica e seus equipamentos são direcionados especificamente à produção de ração para matrizes, juntamente aos silos para armazenagem dos grãos. Ademais, em sua maioria as empresas possuem caminhões próprios para o transporte de ração.

Nesse íterim, a partir do que foi observado com os entrevistados referente a especificidade de ativos, pode-se perceber diferentes tipos de ativos específicos, confirmando-se que em alguns casos na presença de alta especificidade tende-se a optar pela integração vertical. Assim, correspondendo às seis especificidades de ativos identificadas por Williamson (1985): ativo físico, temporal, locacional, dedicado, humano e de marca.

Conforme já discorrido acima no que se refere à **Especificidade de ativo físico**, foi encontrada alta presença, considerando todas as estruturas físicas desta cadeia produtiva, fábrica de ração, recria, matriz, incubatórios, caminhões de ração, caminhões de transporte de ovos e de pintainhos, e os silos, incluindo até os insumos transacionados desde a genética, a matéria-prima para a produção de ração, como o *premix*, são todos exclusivamente moldados para uma finalidade específica, sendo a produção de pintainho de um dia. Demonstrando-se inviável a realocação desses para outra atividade sem haver perda de valor, reforçando esse prisma, o Entrevistado H salienta em relação às especificidades dos aviários de matrizes:

Para o integrado, é um pouco complicado, porque um aviário de matriz ele realmente é muito específico, ele é para aquele fim realmente, né? Você não pode pegar um

aviário de matrizes, depois querer colocar um porco, por exemplo [...]. Não tem o que fazer com aqueles equipamentos, você pode até aproveitar a carcaça externa, mas não vai [...] vai ser difícil de você fazer, então ele vai alterar para o produtor, vai ter que fazer um reinvestimento, e um monte de outras coisas.

No que se refere a especificidade da linhagem genética (a matrizinha de 1 dia) também se mostra um investimento específico físico, configurando-se na forma de um bem. No caso de contratos com o produtor, se houver quebra contratual durante a produção de um lote, poderia haver muitas perdas tanto para a empresa quanto para o produtor, desde a perda total no investimento naquela linhagem de matriz, como todos os insumos disponibilizados, envolvendo ração e medicamentos. Nesse sentido, conforme todos os entrevistados é muito difícil um produtor encerrar a relação dada a especificidade daquela genética para ser destinada à produção de ovos férteis, havendo uma multa significativamente alta caso o produtor não dê o aviso prévio antes do rompimento, e vice e versa, sendo uma relação muito alinhada pois um depende do outro.

Assim, os entrevistados indicam que no caso de problemas na produção, os prejuízos em relação ao investimento em genética se tornam maiores quando há integração com o produtor do que quando é próprio. Essa especificidade que leva a um estreitamento na relação e a uma dependência mútua, é destacada na fala do Entrevistado H: “[...] então não tem como um produtor se desvencilhar [da produção] assim de uma hora para outra, né? Fica realmente, eu considero até que ele fica, tanto o produtor, quanto a empresa, os dois ficam amarrados um ao outro[...] não tem como você ter granja reserva.”

Compreende-se que diante a especificidade física que o processo de produção da matriz pesada demanda, que, se a relação acabar no meio da produção de um lote, é muito pequena a possibilidade de haver outro aviário disponível com as condições necessárias para que haja a transferência imediata das aves. Dado que todas as empresas possuem um cronograma muito específico para o ciclo de produção, não havendo aviários reservas para possíveis “emergências” como essas, não obstante, existem normas por parte do MAPA que não permitem transferências no meio da produção de um lote por questões sanitárias. Assim, gerando perdas e impossibilitando a realocação do investimento realizado naquele lote.

Nesse contexto, encontra-se a **Especificidade temporal**, uma vez que foi identificada alta especificidade temporal, dado que é um produto perecível aliado ao fato de apresentar um prazo muito específico em cada etapa do processo produtivo. Mesmo que seja visto como um *commodity*, com um processo produtivo considerado empurrado, com as empresas avícolas abastecendo o mercado em um fluxo contínuo e atendendo a contratos de longo prazo, pode

ocorrer de o processo ser alterado conforme a demanda do mercado. Como o processo de matriz tem um ciclo longo, será o volume de abate que o frigorífico demanda que influenciará na programação da produção na fase da matriz pesada.

Desse modo, a partir do volume demandado, essa programação é realizada considerando que cada uma das fases possui prazo limite para a sua execução, iniciando-se com 22 semanas na fase de recria, passando pela matriz durante 40 semanas e seguindo para o incubatório por 21 dias. Ao mesmo tempo, pela questão sanitária é necessário que o aviário fique 8 semanas em vazio, antes de alojar um novo lote.

Esses prazos são determinantes para a programação da produção, existindo um fluxo produtivo altamente rigoroso ao passar de uma fase para outra, pois o cumprimento desses prazos influencia diretamente tanto na produção de pintainhos, bem como em seu desempenho no campo na fase de corte. Aliado a isso, atrasos para a entrega da matriz pela recria, ou do envio de ovos férteis para o incubatório, poderão gerar custos de produção com a pausa nos barracões, ao passo que impactará no prazo ideal em que o ovo deve ser incubado. Tais eventos podem causar custos de transação nas negociações de vendas de pintinhos, ou atrasos no segmento da cadeia produtiva da própria empresa.

Nesse sentido, considera-se que a genética disponibilizada durante as 40 semanas na matriz pesada ao produtor, tem especificidade de ativo temporal pelo seu tempo de produção. Tendo em vista que resultará nos pintainhos que darão continuidade ao processo ao longo da cadeia, com a engorda e o abate, até chegar no cliente final, contando com a validade do produto durante todo esse ciclo. Demonstrando-se assim alinhado ao pensamento de Williamson (1996), pois a transação da matriz poderá perder o seu valor se ocorrerem falhas, gerando atrasos no processo produtivo.

Dessa forma, os entrevistados demonstraram o impacto do tempo na programação da produção ao longo de toda a cadeia, orientando todo o cronograma das empresas de matriz a longo prazo, necessitando de cada aviário livre no prazo específico de alojamento. Os entrevistados apontaram ainda que é muito mais complexo o processo da fase de matriz envolvendo um ano e meio de produção, em comparação ao frango de corte em que a produção é realizada em torno de 40 dias no campo.

No que diz respeito à **Especificidade locacional** foi identificada alta presença, pois existe uma exigência em relação a região geográfica para o estabelecimento dos aviários de recria, matriz e de corte, necessitando encontrar-se próximos principalmente da fábrica de ração, como também do incubatório. Essa exigência se refere tanto para economizar custos

logísticos, bem como pela perecibilidade do bem transacionado e pelas especificidades que o local do aviário precisa apresentar. Percebeu-se que a localização influencia diretamente na escolha do local para a construção dos aviários próprios da empresa, além de que, quando há contratos de integração, essa condição de especificidade interfere na escolha do local para a construção por parte do produtor, ou ainda na escolha do produtor quando este já possui a terra.

Outro ponto de especificidade locacional, é de que caso sejam estabelecidos aviários em uma região com demais empresas concorrentes, no caso de quebra contratual, o produtor tem maior viabilidade de migrar para outra empresa, evitando de o integrado perder todo o investimento naquela granja, mesmo que precise fazer adaptações. Demonstrou-se também, especificidade locacional para a definição da construção das granjas, necessitando ser um local que ofereça os recursos específicos disponíveis, como recursos hídricos. Ao mesmo tempo, que seja próximo da empresa, com limite de distância máxima da fábrica de ração, em razão de ocorrer o transporte diário, precisando também ser próximo do incubatório, pois deve haver o envio diário dos ovos férteis. Em consonância com a Teoria, essa especificidade locacional se dá por razões de custo logístico e de armazenagem como definido por Williamson (1996). Ademais, a localização também é influenciada pela limitação mínima entre os aviários de matriz e corte, ou demais tipos de produção, devendo atender às condições de distanciamento impostas pelo MAPA em função do *status* sanitário.

Também relacionado a especificidade de ativos físicos, se identificou a **Especificidade de ativos dedicados**, sendo os investimentos realizados na granja por parte do produtor a pedido da integradora. Salienta-se que no que se refere ao conceito de ativos dedicados estritamente para aumentar volume de vendas do produto final, isso ocorreria caso fossem demandados aviários maiores ou mais aviários de um mesmo produtor. Contudo, os entrevistados apontaram que é muito raro solicitar a um produtor para ampliar seus aviários ou construir novos, normalmente, a empresa procura firmar parceria com novos produtores.

Quanto ao aumento da produtividade, é sabido que nesta cadeia, a ave não ultrapassará o potencial genético que ela tem, assim as empresas avícolas trabalham para identificar e administrar os pontos de perdas, realizando investimentos para minimizá-los ao longo da cadeia. Assim, os investimentos de ativos dedicados que foram observados, estão relacionados principalmente com a automação, como a implantação de ninhos automáticos nos aviários, visando aumentar a eficiência e otimizar o resultado final dos ovos férteis.

Para tanto, pode-se perceber também esse tipo de investimento nos incubatórios por parte das organizações investigadas, ocorrendo no momento em que a empresa precisa ampliar

o aproveitamento dos ovos férteis, no sentido de aumentar a quantidade de pintinhos por matriz, melhorando o nível de eclosão e a qualidade do pintinho. Com isso, busca-se atingir maior qualidade no frango que irá para a fase de engorda e abate, chegando na ponta da cadeia com maior competitividade, além da redução de custos com mão-de-obra, a partir da automação.

Sobre a automação dos aviários, foi possível perceber que, embora não se encontre como uma cláusula contratual da integração, atualmente, já é exigido dos novos integrados que seus aviários apresentem ninho automático. E nos aviários antigos em que há ninhos manuais, em geral esse investimento tem sido solicitado ao integrado. Os entrevistados explicam que a empresa não fará esse investimento específico diretamente no aviário de um produtor, mas ela intervém oferecendo orientação para a escolha do equipamento, garantindo que terá retorno na medida em que aumentará sua eficiência, com a melhora do processo produtivo e redução dos custos com a mão-de-obra. No mesmo sentido, os entrevistados exemplificam que é acordado com o produtor a garantia do retorno sobre aquele investimento específico, em relação à importância na melhora da produção no caso de se investir em ninho automático.

Pode-se perceber a presença de ativos dedicados também na fase de incubatório e na fábrica de ração. Desse modo, em relação aos investimentos que a empresa faz nos próprios incubatórios e na fábrica de ração, nota-se a busca de melhoria nos resultados do campo em conjunto com o produtor. Investindo em tecnologia nos equipamentos e nas formulações da fabricação de ração, e em melhores equipamentos no incubatório para a manutenção dos bons resultados de nascimento do pintinho, com isso, reduzindo também a necessidade de mão-de-obra, conseqüentemente seus custos, e assim, buscando alcançar maior lucratividade.

No contexto da mão-de-obra, se demonstrou alta Especificidade de capital humano, envolvendo o desenvolvimento de habilidades de manejo, conhecimento técnico específico e experiência/*know-how* ao longo de toda a cadeia de matriz pesada. Encontra-se especificidade de conhecimento específico e *know-how* desde o início da cadeia, com duas únicas multinacionais que produzem as linhagens genéticas em seus laboratórios, as quais fornecem essa genética para produção de matriz às empresas avícolas, detendo a matéria-prima para toda a produção de frango em âmbito mundial.

Observou-se que em cada elo desta cadeia, tal como apontado por Williamson (1996), a especificidade de ativo humano é encontrada, envolvendo o aprendizado e/ou às habilidades e competências específicas valiosas, vista assim por meio do treinamento e experiência do manejo nos aviários, no processo do incubatório e na formulação da ração. Ao mesmo tempo, demonstra-se alta especificidade de capital humano no que concerne ao *know-how* da gestão e

corpo técnico das empresas avícolas, envolvendo anos de experiências específicas para coordenar esta atividade. Desse modo, todos os elos internamente demandam práticas de manejos muito específicas em seu processo.

Salienta-se no que se refere à especificidade desde a linhagem genética, tendo somente duas alternativas no mercado, ao escolher uma das duas, se fará um manejo específico para aquela genética nos processos ao longo da cadeia. O Entrevistado da Empresa A salienta: “Nem sempre os investimentos necessariamente ‘em infraestrutura’, vão responder em resultado, nem sempre. Têm muitos aspectos, desde o manejo diário do ‘galponista’, a estratégia nutricional adequada a linhagem e as questões de ambiência no galpão[...]” Ademais, o ativo de capital humano, demonstra-se tão ou mais importante que o ativo dedicado de automação. De acordo com os entrevistados, é preciso know-how para alinhar o manejo à automação, particularmente o caso do ninho automático, como exemplificou o Entrevistado B: “[...] eu acho assim, ó, a Empresa B tem *know-how* nesse negócio, tem *know-how*. É, eu vejo assim, muitas empresas concorrentes, que tem muita experiência, mas em algum momento pega ninho automático e não sabe como utilizar [...] o ninho automático na Empresa B foi um Case de sucesso.”

Os entrevistados foram unânimes ao apontar que os investimentos em tecnologia, como a automação, só serão válidos quando acompanhados de um manejo correto. Além disso, um manejo pode ser tão bem feito e tão habilidoso, que pode fazer com que esses investimentos deixem de ser necessários. O Entrevistado G pontua: “[...] se for um manejo bom, um ninho manual, ele vai ser tão bom quanto o ninho automático ou até melhor [...]. Além de questões de marca (do ninho) tem todo o manejo[...]” Contudo, esses casos são raros, tal ativo específico de capital humano, com conhecimento e *know-how* necessário, é mais difícil de ser encontrado, não sendo o nível de manejo que geralmente é observado no setor, como apontam os entrevistados.

Ainda no contexto de inovações e tecnologias, os gestores demonstraram que para a finalidade de redução de mão-de-obra, e a seleção de uma mão-de-obra mais qualificada, os investimentos em automação são indispensáveis. Porém, essa mão-de-obra precisa deter o conhecimento específico necessário para corresponder às demandas diárias do processo da matriz pesada. Conforme o Entrevistado H: “[...] conduzir um lote de matriz é quase que uma arte, é um processo longo”. Os entrevistados também apresentaram preferência por mão-de-obra que não tenha conhecimento prévio da atividade em outras empresas, possibilitando obter todo o aprendizado específico dos processos da atual empresa, alinhando-se com a teoria, com

o aprendizado e/ou às habilidades específicas adquiridas por meio do método “aprender fazendo” (do inglês, *learning by doing*) (WILLIAMSON, 1985).

Desse modo, o ativo de capital humano, mostra-se como um investimento importante para as empresas, com é compreendido a partir da afirmação do Entrevistado G: “A questão do investimento também no manejo, é muito importante, você pode ter a razão que quiser, custando R\$ 2,00, se tiver um manejo que não é suficiente, você não vai ter um ganho [...]. Então realmente tem que verificar isso.” Entende-se que além das inovações e tecnologias, é necessário ter pessoas comprometidas, bem treinadas, que cumpram os protocolos de biosseguridade, pois todo esse manejo levará a qualidade do pintinho.

Por fim, a Especificidade de marca foi observada na cadeia de matriz pesada, no que concerne à reputação das empresas avícolas no mercado consumidor. Salienta-se que o produto final da matriz, seja o ovo fértil ou o pintainho, é considerado um commodity, podendo ser passado adiante na própria cadeia da empresa para fase de frango de corte, ou fornecer esses ovos férteis e pintainhos no mercado. Assim, não chega diretamente ao cliente final, o qual receberá o frango já abatido com determinada marca da própria empresa que produziu o pintainho ou de outra empresa que o comprou.

Dessa maneira, os entrevistados são unânimes em afirmar que nessa cadeia a reputação que dá sustentação e consolida a marca, está diretamente relacionada com o *status* sanitário da empresa, como se trata de alimento, reflete-se na saúde da população. Ademais, sendo o Brasil o maior exportador mundial de frango, essa questão está intimamente ligada a força da exportação das empresas avícolas do país, sendo a legislação altamente rigorosa, mas para além disso, há a cobrança do mercado consumidor externo no tocante ao *status* sanitário. Assim, alcançar total sanidade, representa qualidade da marca, aliado a oferecer e cumprir garantias do desempenho do seu produto, isso faz com que a reputação seja reconhecida no mercado interno e externo. Representando os demais entrevistados, o Entrevistado C, cita dos reflexos negativos que problemas sanitários podem acarretar na empresa como um todo:

Hoje a falta de sanidade na cadeia de matriz, o impacto é quase que imensurável. Quando você perde um lote de matriz, você não perde só aquele ativo financeiro que está imobilizado, você perde toda uma janela que você cria para a frente. Eu só estou falando de perdas daquele período ali, sem falar em reputação. Porque daí quando aparece lá, “tal contaminação”, envolve principalmente quando vai para outras vias de fato, aí acaba prejudicando ainda mais, aí é a imagem, né?

Além de fatores como comprometimento de entrega de lotes no prazo, anos de atuação no mercado, o ativo marca se mostra altamente valioso, pois envolve também questões éticas e de cunho social. Essas empresas avícolas, contribuem gerando milhares de empregos, dão

oportunidade para pessoas que atuam no campo, contribuindo para atenuar o êxodo rural. Em sua maioria, as empresas entrevistadas realizam um esforço em conjunto com o produtor, visando incentivar a sucessão rural, o que também torna a marca valiosa. O Entrevistado F alega em relação a ação realizada: “Nós temos um plano, a gente traz os filhos dos produtores e a gente faz um trabalho de gestão interna com eles, a gente dá aulas dentro de empreendimento e tal, para eles não olhar a cidade como futuro deles, e continuar na propriedade.”

Por outro lado, fatores negativos associados ao ativo marca, assim como causas trabalhistas, fazem com que as gigantes do setor busquem a terceirização dos aviários. Deixam assim a mão-de-obra a cargo do produtor, visando reduzir possíveis problemas com funcionários, como questões de seguridade social, lesões trabalhistas, que são passivos trabalhistas, para que tais conflitos não influenciem negativamente seu ativo marca no mercado. Dado que a relação fica entre o produtor e o seu funcionário, mantendo problemas desvinculados do nome e da marca da empresa, como enfatiza o Entrevistado H: “[...] essas gigantes dependem do mercado de ações, então toda vez tem um passivo trabalhista muito grande, a chance de valorização da empresa é menor [...]”

Diante do exposto, pode-se observar que as empresas avícolas do setor de matriz pesada apresentam alto nível de especificidade de ativos nas transações ao longo da cadeia produtiva que coordenam, sendo ativos físicos, temporais, locacionais, dedicados, humanos e de marca (WILLIAMSON, 1985). Desse modo, esses ativos são encontrados desde transações envolvendo seus fornecedores de genética, em seus aviários próprios, nos aviários terceirizados com o produtor integrado, na fábrica de ração e no incubatório. Pode-se dizer assim, que, estes foram identificados como ativos específicos, pois seu uso se mostra unicamente para as transações entre esses elos da cadeia de matriz, tendo o seu valor investido perdido, caso realocado para outra relação senão aquela (WILLIAMSON, 1985).

5.2.1.2 Frequência

No que tange ao atributo frequência, buscou-se analisar as transações recorrentes entre os diferentes agentes da cadeia de matriz. Assim, enfocou-se como a frequência em que as transações se realizam, influencia na complexidade da relação, pois quando demonstra-se elevada, pode demandar o estabelecimento de instituições e formas de governança específicas para aquela relação (WILLIAMSON, 1985). Nesse sentido, a partir das entrevistas realizadas com os gestores deste SAG, observou-se a frequência no uso de estruturas produtivas dos diferentes elos da cadeia, e nas transações com fornecedores e clientes.

Desse modo, foi possível identificar que há grande variação na frequência com que as diferentes transações ocorrem, mas em geral pode ser vista como recorrente, sendo diária, semanal ou mensal. Sabe-se que o processo produtivo da cadeia de matriz segue um ciclo rígido, que irá ditar a frequência de transação entre as empresas e cada fornecedor específico. A frequência assim, ocorrerá conforme o ciclo produtivo que se inicia na aquisição da casa genética, dando início a produção na recria, seguindo para a fase de produção de ovos férteis na matriz, finalizando com a incubação desses ovos e a entrega de pintainhos para a fase seguinte da cadeia (a engorda). Ou então, o ciclo dependerá da comercialização de ovos férteis ou pintinhos para empresas que também são fornecedoras.

Em outros casos, haverá a compra de ovos férteis ou de pintainhos, para as empresas que também compram por contratos via mercado, e em paralelo, segue-se o ciclo da compra de insumos e fabricação de ração. Assim, a frequência poderá variar, de acordo do tipo de bem transacionado, com algum problema ao longo do processo, causando interrupção no ciclo produtivo, como a falta de insumos no mercado. No início da cadeia, as empresas transacionam no mercado tendo a opção de apenas duas empresas fornecedoras de linhagem genética, a Cobb e a Ross. A frequência com que essa transação ocorre é alta, variando de acordo com as programações de alojamento de cada empresa e de sua capacidade produtiva.

Assim, a matrizinha é adquirida com um dia, e irá para as granjas de recria (fase de crescimento), essa matriz é recriada ao longo do período de 22 semanas. Nas empresas entrevistadas, as granjas de recria são em sua maioria, próprias e algumas terceirizadas com o produtor. O ciclo produtivo é mais rápido do que o da matriz, em que se faz a produção de ovos férteis, assim há menor número de granjas de recria, pois tem seu giro de produção mais rápido, necessitando de insumos para o novo ciclo mais frequentemente, mantendo uma frequência de troca elevada com o produtor, e os contratos são renovados a longo prazo.

Após a recria, a matriz iniciará sua vida reprodutiva, com a produção de ovos férteis, cada novo lote tem o ciclo reprodutivo ao longo de 10 meses (40 semanas). As empresas investigadas têm seus aviários de matriz que variam entre próprios e terceirizados. Para o caso dos terceirizados, em que a empresa fornece a genética e os produtores entregam os ovos férteis a ela, há alta frequência nas transações ao longo do ciclo produtivo, havendo trocas diariamente. Quando o ciclo acaba, no que se refere a estrutura da propriedade, essa ficará com os aviários em vazio sanitário durante dois meses, quando é feita sua limpeza e desinfecção, para então receber o novo lote e iniciar um novo ciclo produtivo. Portanto, um ciclo completo envolve 12 meses, contando com o tempo que a estrutura fica em vazio. A frequência com que os contratos

são renovados depende de cada empresa e de sua relação com seus produtores, havendo poucas empresas que renovam por lote (a cada ano), pois a maioria renova a cada 5 anos, ou mais.

Depois que o lote acaba, a cada dez meses, as matrizes serão descartadas, em particular nas empresas A e J, haverá assim uma nova transação em que se fará a venda no mercado para alguma empresa que possui frigorífico, nas demais que têm abate próprio, é passada para a fase de abate do seu frigorífico. Além disso, enfatiza-se que embora a transação ocorra durante esse longo período, os entrevistados elucidaram que há uma troca diária entre as partes, mostrando-se uma elevada frequência na relação. Assim, quase diário o fornecimento de insumos da integradora ao produtor, o produtor também entrega o produto acabado diariamente, sendo a cada um ou dois dias a entrega de ovos férteis para a integradora, por meio dos caminhões da empresa que são direcionados ao incubatório.

Em relação aos insumos oriundos da integradora ao produtor, há o fornecimento principalmente de ração com a frequência a cada dois dias, ou até mesmo semanal, além de medicamentos quando necessário, juntamente com a assistência técnica prestada semanalmente. Conforme aponta o Entrevistado E: “A gente faz muito um acompanhamento técnico. As visitas são muito mais periódicas, é muito acompanhamento técnico, a gente acompanha muito de perto, ajuda muito[...] até tomar as vezes decisões, com o proprietário em relação aos funcionários.” Nesse sentido, quando há problemas em algum lote, a presença de assistência técnica se torna mais frequente. Por exemplo, quando uma possível doença estiver acometendo um lote, os técnicos irão visitar várias vezes a propriedade em uma mesma semana, fazendo coletas para identificar a doença, e em seguida levarão medicamentos para tratá-la, e também seguirão monitorando-a.

O Entrevistado B elucida essa relação das empresas com o integrado, que envolve desde o fornecedor de genética, juntamente a sua assistência técnica: “Frequentemente tem um técnico, um médico veterinário da Cobb [genética] aqui na Empresa B acompanhando. O meu fornecedor de matriz, ele está diretamente em contato com o meu integrado, junto com a minha equipe técnica de veterinária. Olhando, treinando, acompanhando e orientando esse integrado.” Nesses casos, os entrevistados demonstraram considerar positiva a alta frequência com que se é feito o contato entre fornecedor de genética, a assistência técnica da empresa e produtor, na medida em que se estreita a relação, fomentando constantemente a melhoria dos resultados. Os entrevistados que mantêm sistema de integração na fase da recria ou matriz, foram unânimes em afirmar que as transações constantes que possuem com os produtores, é positiva, buscando sempre renovar o contrato com seu integrado, conforme o Entrevistado E: “Temos produtores

que a gente começou lá em 2000, 2003, e teve um aumento considerável na integração, esses produtores estão ‘com nós’ até hoje, então a gente tem parceiros aí, 15 anos quase 20 anos de parceria.” Ao mesmo tempo, para manter o integrado motivado, recentemente, algumas empresas vêm buscando renovar o contrato a cada lote (ano), para evitar desmotivação e possível queda na produtividade do integrado.

Nas transações que envolvem a fábrica de ração, conforme os entrevistados, dado que o fornecimento de ração para as granjas é semanal, o volume de produção diariamente necessita ser alto. No que se refere aos fornecedores de *premix*, sendo esse o suplemento que serve como base para a formulação de ração, são contratos feitos no mercado *spot*, a empresa compra mensalmente. Contudo, algumas empresas podem manter relações a longo prazo com esses fornecedores, somente acordando preços fixos na palavra ao longo de um período entre quatro a seis meses, nesses casos, mensalmente um representante da empresa fornecedora visita à fábrica, porém, não há comprometimento podendo comprar de uma concorrente a qualquer tempo. Na aquisição das commodities milho e soja, há duas situações, nas empresas B; C, D e H em que possuem parceria de longo prazo de grãos com o produtor, o recebimento se dá conforme a safra, e estocam os grãos, sendo de alta frequência a transação com esses produtores. As demais empresas adquirem os grãos no mercado *spot*, com contratos ocasionais.

Por fim, no que se refere a comercialização dos pintainhos no mercado, em específico no caso das empresas A e J que são fornecedoras de ovos férteis e pintainhos. A Empresa J possui um número fixo de clientes com quem transaciona com alta frequência, para alguns clientes fornece o ovo fértil e para outros comercializa os pintainhos, nesse caso, o processo de nascimento ocorre em seu incubatório. Já a Empresa A transaciona também nesses dois moldes, mas fornece somente para a empresa com quem integra. As demais empresas investigadas têm frigorífico próprio, assim, após o processo em seu incubatório, das oito empresas processadoras, quatro (B; C; F; I) apenas realizam o repasse do pintainho para a fase seguinte de sua própria cadeia produtiva (a engorda).

Por sua vez, as outras processadoras (D; E; G; H), sendo autossuficientes e por terem excedentes, transacionam com outras empresas, mas dependem da variação de seus excedentes de ovos férteis e pintinhos. Assim, transacionam com menor número de compradores no mercado, geralmente mantêm um ou mais clientes fixos com quem negociam via contrato, variando o volume que comercializam, sempre priorizando seus clientes fixos, os demais excedentes vendem no mercado com contratos ocasionais. Todos os entrevistados demonstram que a compra e venda de pintainhos entre um fornecedor e um cliente fixo, em que se mantêm

contratos com maior frequência, auxilia na relação. Na medida em que oferece maior segurança na aquisição de pintinhos para aqueles que não são autossuficientes, ou ainda, compram por estratégia de diversificação.

As compradoras B; C; F; I, podem ser autossuficientes ou não, dado que algumas empresas compram apenas por estratégia de diversificação. Nesse caso, compram pintainhos das mesmas empresas fornecedoras, com quem normalmente possuem contratos e relações de longo prazo, com a renovação dos contratos periodicamente, tais transações apresentam assim, elevada frequência. O Entrevistado B destaca que sua empresa compra em pequenos volumes de diferentes fornecedores, valorizando a compra com alta frequência dos mesmos fornecedores:

Mesmo que autossuficiente na produção de ovos, a gente sempre quer estar em contato com o mercado. Se eu não estou em contato com o mercado, se eu estou fora do mercado, né? O que acontece, o fornecedor, ele vai atender quem ele está ali com um contrato, né? Comprar sempre, mesmo que um volume pequeno [...].

Já a alta frequência de transações com as casas genéticas é considerada como negativa pelos entrevistados. Como são apenas duas multinacionais que dominam o mercado, as empresas avícolas estão sujeitas a comprar delas. Visto que a genética da matriz é um ativo muito específico, e eles se veem dependentes dessa relação, não tendo uma terceira opção para transacionar e fazer maiores exigências nas negociações, tal como reduzir custos de transação. Pode-se observar assim, grande variação de frequência nas transações, conforme o tipo de bem transacionado. Esse cenário pode ser entendido na fala do Entrevistado A, comparando os dois tipos de transação, conforme o tipo de bem transacionado, com insumos adquiridos no mercado *spot*, já os ovos férteis e pintainhos com contratos recorrentes com o mesmo fornecedor:

É diferente da compra de grãos. Não estou avaliando lá na compra de grãos, ali de pintinho *spot*, é ali é um pouquinho mais complexo. Claro, 'ah preciso de uma carga extra' [...], arrumou um fornecedor eventual. Mas, a gente entende que mesmo para os frigoríficos é muito importante a cadeia de insumos de contratações, é mais sólida assim, né? Isso justifica, porque não é um insumo [pintinho] que se diz assim, "agora quero mais, agora quero menos", né? Não funciona assim.

Tal como a fala do entrevistado A, percebe-se também a presença de especificidade de ativos nos ovos férteis e pintainhos, ainda que sua comercialização ocorra em contratos via mercado, apresentando-se como transações altamente frequentes com relações de longo prazo. Desse modo, no que se refere ao atributo frequência, a partir do que foi observado entre os entrevistados no setor de matriz, este atributo está alinhado à visão de Williamson (1985, 1991), pois percebe-se que, em geral, quanto maior a frequência nas transações, há maior nível de

continuidade na relação, principalmente no que diz respeito aos contratos de integração com os produtores, com quem mantêm relação ao longo de anos.

O comentário do Entrevistado A, representa o posicionamento das demais empresas investigadas: “Com maior frequência, funciona assim, um nível de relacionamento maior, gera uma maior afinidade com a negociação. Assim, é mais fácil a negociação, é mais natural, né? Se repetem contratos facilmente [...]”. Diante disso, percebe-se que com a recorrência das transações no setor de matriz, há o estreitamento da relação, tornando-se mais alinhada, gerando facilidade na troca de informações e padronização dos contratos, levando a redução nos custos de transação. Indo ao encontro do exposto em Williamson (1985), tendo em vista que a padronização da coleta de informações e da elaboração dos contratos, auxilia na possibilidade de amenizar os custos de adoção de um mecanismo de governança complexo.

Nesse sentido, demonstra-se também que a alta frequência de transações influencia positivamente na relação de confiança entre a empresa, produtores e fornecedores de pintinhos, propiciando o estabelecimento de uma relação de longo prazo, para além dos contratos, na medida em que auxilia na obtenção de reputação entre os agentes. Haja vista que para Williamson (1985, 1991), a maior frequência nas transações, possibilita o desenvolvimento de comprometimento e reputação, tornando menor a chance do comportamento oportunista, logo, reduzindo os custos de transação.

Diante disso, caso os agentes que transacionam com alta frequência ajam de forma oportunista, visando vantagens no curto prazo, considerando que haverá o fim da relação, não terão os ganhos futuros advindos das negociações com aquela parte, perdendo muito mais com a transação suspensa no longo prazo (WILLIAMSON, 1985; FARINA, 1999). Ademais, há que se considerar a dependência criada, pois assim como a teoria aponta, todas as transações que apresentam alta frequência no setor de matriz, tem em certo nível presença de especificidade de ativo, não sendo trivial a substituição desses fornecedores, alinhando-se ao previsto em Williamson (1985) e Zylbersztajn (1995).

Nesse íterim, confirmou-se o proposto pela teoria, de que a alta frequência de transações recorrentes da empresa e seus fornecedores, priorizando essas trocas no lugar de transações com frequências esporádicas, traz diversas vantagens para as partes envolvidas (WILLIAMSON, 1985). Em consonância com a teoria, para os entrevistados, uma das vantagens da alta frequência de transações com um mesmo fornecedor, é o estreitamento da relação, isto é, o desenvolvimento de confiança e reputação, notadamente ao se considerar os

produtores integrados com quem geralmente mantêm contratos de longo prazo, podendo essa relação chegar a dez ou até mesmo mais de vinte anos.

Decorrente disso, outro benefício percebido é que os agentes não têm motivos para ações oportunistas no curto prazo, pois essa reputação oriunda da recorrência da transação, restringe seu interesse em ter uma ação oportunista para ter ganhos de curto prazo (WILLIAMSON, 1985; FARINA, 1999). Dessa forma, com a maior troca de informações, aliada ao aprendizado e padronização, há a redução de custos fixos da elaboração de contratos complexos que precisem limitar comportamento oportunista, auxiliando na melhoria das constantes trocas entre as empresas avícolas e seus fornecedores. Não obstante, encontra-se a presença de especificidade de ativos, gerando dependência, diante dos investimentos realizados e possíveis perdas destes, fomentando o interesse das partes em priorizar essas transações recorrentes, no lugar de trocas ocasionais, em que poderiam não desenvolver tal relação.

5.2.1.3 Incerteza

No que se refere ao atributo incerteza, foi possível observar alguns elementos que se caracterizam como incertezas no SAG estudado, essa etapa da análise foi feita a partir da consideração das incertezas como contingências ambientais e as transformações que ocorrem no ambiente econômico das empresas, as quais inviabilizam análises inteiramente acertadas (WILLIAMSON, 1985, 1996). Sendo assim, os entrevistados apontaram situações que indicam incerteza no que se refere a incerteza primária: determinações do governo e políticas econômicas que interferem no setor avícola, como as exigências do MAPA; contingências ambientais; abertura ou fechamento de mercado para exportação; aspectos referentes a doenças (saúde pública) e sanidade animal. Secundárias: referentes ao fornecimento de pintainhos/mercado, de matriz recriada e ovos férteis pelos produtores, de linhagem genética (mudanças) e de grãos (soja e milho); decisões das multinacionais que estabelecem o padrão de concorrência no mercado (BRF e JBS). Estratégica ou comportamental: falta de conhecimento das tendências de comportamentos dos parceiros, quanto à possível ação oportunista.

Nesse íterim, os entrevistados foram unânimes em apontar que existem **incertezas políticas e econômicas**, principalmente em âmbito governamental no que se refere às mudanças nas exigências do MAPA, junto ao seu impacto no posicionamento da empresa no mercado, principalmente no mercado externo. Os entrevistados apontaram, assim, a constante atenção que as empresas avícolas precisam ter diante da incerteza da ocorrência de mudanças

demandadas por este órgão, e que as empresas precisam corresponder a essas exigências, para que possam manter a sua certificação.

Os entrevistados também demonstraram incertezas quanto a uma legislação mais sólida do governo para evitar maiores problemas sanitários na avicultura, como a possível entrada de uma influenza aviária no país, de acordo com o gestor da Empresa F: “[...] falando em influenza aviária, se o Brasil não se proteger e entrar a influenza um dia no país, vai detonar muitas empresas e muitas vão fechar as portas. Então o ministério da avicultura precisa bater forte no país, para as granjas cada vez estarem mais protegidas [...]”.

Os gestores elucidaram, assim, como as mudanças na legislação podem gerar incerteza para o ambiente da organização, exemplificando o caso da recente proibição do uso de antibióticos promotores do crescimento das aves. Tal mudança, sendo imprescindível de ser cumprida, poderá impactar as empresas acarretando o aumento de custos, salienta o Entrevistado D: “Isso pode gerar um desafio muito grande na gestão de cada empresa, e um custo maior inicial para produzir. Quem deixar para última hora na minha visão vai ter problema, porque você precisa controlar muito mais todos os teus indicadores de gestão [...]”.

Em dezembro de 2019, houve a publicação desta determinação na Portaria nº 171, da SDA (Secretaria de Defesa Agropecuária), vinculada ao MAPA, com a proibição do uso de antibióticos promotores de crescimento animal. Conforme o MAPA, o banimento desse aditivo na nutrição animal é pautado nas orientações de órgãos internacionais, como a Organização Mundial da Saúde (OMS), em função da possível influência na saúde humana (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2019). Os entrevistados também indicaram que o problema é resolvido importando produtos de empresas estrangeiras, devido ao atraso em políticas de incentivo à ciência e tecnologia do país, outra incerteza que o cenário político econômico representa para as empresas avícolas, fator apontado por todos os entrevistados. O gestor D aponta: “[...] somos orgulho nacional na forma de gestão de produção. Mas qualquer aditivo à base de plantas, as empresas estrangeiras pesquisam nossas plantas, levam para o exterior e nós compramos deles depois [...]. Então tudo nós compramos de fora, que é de alta tecnologia.”

No contexto da sanidade animal, os entrevistados apontaram as **relações de fornecimento**, quanto à possibilidade de falta de pintainhos na produção interna das empresas, gerando necessidade de recorrer ao mercado de pintainhos e a incerteza que se demonstra devido a sua internacionalização. Esse cenário pode ser visto nas empresas no caso de ocorrer alguma doença, ou outro problema atípico na produção e seja preciso descartar um ou mais lotes inteiros. Diante dessas incertezas, algumas empresas buscam a diversificação na aquisição

desses bens, recorrendo ao fornecimento pelos **contratos via mercado ovos de férteis e pintainhos**, visando se manter presentes nesse mercado. Nesse sentido, apresenta-se incerteza de oferta, por exemplo, quando aumenta a exportação e os fornecedores dão preferência ao mercado externo em função do alto preço de venda, podendo faltar pintinho no mercado interno. O Entrevistado B exemplifica: “Se eu tiver um problema sanitário, eu vou ter que buscar no mercado. Se eu não estou em contato com o mercado, se eu estou fora do mercado, o que acontece, o fornecedor vai atender quem está ali com um contrato[...]”.

Nesse mercado mostram-se incertezas para quem transaciona, podendo ocorrer problemas no processo de compra de pintinhos, além de haver riscos sanitários caso deixe para adquirir tudo no mercado. O Entrevistado C comenta: “[...] para os riscos maiores de sanidade, se hoje eu deixo para comprar no mercado e não vou ter isso na minha mão, de um certo ponto é uma bomba. Então ‘tem que ser bem calculado’, porque ao mesmo tempo que é uma bomba eu ter tudo na minha mão, também é uma bomba eu depender de uma outra empresa [...]”.

Nesse âmbito, as empresas entrevistadas apontam que **nas relações de fornecimento com seus produtores integrados** de recria e matriz (ovos férteis), com quem têm contratos de integração, se mostra muito baixa a incerteza no ambiente de produção interno da empresa, seja na produção própria ou na integração com produtores. Haja vista que as empresas controlam aspectos de sanidade e qualidade, as quais são monitoradas semanalmente pelos seus técnicos, e, ao mesmo tempo, diariamente na entrega de ovos férteis pelo produtor de matriz. De acordo com o Entrevistado H: “[...] quando você começa a comprar muito no mercado, fica muito mais vulnerável. Na medida que você tem o controle sanitário, desde o início, você sabe com o que está lidando, com que material genético você tem, o que está produzindo, tem até uma questão de segurança do consumidor”.

Dessa maneira, esse controle faz com que tenham menor incerteza quanto à ocorrência de possíveis problemas nos lotes, que poderiam causar a não entrega da matriz recriada ou de ovos férteis diariamente pelo produtor. Em vista de que, exceto no caso de perdas atípicas, considerando as salvaguardas contratuais e a relação entre empresas e integrados, ao longo da produção do lote, mostra-se baixa a incerteza quanto ao fornecimento dos bens por parte dos produtores.

Também se mostra incerteza quanto às relações de fornecimento das empresas estrangeiras fornecedoras de linhagem genética (Cobb e Ross), pois as decisões dessas empresas, as quais dominam o mercado mundial, influenciam toda a cadeia da avicultura. Assim, as alterações que realizam, geram incertezas nas empresas avícolas, quanto ao impacto

que irá causar nos resultados no campo. O Entrevistado D, representando os demais gestores, afirma que as mudanças feitas nos últimos anos pela empresa Cobb, tem trazido preocupação as empresas avícolas, pois considera-se a genética da Cobb melhor nos aspectos de qualidade de carcaça e rendimento: “[...] a Cobb caiu bastante a produção, estamos muito preocupados, é uma grande empresa, precisamos que ela supere as dificuldades, para nós não ficar com uma só [a Ross], é um risco.”

Ainda em **relação ao fornecimento**, os entrevistados também percebem incerteza no fornecimento de matéria-prima para a ração, no que diz respeito aos grãos, com as *commodities soja e milho*. Esses insumos são adquiridos no mercado *spot*, com contratos ocasionais, em que há a constante flutuação de preços. Em tempos de crise, pode ocorrer a falta no mercado interno, ou estar a um preço muito exacerbado pela alta exportação. Perante essa incerteza, os entrevistados comentam algumas estratégias que as empresas adotam em períodos assim, como uso de produtos substitutos como graxa substituir o óleo vegetal e sorgo para farelo. Além de importarem de países como a Argentina e o Paraguai, quando o grão está escasso ou seu preço está muito alto internamente.

No que tange a **concorrência**, as empresas entrevistadas relatam que há em certo grau uma incerteza oriunda de decisões das duas multinacionais que dominam o mercado (JBS e BRF). Ao recorrer mais ao mercado interno para comprar pintainho, por exemplo, elas impactam a concorrência e volatilidade dos preços. Dessa maneira, sua compra pode impactar os preços, todavia, para as empresas entrevistadas, o foco das multinacionais que dominam o mercado não é comercializar pintainhos, não tendo grande impacto, pois não competem diretamente com as empresas fornecedoras de ovos férteis e pintinhos, como a Empresa J. Somente concorrem com aquelas empresas entrevistadas que são agroindústrias e atendem o cliente final, envolvendo a etapa de frango de corte e abate.

Os entrevistados percebem certo equilíbrio na concorrência, dado que é um mercado maduro, consolidado nacional e internacionalmente. Assim, se mostra baixa a incerteza relacionada à concorrência assim como visto em Williamson (1985), em relação ao amadurecimento da indústria, não sendo identificadas ações como barreira à entrada ou guerra de preços entre as empresas avícolas de matriz pesada. O gestor C indica: “Hoje é muito aberto, muito tranquila a compra e venda de pintainhos, os próprios concorrentes às vezes conversam e se unem. Uma visão muito boa na avicultura é que ‘tem lugar ao sol para todos’.”

Diante do que os entrevistados demonstraram, assim como apontado na teoria, foi possível identificar no ambiente em que o SAG de matriz pesada se encontra, a presença de

incerteza de todos os tipos, o que dificulta prever acontecimentos futuros e possíveis resultados com exatidão (COASE, 1937, 1960; WILLIAMSON, 1985; KNIGHT, 2002). Observou-se que as incertezas das empresas de matrizes pesadas, se mostram mais alinhadas às determinações do governo e políticas econômicas como as determinações do MAPA, as alterações no fornecimento de genética das empresas estrangeiras, e ao fornecimento de grãos.

Ao passo que as incertezas governamentais como as determinações do MAPA, auxiliam na redução de incertezas quanto a abertura ou fechamento de mercado para exportação no tocante aos aspectos referentes à sanidade animal e doenças (saúde pública), uma vez que ajudam a assegurar o *status* sanitário do SAG. Embora ocorram incertezas referentes ao fornecimento de ovos férteis e pintainhos, a relação entre as empresas avícolas de compra e venda e até mesmo a abertura e conversação que existe entre a concorrência, minimiza as incertezas de aquisição nesse mercado. Dessa forma, foi possível notar como mais frequente a incerteza *ex post*, uma vez que as incertezas observadas no SAG de matrizes se referem mais à aspectos de mercado. Esse tipo de incerteza, definirá o custo, a qualidade e os resultados de decisões antecipadamente, ou exigirão novas negociações (*ex post*), se relacionando mais a esse tipo de incerteza do que a *ex ante*, que é associada à escassez de informações referente às partes envolvidas na transação.

Faz-se necessário destacar que, embora não seja possível os atores estabelecerem cláusulas contratuais que antecedem o cenário futuro do mercado (COASE, 1960; WILLIAMSON, 1985), a maturidade e o poder do setor avícola, reduz possíveis influências desfavoráveis. Ademais, à medida em que se mostram menores as incertezas, menores serão os custos de transação, isso porque serão demandadas menos cláusulas envolvendo salvaguardas nos contratos (COASE, 1960; WILLIAMSON, 1965). Por conseguinte, se mostrará menor a complexidade de relações de longo prazo, com salvaguardas padronizadas, tornando-se comum o desenvolvimento de relações de longo prazo.

A partir do que foi observado nas entrevistas, identificou-se incerteza de forma primária, secundária e comportamental (WILLIAMSON, 1985), em maior ou menor grau. Pode-se observar a incerteza primária no momento em que os entrevistados demonstram dúvidas sobre o ambiente político econômico, como também foram apontadas incertezas primárias de **contingências ambientais**, que surgem de eventos aleatórios da natureza, tais como mudanças climáticas (WILLIAMSON, 1985). Conforme é representado na explicação do Entrevistado A: “[...]são tantas variáveis que a gente tem que gerir pelas de maior retorno, né? Então a ave tem

capacidade para produzir isso, mas ela pode não produzir porque um dia deu muito sol, outro deu muita chuva, no outro dia deu muito frio, outro dia deu muito calor.”

Como demais atividades do agronegócio, essa incerteza foi apontada por todos os entrevistados, principalmente em relação à aviários convencionais. Desse modo, as empresas visam cada vez mais controlar essas incertezas pelo uso de tecnologias, uma delas é a implantação de modernos sistemas de climatização nos aviários. Ademais, se mostra a incerteza primária de **mudanças nos padrões comportamentais dos consumidores e oscilações na demanda**. Essa forma de incerteza também se apresentou no setor, mas em menor grau, conforme os entrevistados ela pode ocorrer, principalmente relacionado a crises em países importadores, aumentando a demanda pelos pintainhos do mercado brasileiro.

Contudo, **oscilações bruscas de demanda** do SAG podem ser observadas quando há uma crise em relação a situações mais atípicas, como ocorreu no caso da operação carne fraca, visto que a população se mostrou receosa quanto a seu padrão de consumo, quando ela ocorreu (SILVA, 2017). De acordo com os dados do setor, a Operação Carne Fraca influenciou negativamente tanto o mercado interno, com vários consumidores brasileiros parando de consumir carnes possivelmente adulteradas, quanto o mercado externo, sendo suspensas as exportações de países como China, Chile e Coreia do Sul em relação às empresas que estavam ligadas ao caso (SILVA, 2017). O que foi contornado com ações mais intensas de fiscalização do governo, voltando a normalidade do consumo interno e das exportações.

Além de que, nesse ambiente de concorrência de abrangência mundial, em que está a cadeia da avicultura, é possível observar a **incerteza secundária**, pois muitas vezes as empresas podem tomar decisões precipitadas em função de não ser possível deter e controlar todas as informações. Assim como ocorre em relação ao fornecimento de grãos, com a concorrência em âmbito internacional para aquisição dessas commodities de milho e soja. Esses insumos encarecem significativamente o custo da ração, tornando-a a fase da cadeia com os mais altos custos de todo o processo produtivo, logo, demanda atenção constante dos gestores. Desse modo, a fim de não ficarem sem os insumos diante de preços exorbitantes no mercado interno, as empresas avícolas utilizam de estratégias visando reduzir o impacto dessa forma de incerteza, para tanto, buscam grãos no mercado externo, e em tempos de crise, utilizam produtos substitutos que são mais baratos para a formulação de ração.

Salienta-se quanto à essa incerteza, que há também a estratégia de algumas empresas (B, C, D e H) em ter a produção de grãos de forma interna, com parcerias de longo prazo por meio do recebimento de grãos de produtores, esse recebimento se dá conforme a safra, então

anualmente estocam os grãos, portanto, não ficam sujeitos a esse tipo de incerteza. Finalmente, no que tange a incerteza comportamental, referente ao comportamento oportunista, foi possível de ser observada em determinadas situações, muito pontuais, mas que geralmente são bem administradas. Tais situações identificadas nas transações do setor de matrizes pesadas, podem envolver a assimetria informacional, e estas são discutidas nas seções a seguir, referente ao oportunismo.

5.2.2 Pressupostos comportamentais

Nesta seção buscou-se identificar os pressupostos comportamentais observados nos agentes que transacionam no SAG de matrizes pesadas, visando seu alinhamento às estruturas de governança identificadas, sendo estes comportamentos: a possibilidade de oportunismo e a racionalidade limitada (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975). Tais comportamentos, são vistos considerando que o agente econômico nem sempre detém as informações e o controle dos aspectos presentes em uma transação, havendo custos oriundos exatamente da racionalidade limitada, levando a possibilidade de não haver uma tomada de decisão acertada, sem conseguir visualizar circunstâncias futuras nas negociações.

5.2.2.1 Racionalidade limitada

Tomando por base o conceito de racionalidade limitada, buscou-se identificá-la nas entrevistas realizadas, sobre a qual considera-se que os atores econômicos, ainda que demonstrem conduta racional, apresentam competência cognitiva limitada. De modo que não tem capacidade de saber todos os possíveis cenários futuros e acontecimentos exógenos relevantes, assim como avaliar todos os resultados de suas escolhas (WILLIAMSON, 1985).

A partir das entrevistas, observou-se que, o pressuposto de racionalidade limitada é oriundo do ambiente competitivo sistêmico em que as empresas de matrizes se encontram. Pode-se notar fatores referentes ao ambiente político e econômico que as envolve, assim como fatores relacionados à concorrência, à demanda e ao fornecimento. Quanto à racionalidade oriunda do ambiente externo, são vistas questões de mudanças da genética fornecida podendo haver racionalidade quanto ao *know-how* por parte tanto da empresa como do produtor. Ao passo que na compra de ovos férteis/pintainhos também pode haver racionalidade limitada por parte da empresa compradora quanto ao processo e matéria-prima.

Não obstante, notou-se principalmente a presença de racionalidade limitada do tipo comportamental no ambiente interno das empresas, em específico quanto às transações e ao

processo produtivo nos contratos de integração com o produtor, percebendo-se limitação cognitiva em ambas as partes da relação. Esses envolvem racionalidade limitada por parte do produtor: alterações dos insumos (ração) fornecidos pela empresa; racionalidade limitada por parte da empresa: quanto ao processo produtivo realizado pelo produtor e seus colaboradores, no que tange ao manejo (produtividade) e ao cumprimento dos procedimentos de biossegurança e biossegurança (sanidade).

Notou-se que é difícil prever ou mesmo ter acesso a informações em relação às decisões dos concorrentes, ou fornecedores externos (genética), notadamente ao se considerar as empresas que dominam o mercado, por conseguinte, definem o padrão de concorrência. Nesse sentido, identificou-se **racionalidade por parte das empresas, quanto ao fornecimento de pintainhos no mercado**, os entrevistados afirmaram que a compra no mercado ocorre pela reputação das empresas fornecedoras com quem possuem parcerias de longo prazo. Contudo, entende-se que a empresa compradora não detém informações sobre todos os insumos, práticas de manejo utilizadas (alimentação, vacinação e medicamentos), procedimentos de biossegurança, feitos ao longo do processo produtivo do fornecedor de pintinhos.

Apresentando-se assim, como uma limitação cognitiva por parte dos compradores, pode levar as empresas a optarem por serem autossuficientes em razão de não ter acesso completo quanto a procedência daquele ovo fértil ou pintainho. Como é elucidado pelo Entrevistado G: “[...] hoje são só ovos próprios. [...]. Já aconteceu, no passado também, de a gente comprar ovos, mas a própria questão sanitária, você não sabe onde vai ter, vai ser mais difícil saber de onde é que está vindo, então, nesse caso, ter o controle desses ovos é mais complicado.”

Ademais, podem ocorrer certos episódios de racionalidade limitada em função de as empresas fornecedoras possuírem vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Dispondo de condições de controlar determinadas informações em relação a sua produção, limitando-as entre a empresa concorrente e até mesmo para os clientes, diante da especificidade do seu produto. Esse caso está relacionado ao domínio de mercado das duas genéticas concorrentes (Cobb e Ross), em que há **racionalidade limitada por parte das empresas avícolas compradoras da genética e também dos seus produtores integrados**.

Como destacado na fala do Entrevistado F: “A Cobb mundialmente é a melhor ave que está sendo recriada no momento, a Cobb em desenvolvimento de carcaça e em rendimento, ela é a melhor [...]”. Assim, de acordo com os entrevistados, percebe-se certa superioridade da genética Cobb em relação à Ross, e nos últimos anos ela buscou limitar sua produção, não

vendendo mais as avós (matéria-prima da matriz) para as grandes multinacionais, passando a vender diretamente a matriz, em função de que a matriz tem um preço de venda mais elevado.

Esse poder de fechar fases do processo produtivo, ocorre porque nem mesmo a concorrente Ross tem o *know-how* para fazer igual a Cobb, não obstante, as multinacionais do setor avícola também não têm *know-how* para ter suas próprias linhagens de avós, dependendo inteiramente da genética disponibilizada por essas duas fornecedoras. Isso fez com que as empresas trocassem quase toda sua casa genética para a Ross, notadamente ao se considerar a minimização de custos, mas, ao mesmo tempo, reduzindo a racionalidade limitada do seu próprio processo produtivo, ao controlar a produção desde a avó para então obter a matriz.

Como havia racionalidade limitada das empresas sobre a Ross, pois não sabiam como deveria ser feito o seu manejo com a profundidade em que já conheciam a ave da Cobb, inicialmente houveram prejuízos em várias empresas, impactando o SAG. Como salientado pelo Entrevistado F: “Nos primeiros lotes, derrubou muito os resultados das empresas [...], mortalidade alta na recria, problema de fertilidade na produção. Quando você troca uma linhagem, você tem que aprender a observar a ave, ver o que ela precisa, você vai ter que ir mudando[...].”

À medida em que todos os entrevistados afirmaram perceber a existência da racionalidade limitada em diversas etapas da atividade, considerou-se esse pressuposto além do ambiente macro, observando também a presença de **racionalidade limitada no ambiente interno** das empresas avícolas. De outro modo, foi possível identificar a racionalidade limitada do tipo comportamental nas transações e no processo produtivo em que as empresas possuem contrato de integração com o produtor.

No contexto elucidado acima, em relação às **mudanças nas genéticas**, também se identificou **racionalidade limitada** quanto à informação **da empresa integradora** se estendendo ao **produtor**, como a própria dificuldade do produtor em não ter o *know-how* de manejo da nova genética (Ross). Os resultados negativos, levaram muitos produtores até mesmo a mudar de empresa integradora. Isso porque os resultados no campo são diferentes do esperado, prejudicando o produtor diante sua limitação cognitiva sobre a mudança de genética, como as próprias mudanças na genética da Cobb, quando houve significativa queda nos resultados. O Entrevistado H cita o fato da mudança de empresa em função da dificuldade e falta de conhecimento para trabalhar com certa genética: “[...] já vi por parte do integrado, rompendo contrato, né? Porque às vezes se sente mais confortável de repente com uma outra linhagem que outra empresa cria, isso também [...].”

A partir das entrevistas realizadas, identificou-se **racionalidade limitada por parte do produtor em relação a mudanças nos insumos (ração)** que a integradora oferece para a fase do processo produtivo que o produtor realiza. Os entrevistados afirmaram em relação ao caso da formulação de ração para as aves, que essas informações são limitadas até mesmo dentro das empresas, pois muitas vezes não é permitido acesso dentro da própria empresa entre os funcionários. Assim, nota-se racionalidade limitada quanto a formulação de ração entre os diferentes elos de uma mesma cadeia produtiva, pois é algo que gera competitividade no mercado. Caso a empresa faça uma mudança interna, como testes na própria ração que é disponibilizada ao produtor, conforme os entrevistados, essas alterações comumente não são detalhadas ao integrado. Isso porque, essa é uma informação restrita da empresa perante a concorrência e até mesmo ao longo da própria cadeia produtiva. Sendo assim, o produtor não tem acesso a essas informações e aos resultados que poderão gerar no campo.

Por outro lado, os entrevistados foram unânimes em afirmar que buscam uma relação muito aberta com o produtor integrado, visando sempre minimizar a limitação de informação, para ter agilidade no processo e atuar constantemente em conjunto com o produtor a fim de atingir melhores resultados. No que tange a **racionalidade limitada por parte da empresa integradora em relação aos processos quanto a manejos, procedimentos de biossegurança e biosseguridade**, os quais realizados dentro da granja pertencente ao produtor, foi identificada limitação cognitiva. Como afirmado por todos os entrevistados, não há como saber tudo o que é feito pelo produtor ao longo de um lote inteiro, principalmente ao se considerar os detalhes do processo diário realizado dentro dos aviários em que o produtor tem o controle da produção e dos seus funcionários. A explicação do Entrevistado E, resume o relatado por todos os entrevistados, tendo controle apenas sobre os resultados: “[...] Está muito interligado a mão-de-obra às vezes, é aquele assim ‘ah, eu fiz, eu fiz’. Mas na verdade, a gente não sabe se foi feito, porque nem o produtor sabe garantir, porque às vezes dependeu do funcionário. Então é assim, mas o que a gente junta nisso aí [...] é o resultado zootécnico.”

Sobre a racionalidade limitada da empresa enquanto as informações sobre o colaborador que responde diretamente ao produtor, há a questão também da sanidade, sobre a norma de Controle de tráfego (visitas/IN nº 08/2017), que envolve a proibição de contato dos colaboradores com aves caipiras e passarinhos fora da granja, e a proibição de visitas. Tendo em vista que o contato com esses animais pode oferecer risco sanitário à atividade. Esse fator é fiscalizado fortemente com os seus colaboradores quando a granja é própria, mas na relação com o produtor existe uma limitação, não tendo acesso completo dessas informações, assim a

empresa realiza visitas periódicas nas casas dos funcionários do produtor integrado visando reduzir a falta de acesso à informação.

Desse modo, todas as empresas enfatizaram que constantemente buscam minimizar a racionalidade limitada da empresa perante o que é realizado pelo produtor, pois os insumos enviados ao produtor e os resultados esperados com àqueles insumos, mostram ser altamente controlados. Assim, os entrevistados consideram que embora não detenham todas as informações, conseguem ter condições de registrar os insumos disponibilizados e comparar os resultados do processo produtivo realizado, por meio do que viável de estabelecer em contrato. Como é compreendido na fala do Entrevistado J sobre essa relação: “[...] hoje a gente tem os dados, né? Eu sei quanto eu estou mandando de ração para a granja. Eu sei no final do lote quanto que tem que dar, eu tenho esses números [...].”

Diante das possíveis contingências, não sendo possíveis de serem previstas *ex ante*, se mostram necessárias ações para adaptações *ex post* entre as empresas avícolas, seus fornecedores e produtores. Essas ações são executadas através de mecanismos de fiscalização ou de proteção via contratual, visando impedir maiores custos transacionais (WILLIAMSON, 2002; ZYLBERSZTAJN, 2009). Considerou-se aqui o conceito de racionalidade limitada explanado por Simon (1959, 1976, 1979), ganhando segmento com Williamson (2002), o qual indica que, o limitado acesso à informação impossibilita os atores de alcançar a maximização, levando-os a escolher uma alternativa que os satisfaça, independentemente de ser a melhor escolha. Assim, foram identificadas situações de racionalidade limitada no caso das empresas de matrizes, em razão do ambiente econômico complexo em que as empresas atuam, e sua incapacidade de predição de todos os eventos futuros. Como a falta de acesso às mudanças no fornecimento das linhagens genéticas, ao processo e matéria-prima dos fornecedores de ovos férteis e pintainhos.

Notou-se, principalmente, a racionalidade limitada do tipo comportamental nos contratos de integração com o produtor, percebendo-se racionalidade por parte do produtor: alterações dos insumos (ração) fornecidos pela empresa, e já a racionalidade limitada por parte da empresa ao não ter acesso a todas as informações no processo produtivo realizado pelo produtor e seus colaboradores, no que tange ao manejo (produtividade) e ao cumprimento dos procedimentos de biossegurança e biossegurança (sanidade). Desse modo, em paralelo com a racionalidade limitada, mostra-se o comportamento oportunista que pode ser incentivado pela assimetria de informação entre os agentes que transacionam (WILLIAMSON, 1985), podendo ocorrer o rompimento da relação, se as partes buscarem vantagens para si mesmo a partir dessa

assimetria, não seguindo aquilo que foi estabelecido inicialmente. Além disso, o oportunismo pode ser decorrente ainda de estímulos de apropriação de quase renda procedente de investimentos em ativos específicos (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Nesse sentido, fatores econômicos e decisões não seguras, no que tange a concorrentes, fornecedores e produtores integrados, se mostraram como questões que restringem a racionalidade das empresas avícolas e os diversos agentes com quem transacionam. Assim, confirmou-se que se mostra inevitável a elaboração de contratos que se tornem incompletos, diante da falta de capacidade dos atores em captar informações e processá-las a fim de elaborar contratos completos. Estes poderiam prever todas contingências e fontes de possíveis problemas futuros, tais como o comportamento oportunista (SIMON, 1975; WILLIAMSON, 1996, 2002).

5.2.2.2 Oportunismo

O segundo pressuposto comportamental, é o oportunismo, conceituado por Williamson (1985) como ações que resultam em um desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente esforços calculados para enganar, deturpar, disfarçar, ofuscar, ou de alguma outra forma confundir a outra parte. Esse comportamento pode ser incentivado devido a assimetria de informação, junto a presença de especificidade de ativos, as quais geram possibilidades efetivas para a ocorrência de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985, 1991; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Desse modo, os indivíduos, se beneficiando da assimetria de informação, podem se empenhar na tentativa de executar ações oportunistas buscando tirar proveito da contraparte, violando os termos acordados em um primeiro momento, podendo causar potencial quebra de contrato.

Destarte, de acordo com o que se estabeleceu nas seções anteriores, dado que as transações no SAG de matrizes se mostram com elevada especificidade de ativos, aliada a racionalidade limitada, com a possível presença de assimetria de informação, essas indicam a probabilidade da ocorrência de comportamento oportunista. Diante dessa análise, a partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar aspectos em que podem se desenvolver comportamento oportunista: variação de preço e condições de fornecimento (mercado ovos férteis/pintainhos); fornecimento de matéria-prima (milho e soja/ mercado spot). Por parte da empresa integradora: cobranças indevidas dado o poder de mercado de integradoras; variações na qualidade (alterações formulação de ração e na genética). Por parte do produtor integrado:

custos irreais do processo produtivo (falha no cumprimento dos procedimentos de biosseguridade); custos irreais de mão-de-obra (número de funcionários x aves alojadas); baixa eficiência (falta de comprometimento com o manejo); desvio de ração e de ovos.

Em relação a possível ocorrência de comportamento oportunista quanto a **variação de preço e condições de fornecimento**, no que se refere ao mercado de pintainhos de 1 dia, em vista de que não é grande o número de fornecedores, os entrevistados afirmaram que é raro haver comportamento oportunista. Em geral, mostram-se relações seguras, com a informação bem fluída. Têm-se a afirmação do gestor da Empresa C, compradora da Empresa J, sobre sua relação com a fornecedora e suas demais concorrentes que também compram no mercado: “Nesse mercado de ovo e pintinho, a gente tem que ter muita confiança e parceria com o fornecedor. Se não tiver isso, não se fideliza e não consegue prosperar.”

Na mesma linha, as empresas fornecedoras de pintainhos confirmam que preferem manter relações de longo prazo, evitando comportamentos oportunistas quanto a preços e disponibilidade aos clientes. Essa manutenção da relação garante para a empresa certa segurança, quanto a seu fluxo de caixa e ao giro do produto, uma vez que ele é perecível, atenuando possíveis prejuízos quando a oferta está exacerbada. O gestor da Empresa J exemplifica: “Um fator também de negociação, com um alto volume comercializado, eu abro mão até mesmo de uma margem de lucro, porque hoje é segurança, para manter essa fidelidade, para que eu consiga ter um fluxo de caixa, porque é um produto perecível, não é um produto que eu posso estocar”. Ademais, essas empresas também buscam evitar comportamento oportunista no mercado externo, até mesmo quando o mercado interno está mais aquecido, a fim de manter também os contratos no mercado externo para assegurar relações de longo prazo em âmbito internacional, dadas as suas margens de maior retorno.

Ressalte-se que é encontrado comportamento oportunista no que se refere ao fornecimento de matérias-primas da ração, os grãos (milho e soja), este tipo de comportamento é visto assiduamente no mercado spot, conforme o Entrevistado A: “A compra de grãos, é a compra spot, sempre é uma compra por preço, né? É quase que oportunista.” Já no caso das Empresas B, C, D e H, que possuem produção de grãos em parceria com o associado, demonstram que não ficam à mercê das variações do mercado spot e, por conseguinte, dos possíveis comportamentos oportunistas. Com isso, demonstra-se menor probabilidade de comportamento oportunistas em contratos de longo prazo com os produtores de grãos, em comparação a alta frequência com que se vê oportunismo no mercado *spot*.

No que diz respeito a comportamentos oportunistas por parte de empresas integradoras, de acordo com os entrevistados, geralmente podem ser observados, principalmente no período anterior à implantação da Lei da Integração n. 13.288/2016. Assim, podem ocorrer casos quando a empresa faz alguma alteração nos insumos fornecidos, como a ração ou a própria genética que vem de fora da organização, além de alguma doença que acomete o lote, sem que a responsabilidade seja do produtor. Todavia, conforme os entrevistados, embora raros, existem casos pontuais que já observaram, em relação à algumas empresas que agem com auto interesse. Essas, não assumem a responsabilidade quando o erro foi seu, mesmo verificando que ocorreu uma doença decorrente de outros fatores não relacionados às ações do produtor e ainda assim descontam os prejuízos do integrado. Como exemplifica o Entrevistado F em relação a experiências de comportamentos vistos em outras empresas que trabalhou:

Então assim, tive gestores que não assumem a responsabilidade de que a falha era da empresa x. Outras situações, ‘não sim, a gente fez os laudos laboratoriais, a gente comprovou, a gente vai assumir [...]’, “ah mas vamos assumir que foi contaminação na ração e tal”, e então fornece para produtor todo aquele valor que ele tinha perdido, recalculava a projeção do lote, e pagava meritocracia [...]. Esses acordos são feitos, depois que a associação dos produtores foi fechada, ficou muito mais claro essa parte.

Sobre empresas que agem conforme o seu poder na relação, esses casos são observados principalmente quando os produtores não possuem as condições necessárias para alcançar resultados cobrados pela integradora, considerando que essas condições deveriam ser asseguradas pela própria integradora, como a qualidade nos insumos de ração e a qualidade da matriz. Além de casos que envolvem o auto interesse da integradora, ao não remunerar corretamente o produtor, tal como a não atualização da tabela de preços do SAG.

Nesse sentido, encontram-se por parte das empresas, **variações na qualidade**, sendo possível relacioná-las a comportamentos oportunistas ao longo da cadeia, em particular por fornecedores de genética, como também por parte do fornecimento de insumos da integradora ao produtor. Quanto à questão de **variações na qualidade/desempenho da genética** que a empresa compra e fornece ao produtor, identificou-se que as mudanças feitas pelas fornecedoras de genética, podem gerar possibilidade de comportamento oportunista da empresa com o produtor. A medida em que as empresas integradoras poderiam agir descontando prejuízos do lote na remuneração do produtor, estando cientes que o baixo desempenho se deve a genética da ave que foi alterada ainda no início da cadeia produtiva pelos seus fornecedores. Nesses casos, de acordo com todos os entrevistados, mesmo perante essa possibilidade, as empresas tendem a repassar a informação ao produtor, dividindo os prejuízos com os mesmos.

No que diz respeito à **variação na ração**, os entrevistados afirmam que podem ser feitos testes com novos produtos na formulação, ou até mesmo em períodos de alta dos preços dos grãos, são utilizados produtos substitutos, o quais podem impactar de forma negativa os resultados do campo, isto é, nos resultados do integrado. Diante de que a empresa é a fornecedora exclusiva dos seus produtores nos contratos de integração, isso confere poder a ela para fechar informações sobre seus processos produtivos, assim como o da ração. Desse modo, propositalmente as integradoras tendem a omitir essas informações cada vez que realizam testes na ração, visando não gerar questionamentos do integrado e possíveis exigências como análises na ração. Uma vez que em alguns casos, o produtor se interessa em estar a par da nutrição que está repassando para as aves, o Entrevistado D exemplifica: “[...] vai ter um nível de ingredientes na ração que empresa com seus nutricionistas entendem que é o melhor, você vai abrir isso aí para o produtor poder pegar a ração e mandar para analisar? Daí você vai ter em uma integração de uma empresa grande aí, cinquenta produtores [...]”

As empresas justificam que, devido ao alto número de produtores, caso cada um solicite análise e maior detalhamento sobre a ração, isso inviabiliza o fluxo do processo, ficando elas mesmas encarregadas das análises e ajustes da ração repassada ao produtor. Não obstante, conforme os entrevistados, a ração não é aberta nem mesmo entre funcionários da empresa, pois é um dos aspectos que confere competitividade às empresas de matrizes. Ademais, se houverem problemas, conforme todos os entrevistados, as empresas na maioria dos casos assumem os prejuízos de alterações feitas por ela na ração, perante o produtor.

No que tange ao **oportunismo por parte do produtor**, percebe-se **custos irreais do processo produtivo** no que se refere a falha no cumprimento dos procedimentos de biosseguridade por parte do integrado. Os entrevistados indicam que em alguns casos pontuais podem não ser feitos os procedimentos necessários no aviário, os quais asseguram a sanidade das aves. Os gestores entendem que o produtor a fim de reduzir custos em alguns casos simplifica certos procedimentos que considera menos importantes, contudo, esses não poderiam deixar de ser cumpridos conforme exigido pela legislação do MAPA, podendo gerar problemas na certificação, no caso de falta de entendimento, pode-se chegar a rompimentos. O Entrevistado I elucida:

[...] questões assim, você vai na granja, você vê que não tem estrutura de banho, o cara não deixa a toalha? Porque ele quer economizar, então não tem um chinelo adequado, não tem uma bota adequada[...]. Aí você começa [...], a roupa, às vezes nem roupa não tem. ‘ Pô, cara, assim não vai dar’. Isso é uma condição mínima que você não está dando, aí você vai... ou você tem que romper.

Também foram observados aspectos de **custos irreais de mão-de-obra**, os entrevistados indicam que podem ser vistos comportamentos oportunistas, em relação ao montante acertado com o produtor, considerando os custos que são pagos para ele, dado o contingente de mão-de-obra (número de funcionários), conforme a quantidade de aves alojadas. Essa questão pode gerar oportunismo na visão das empresas integradoras, pois ela não consta em contrato, o que dá margem para possíveis conflitos em razão do auto interesse do produtor em obter vantagem sobre o valor que é pago pela integradora, visando ter menos despesas descontadas com um menor número de colaboradores. Nesse caso, o gestor entrevistado da Empresa I detalha:

[...] você quer ter uma granja de 40.000 (aves) de produção, você tem que ter 12 funcionários. E isso não tem contrato, e aí isso leva lá para manejo, para um monte de coisa. Porque eu falo que ele tem que ter os funcionários ‘Cara, tem que ter um pouquinho mais’. ‘Mas porque eu tenho que ter mais, por que você quer?’ Se isso estivesse estabelecido, aí é diferente, vou dizer ‘você não está cumprindo com os 12, você tem 10, está aqui no contrato que você assinou.’ Ah então, aí é diferente [...].

Diante desse contexto, em razão do número de colaboradores necessários não constar no contrato, as empresas se utilizam de acordos informais, por meio do uso de mecanismos de cobrança, como o *checklist* aplicado ao produtor, esse aspecto pode ser incluído nele. Visando assim, controlar as possibilidades desse tipo de comportamento, as empresas buscam então controlar na palavra situações complexas como essa.

Aliado ao fato da possibilidade de não deter o número de funcionários ideal para realizar o manejo no aviário, os entrevistados indicaram que podem ocorrer problemas de **baixa eficiência** na produção devido à falta de comprometimento do produtor ou então dos seus colaboradores. Causando assim, o não cumprimento de todos os manejos diários necessários para atingir os resultados esperados pela integradora, diante os investimentos especializados realizados por ela naquele lote (matriz, ração, assistência técnica e medicamentos). Os aspectos da realização de manejo se mostram determinantes nos resultados da recria e da matriz, e podem envolver manejos desde o arraçamento feito nos níveis certos, passando pela tarefa de “bater a cama do aviário”, até a coleta de ovos no horário ideal e da forma correta.

Ao mesmo tempo, a baixa eficiência na produção envolve o não cumprimento dos procedimentos de biossegurança, os quais demandam rigidez na sua prática, pois asseguram a sanidade do lote para que não haja perdas. Desse modo, a empresa não tem domínio sobre o manejo diário feito pelo produtor, se este corresponde efetivamente ao nível de trabalho necessário e o que é esperado pela empresa, pois ele incide diretamente sobre os resultados. Esse é um ponto difícil da empresa monitorar, tendo em vista que os aspectos de manejo

demonstram especificidade de ativo humano (WILLIAMSON, 1985). O que pode gerar comportamento oportunista, uma vez que o produtor possui muito conhecimento do manejo diário no aviário, e pode usar desse conhecimento para pressionar a integradora, causando dependência por parte da empresa.

Considera-se que, ainda que o produtor seja dono da mão-de-obra (ativo), e ele execute-a diariamente, a empresa disponibiliza ao produtor orientação com a assistência técnica semanal, treinamento e palestras, tendo parte sobre esse (ativo de capital humano) e os demais ativos especializados no processo produtivo. Dado que a questão de manejo é vista como um ativo específico humano (WILLIAMSON, 1985), é notório que ela pode variar dado os diferentes níveis de comprometimento de cada produtor ou de seus funcionários, já que esse ativo se refere às pessoas. Como é exemplificado na fala do Entrevistado F sobre a possibilidade desses possíveis comportamentos:

[...] têm pessoas então eu ' ah eu trabalho há 12 anos numa granja de ovos. ' Que têm vícios que muitas vezes... não é que comprometem o processo [...]. Mas é difícil de tu mostrar para eles e dizer, 'ó, faz dessa maneira, que o resultado é melhor'. Porque quem está na granja coletando ovo dia a dia é ele, e ele não vê o pintinho nascendo lá na frente. Daqui a pouco ele está enjoado, e vê um ovo no chão, ele não vai se abaixar para pegar o ovo, ele vai pisar em cima, e vai enterrar o ovo.

Destaca-se que diante o perfil do integrado de matrizes, esses casos são raros de acontecer, sendo vistos pontualmente, conforme relataram os entrevistados. Percebe-se que nessas situações a possibilidade de comportamento oportunista é causado na presença de racionalidade limitada por parte da empresa, a qual impede a elaboração de contratos completos, quando pode ocorrer apropriação de quase renda, na ausência de salvaguardas sob a produtividade do integrado, no caso de o produtor não cumprir com todas as normas e práticas detalhadas de manejo. Além do oportunismo diante os investimentos especializados (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978), considerando que a empresa fez investimentos em genética, insumos e assistência técnica (*know-how*), pode vir a receber um valor menor quanto ao processo produtivo do que o esperado por ela, assim como visto em Zylbersztajn (2009).

Dessa maneira, uma vez que não existem salvaguardas contratuais para ineficiências, o produtor não recebe a sua bonificação ao não alcançar as metas, contudo, recebe o valor mensal de seus custos fixos, podendo limitar o seu esforço apenas para receber esse valor fixo, não contribuindo para a melhoria dos resultados. Dito de outro modo, são necessários constantes incentivos feitos pela empresa para o aumento da eficiência do produtor, esses estão em formas de bonificações pelo alcance de metas e são previstas em contratos.

Quanto aos casos de ineficiência do produtor, não há salvaguardas contratuais e são resolvidas por acordos informais, amparados por reputação, nesse caso, a empresa determina penalizações como o intervalo de maior vazio sanitário para o produtor (período sem alojar). O que pode causar desacordos por parte do produtor e gerar custos de transação, levando até mesmo à insatisfação do produtor e quebra contratual, com apropriação de quase renda. Contudo, isso pode acontecer na minoria dos casos, os entrevistados ressaltaram que geralmente conversas tendem a resolver, ou planos de ação, sem recorrer a vias judiciais (contratos formais), por outro lado demandam constantes acordos e adaptações.

Por fim, em sua maioria os entrevistados citaram casos pontuais da possibilidade de ação oportunista no que se refere ao **desvio de ração e desvio de ovos**, seja por funcionários do produtor, ou pelo próprio produtor. Os entrevistados enfatizaram que essa é uma situação rara, principalmente na matriz, em que o perfil é de um integrado bem mais comprometido, sendo esses casos mais comuns no frango de corte. Nesse sentido, os gestores elucidam que, em razão de não existirem salvaguardas específicas no contrato, abre-se a possibilidade para tais ações. Sendo ocasionadas por diferentes motivos, desde o integrado não estar satisfeito com a remuneração dos lotes, buscando economizar ração para suas demais criações, ou então se beneficiar vendendo ovos. Isso é exemplificado pelo Entrevistado G:

[...] já tivemos problemas de extravio, o pessoal desviava ovos, ração, ração é bem comum. Não é que seja aceito, mas é bem mais comum, porque é um pouco mais difícil de você ter o controle e de ovos também [...]. Eles acabam levando ovelha, gado, suínos, tudo isso eles acabam desviando e entregando para os animais deles, porque eles verificam como sendo[...] uma questão ética deles, eles acreditam que seja [...]. Nesse caso, nós então terminamos o contrato, para não ter muito problema, a gente nem vai atrás da questão jurídica, só terminamos o contrato.

De acordo com os gestores, esses são casos bem delicados de se tratar, para resolver geralmente não apontam o verdadeiro motivo, em razão de que não é comum ter provas do ocorrido, e sim apenas desconfianças. Dessa forma, buscam conversar diversas vezes, buscam fazer adaptações e em último caso optam por quebra contratual, contudo, sempre alegando outros motivos, como falta de estrutura ou de eficiência.

Embora salienta-se que, conforme os entrevistados, são poucos os casos na cadeia de matrizes que chegam até o término da relação por esses motivos, o que pode ser compreendido na fala do Gestor da Empresa I: “[...] desvio de ovo, até doação de ovo para funcionário[...] acontece com matrizes, mas não chegou ainda a ter rompimento. Mas a gente sabe que existem desvios de ovos. Já aconteceu até de ter desvio de aves, mas o difícil é você poder provar isso.” Para essas situações, são consideradas ações ao longo da cadeia produtiva que controlem esse

tipo de comportamento, o Entrevistado D aponta: “[...] controle de volume de ração, já estão surgindo ferramentas no mercado que vão facilitar muito isso, né? Com sensores em caminhão de ração.” Nesse ínterim, o Entrevistado B elucida que em razão do perfil comprometido que o produtor de matriz precisa ter, a empresa realiza ações que fomentem bons resultados e a eficiência no uso de ração:

Falando da minha área, da produção de ovos férteis. Não, nunca houve um fato assim, que chamou atenção. Até porque assim, o que é a estratégia? Quando eu faço aquela premiação lá no final do lote, travando... travando, remunerando. Dando um prêmio para ele: ‘Oh produtor, quanto menos ração você gastar para poder produzir um ovo fértil, você vai ganhar um prêmio lá no final.’ Então isso deixa ele, vamos dizer assim, consciente que ele não pode ter desperdício lá na granja, que não pode jogar fora do comedouro. A gente sabe que isso acontece. Principalmente no corte nós temos problema, né? Você vê pela conversão alimentar, que aquele negócio fugiu, pelo histórico do produtor, quem é e pelo histórico do resultado. Mas te digo assim, resumindo, na matriz eu não tenho esse problema [...]eu não tenho.

Diante disso, os entrevistados foram unânimes em afirmar que são muito pontuais os casos em que os produtores agem de forma oportunista. Ao passo que, todas as empresas entrevistadas demonstraram que como integradoras, sempre buscam em primeiro momento conversar com os integrados, com renegociações, ou adaptações contratuais inúmeras vezes antes do rompimento contratual. Não obstante, há que se considerar principalmente o lado do produtor terceirizado, o qual poderá ser fortemente afetado com o rompimento do contrato, em vista de que realizou investimentos especializados na estrutura da granja.

Para tanto, existe uma cláusula contratual exigindo que as duas partes deem um aviso prévio de seis meses ao romper a relação, visando dar prazo para que o integrado procure outra integradora, e a empresa busque outro parceiro. Uma vez que se o contrato for rompido sem esse aviso prévio há uma multa considerada exorbitante por todos os entrevistados, os quais afirmaram que nunca vivenciaram uma quebra contratual, de nenhuma das partes sem haver o aviso prévio. Como é enfatizado na fala do Entrevistado C: “Não, é impossível essa quebra contratual sem aviso prévio, não tem como. Não me recordo de ter acontecido isso também, tanto para uma parte quanto para outra é um valor absurdo. E vai incorrer num custo muito alto.” O que é reforçado pelo Entrevistado B: “Ambas as partes podem rescindir o contrato, a qualquer momento, tem lá: ‘Me avisa seis meses antes, porque eu preciso me programar’. Mas nunca tivemos um fato desses. Posso te dizer assim, o nosso associado, pelo contrário, quem tem quer fazer, quer ampliar.”

Além da situação da multa, assim como o Entrevistado F ressaltou, a empresa geralmente rompe a relação dando o aviso prévio no período de vazio sanitário, pois se der aviso prévio no meio da produção pode haver possibilidade de ação oportunista por parte do

integrado. Acarretando possíveis riscos sanitários, aliado a maiores prejuízos financeiros para a integradora:

A empresa não faz isso porque se for avisar o produtor 'oh, final no lote nós vamos te cortar', porque ele tem as galinhas lá, ele pode desviar ovos, pode vender a galinha para o mercado negro [...], como se diz, vender para o vizinho. Daí é óbvio, isso é legislação, porque aquelas aves são da empresa, ele não pode sair numa camionete vendendo galinhas. Quem vai ser penalizado é a empresa e não o produtor, e para evitar esses riscos sanitários, dar o destino da ave quando está velha para o frigorífico, inspeção com GTA, tudo certinho, para não ter desvio, a empresa termina o lote.

Nesse sentido, como a linhagem genética (matrizinha) disponibilizada pela empresa é considerada um ativo específico, caso o produtor termine a relação no meio de um lote, seria caracterizado como oportunismo por parte dele, pois a empresa perderia todos aqueles investimentos específicos em genética, além dos demais insumos já disponibilizados para o lote. Contudo, conforme visto, nenhum entrevistado presenciou tal comportamento, destacando busca por acordos, junto a salvaguarda relacionada à alta multa na ausência do aviso prévio.

Ao passo que essa relação não deixa de apresentar risco de perdas para o produtor, o qual pode ter realizado investimentos específicos, por exemplo, para pagar ao longo de dez anos, e esta relação pode acabar sem que tenham sido amortizados esses investimentos, além de ter feito demais investimentos demandados pela empresa. Caso a empresa não busque adaptações no contrato e renegociações, ou ajudá-los com os investimentos que solicitou, antes de rompê-lo, isso pode ser visto como uma ação oportunista por parte da empresa integradora.

Salienta-se assim que, o número de casos de oportunismo é mínimo, dado que há um rígido processo na seleção de um produtor integrado no SAG de matrizes. Além das condições da propriedade, é necessário um perfil comprometido e de alta responsabilidade, visto que a produção de apenas um lote cria o compromisso de um ano com a outra parte. A empresa busca esclarecer ao máximo suas demandas e condições de produção, acertando e explicando o funcionamento da integração com produtor durante meses antes de assinar o contrato.

Dessa maneira, foi possível observar a partir do que foi afirmado pelos entrevistados, que assim como proposto por Williamson (1985) pode ser visto comportamento oportunista, como também pode haver a ocorrência de racionalidade limitada no setor de matrizes. Embora raros, para fins de análise, destacam-se aqui os casos de oportunismo relacionados particularmente na integração contratual entre empresa e produtor. Existem situações de interesse próprio das duas partes envolvidas, em que o produtor por momentos busca economizar seus custos no processo, seja por deixar de adotar práticas de biossegurança,

reduzir mão-de-obra, até mesmo utilizar a ração para demais criações, ou ainda vender ovos da empresa, acarretando prejuízos a ela. Pelo lado da integradora, percebe-se cobranças indevidas aos integrados em grandes empresas do setor, podendo ocorrer também a omissão de variações nos insumos disponibilizados ao produtor como testes e alterações na ração ou na variação do fornecimento de genética.

Diante do que os entrevistados apontaram, entende-se que no tocante a ocorrência de *hold up* (quebra contratual) com apropriação de quase renda (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978), ainda que possa ocorrer, é muito raro, principalmente ao longo de um lote produtivo, considerando a multa aplicada nos casos de não cumprimento do aviso prévio para ambas as partes. No entanto, quando ações oportunistas de uma das partes não são resolvidas com conversas ou adaptações contratuais, no limite, chega-se ao ponto de terminar a relação, porém, sempre com o aviso prévio da integradora, ou do produtor.

Nesse sentido, seja por um comportamento oportunista não resolvido do produtor, falta de estrutura, ou falta de eficiência, a integradora poderá agir de modo oportunista ao encerrar o contrato. Conforme a teoria, percebe-se a quebra contratual oportunista com apropriação de quase renda, diante do investimento em ativos específicos feito pelo produtor, principalmente ativos físicos na estrutura da granja e equipamentos dos aviários voltados unicamente a atividade de matrizes pesadas (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; FOSS; KLEIN, 2010). Nesse sentido, entende-se que parte do valor da renda do produtor, pode ser expropriada *ex post* pela integradora (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Ao mesmo tempo, há possibilidade de tentativa de apropriação de renda por parte do produtor, quanto aos custos irreais de mão-de-obra e no processo produtivo, na falta de cumprimento dos procedimentos de manejo (baixa eficiência), além de desvios de ração e de ovos. Ademais, se o produtor encerrar a relação no meio do lote, como no caso em que, devido sua baixa eficiência foi imposto à sua propriedade ficar maior tempo em vazio sanitário, caso a situação perdure, e ele não aceite tal condição, também poderia haver quebra contratual oportunista do produtor com apropriação de quase renda. Uma vez que esse caso não é previsto contratualmente, mas tratado por acordos informais, assim, o produtor agiria de forma oportunista perante os investimentos físicos especializados em genética e em demais insumos como ração e manejo, feitos pela empresa (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Nesse âmbito, considera-se que parte do valor da renda da integradora pode ser expropriada *ex post* pelo produtor, como as aves de matrizes, mas principalmente nos investimentos especializados de capital humano envolvendo manejo (*know-how*).

Todavia, conforme todos os entrevistados essa situação é muito rara, principalmente devido à salvaguarda contratual de multa na ausência de aviso prévio, garantindo a continuidade da relação ao longo de um lote, e no caso de rompimento há o aviso seis meses antes. Nota-se que em situações muito específicas podem ocorrer possibilidade de ações de auto interesse, diante a assimetria de informação (WILLIAMSON, 1985) como as variações de produtos que compõem a ração fornecida ao integrado. Nesse caso, se a empresa realizar testes sem repassar ao produtor, havendo perdas no desempenho da ave, caso não assuma que mudanças foram feitas, pode ocorrer comportamento oportunista por parte da empresa.

Contudo, conforme observado nas entrevistas, são muito pontuais os casos em que as empresas não se responsabilizam pelos prejuízos, calculando junto com o produtor todas as perdas e devidas remunerações. Pode-se perceber que dentre outros problemas, a possibilidade de assimetria de informação foi reduzida principalmente a partir da inserção da Lei da Integração n. 13.288/2016, que visou justamente minimizar assimetrias informacionais, oferecendo ao produtor integrado uma base sólida de comparação de valores e revisão de responsabilidades acordadas pelas partes (BUENO, 2017).

Assim sendo, é possível afirmar que na atividade de matrizes, não é comum ocorrer problemas referentes à assimetria de informações e seleção adversa, relacionadas a oportunismo pré-contratual (WILLIAMSON, 1985). Tendo em vista que se mostra interesse das duas partes em alinhar as informações, seja quanto ao processo ou produto de modo eficiente, visando na maior parte dos casos, evitar custos ou atrasos com mudanças no desempenho do produto ou processo, os quais poderiam ser ocasionados por comportamentos oportunistas.

Nesse sentido, nota-se uma busca conjunta por eficiência nos diferentes elos da cadeia de matrizes, aliado a relacionamentos de confiança estabelecidos ao longo dos anos, que se caracterizam como uma relação segura e de baixa possibilidade de ocorrências de comportamento oportunista. Com isso, situações de oportunismo são pontuais e ocorrem na minoria dos casos, com um perfil de produtor altamente selecionado, ao passo que, as condições para se integrar aquela empresa ficam claras para que decida por ela. Além disso, a busca em reduzir os erros no processo produtivo apresentada por ambas as partes, minimiza significativamente os riscos de ocorrência de comportamento oportunista.

Perante o exposto, o SAG de matrizes pesadas é considerado por todos os entrevistados como um investimento seguro, pois existe a tradição de relações de longo prazo, desestimulando casos de rompimento de contrato por motivos de conflitos entre as partes, tais como ações oportunistas. Mostrando-se consoante a visão de Foss e Klein (2010), pois

conforme os autores, nas relações de longo prazo entre empresas e fornecedores, a baixa frequência com que são observados comportamentos oportunistas, propicia um ambiente de maior confiança. Ademais, para os autores, a ação oportunista pode ser rara, em vista de que a estrutura de governança é selecionada precisamente visando evitar esse tipo de comportamento, confirmando a eficiência dos contratos de quase-integração no SAG de matrizes, a fim de minimizar o oportunismo. Portanto, mostrou-se predominante essa estrutura ao longo da cadeia de matrizes, notadamente ao se considerar a etapa de ovos férteis, envolvendo as empresas A; B; E; F; G; H; I; J, as quais têm a sua produção de ovos férteis total ou parcial, terceirizada por meio de contratos de integração com os produtores.

5.2.3 Alinhamento das estruturas de governança à teoria dos custos de transação (TCT)

Diante da análise sob o enfoque teórico da TCT, a partir das entrevistas realizadas, pode-se estabelecer o alinhamento das estruturas de governanças identificadas no setor de matrizes pesadas (Figura 10) em relação aos atributos da transação e os pressupostos comportamentais. Dessa maneira, pode-se observar que nas empresas avícolas do setor de matriz pesada, a adoção de governanças mais verticalizadas, é justificada pelo alto nível de **especificidade de ativos** físicos, temporais, locacionais, dedicados, humanos e de marca (WILLIAMSON, 1985), identificados neste SAG.

Em paralelo a essa especificidade, dado que ela gera dependência a partir dos investimentos realizados e possíveis perdas, ela estimula a **frequência** das transações, isto é, o interesse das partes em priorizar transações recorrentes, no lugar de trocas ocasionais. Assim, a alta frequência de transações influencia positivamente na relação de confiança e obtenção de aprendizado entre a empresa, produtores e fornecedores, propiciando o estabelecimento de relações de longo prazo, e com isso, na obtenção de reputação. Uma vez que para Williamson (1985, 1991), a maior frequência nas transações possibilita o desenvolvimento de comprometimento e reputação, tornando menor a chance do comportamento oportunista, logo, auxilia a reduzir custos de transação.

Dos aspectos que se caracterizam como o atributo **incerteza**, a partir do que foi observado nas entrevistas, identificou-se incertezas de forma primária, secundária e comportamental (WILLIAMSON, 1985), em maior ou menor grau. A incerteza primária envolve dúvidas sobre o ambiente político econômico, contingências ambientais, mudanças de padrões comportamentais dos consumidores e oscilações na demanda. Já a incerteza secundária, se refere à concorrência em âmbito internacional, junto às relações de fornecimento (mercado

de ovos férteis/pintainhos, produtor integrado, genética e grãos), por fim, apresenta-se a incerteza comportamental referente à ocorrência de oportunismo nas transações entre empresas avícolas e produtores integrados (fornecedores).

Percebeu-se que a incerteza *ex post*, é mais frequente e se refere a aspectos de mercado, sendo políticas econômicas, concorrencial e de fornecimento. Nesse sentido, por exemplo, incertezas governamentais como constantes determinações do MAPA, visando o aumento da sanidade da cadeia, ajudam a assegurar maior sanidade nas empresas, auxiliando a reduzir a incerteza quanto a abertura ou fechamento de mercado sobre os aspectos de sanidade animal e doenças (saúde pública). Desse modo, o tipo de incerteza *ex post*, definirá o custo, a qualidade e os resultados de decisões antecipadamente, ou exigirá novas negociações (*ex post*), se relacionando mais a esse tipo de incerteza do que a incerteza *ex ante*, que se refere à escassez de informações referente às partes envolvidas na transação. Assim, demonstra-se maleabilidade nas relações entre empresa, integrados e fornecedores, diante da configuração do SAG, reduzindo possíveis influências desfavoráveis. Com essa redução de incerteza, as relações de longo prazo se tornam menos complexas, acompanhadas de salvaguardas padronizadas (WILLIAMSON, 1985), de modo que relações de longo prazo já se mostram comuns no setor, permitindo respostas em conjunto mediante incertezas de mercado.

Quanto ao pressuposto comportamental de **racionalidade limitada**, foram observadas situações relacionadas a racionalidade ambiental e comportamental. Decorrentes principalmente do ambiente econômico complexo em que as empresas atuam, e sua incapacidade de predição de todos os eventos futuros, logo, não é possível prever todos os resultados de suas escolhas (WILLIAMSON, 1985). Observou-se assim, racionalidade oriunda do ambiente externo, nas alterações da genética fornecida podendo haver racionalidade quanto ao *know-how* por parte tanto da empresa como do produtor. Também na compra de ovos férteis/pintainhos por parte da empresa compradora quanto ao processo e matéria-prima.

Salienta-se a racionalidade limitada do tipo comportamental, vista nas transações entre empresas e produtores. Por parte do produtor há racionalidade quanto às alterações dos insumos (ração) fornecidos pela empresa. Por parte da empresa a limitação é: quanto ao processo produtivo realizado pelo produtor referente ao manejo (produtividade) e ao cumprimento dos procedimentos de biossegurança e biossegurança (sanidade). A partir das possíveis contingências, não sendo passíveis de serem previstas *ex ante*, são demandadas ações para adaptações *ex post*, nas transações entre as empresas avícolas e seus fornecedores, principalmente produtores. Tais ações são executadas através de mecanismos de fiscalização

ou de proteção via restrição contratual, visando a evitar maiores custos de transação (WILLIAMSON, 2002; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Dessa forma, nota-se a incompletude contratual, diante da falta de capacidade dos atores em captar informações, principalmente quanto processo produtivo, e processá-las a fim de elaborar contratos completos, com intuito de prever todas as contingências e fontes de possíveis problemas futuros, assim como o comportamento oportunista (SIMON, 1975; WILLIAMSON, 1996, 2002). Destarte, no que tange ao pressuposto comportamental de **oportunismo**, a partir das entrevistas realizadas, observou-se no setor de matriz tanto assimetria de informação, bem como aspectos em que podem se desenvolver comportamento oportunista, sendo: variação de preço e condições de fornecimento (mercado ovos férteis/pintainhos); fornecimento de matéria-prima (milho e soja/ mercado *spot*). Por parte da empresa integradora podem ocorrer: cobranças indevidas dado o poder de mercado de integradoras; variações na qualidade de insumos (alterações na formulação de ração e na genética). Por parte do produtor integrado podem ocorrer: custos irreais do processo produtivo (falha no cumprimento dos procedimentos de biossegurança); custos irreais de mão-de-obra (número de funcionários x aves alojadas); baixa eficiência (falta de comprometimento com o manejo); desvio de ração e de ovos.

Ainda que raros, destacam-se os casos de oportunismo relacionados na integração contratual entre empresa e produtor. No caso de a integradora encerrar o contrato, percebe-se a quebra contratual oportunista com apropriação de quase renda, diante do investimento em ativos específicos feito pelo produtor, principalmente ativos físicos na estrutura da granja e equipamentos dos aviários voltados unicamente a atividade de matriz pesada (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978). Nesse sentido, entende-se que parte do valor da renda do produtor, pode ser expropriada *ex post* pela integradora.

Ao mesmo tempo, há possibilidade de tentativa de apropriação de renda por parte do produtor, quanto aos custos irreais de mão-de-obra e no processo produtivo, na falta de cumprimento dos procedimentos de manejo (baixa eficiência), além de desvios de ração e de ovos. Caso o produtor encerre a relação no meio do lote, também poderia haver quebra contratual oportunista do produtor com apropriação de quase renda, perante os investimentos físicos especializados em genética e nos demais insumos como ração e manejo, feitos pela empresa. Nesse âmbito, considera-se que parte do valor da renda da integradora pode ser expropriada *ex post* pelo produtor com as matrizes, mas principalmente nos investimentos especializados de capital humano envolvendo manejo (*know-how*). No entanto, conforme todos

os entrevistados, tal situação nunca ocorreu, principalmente devido à salvaguarda contratual de multa na ausência de aviso prévio, garantindo a continuidade da relação ao longo do lote.

Embora possa haver assimetria de informação, como as variações nos insumos que compõem a ração fornecida ao integrado, os entrevistados afirmam que na maioria dos casos a empresa tende a assumir os prejuízos e não age de forma oportunista. Em geral, notou-se que na matriz, problemas referentes à assimetria de informação e seleção adversa, relacionadas a oportunismo pré-contratual (WILLIAMSON, 1985), não são vistos com frequência. Assim, relações de longo prazo são comuns, desestimulando casos de rompimento de contrato por motivos de conflitos entre as partes, tal como ações oportunistas. Além disso, a baixa frequência com que esses comportamentos são observados, propicia um ambiente de maior confiança, consoante ao exposto por Foss e Klein (2010).

A partir da análise dos atributos das transações e da identificação dos pressupostos comportamentais, pode-se concluir que **as transações das empresas de matrizes pesadas e seus fornecedores (integrados) são caracterizadas pela alta especificidade de ativos, bem como pela alta frequência das transações e pela incerteza ambiental, pela racionalidade limitada, como também em geral, pela baixa ocorrência de oportunismo.** Diante esses atributos e pressupostos, no que se refere a forma de governança e a condição de controle, em concordância com Williamson (1975,1985) mostra-se que para os casos observados, prioriza-se o maior controle adquirido com a coordenação via hierarquia ou contratos de quase-integração vertical, no lugar dos benefícios adquiridos na forma de mercado livre.

Para tanto, mostrou-se convergência entre todas as empresas entrevistadas quanto a ter a **integração vertical** nas fases de fabricação de ração e de incubatório, salienta-se que para os dois casos são identificados principalmente ativos físicos, de capital humano, locacional e dedicados. Além dessas fases, são identificadas na forma de integração vertical, as fases de recria e de matriz. A fase de recria é internalizada pelas empresas B, C, D e G e sendo que as empresas C e D possuem também toda a fase de produção de matriz via hierarquia. Ao passo que as empresas: A, F, H, I e J têm somente uma parte da recria na forma de produção própria, e as empresas A, F, H e J também possuem parte da produção de matriz na forma de integração vertical. Na integração vertical dessas fases, também se encontra a condição de alta especificidade de ativos sendo físicos, dedicados, temporais, locacionais, destacando-se o ativo de capital humano.

Pode-se observar entre as empresas investigadas que, algumas possuem integração vertical não só nas fases de ração e incubatório, mas também nas fases de recria (maioria) e em

algumas na fase de matriz (minoria). Notou-se que essa internalização ocorre pela busca de garantir maior controle sobre o processo produtivo nessas fases, dada a especificidade de ativos apresentada, contrariamente ao interesse relativo aos benefícios da compra no mercado (ZYLBERSZTAJN, 2005). Demonstra-se que nas fases de ração, incubatório, recria e matriz, o controle através da produção via hierarquia, pode ser incentivado ainda por questões relacionadas à incerteza ambiental e comportamental, outrossim, da ocorrência principalmente de racionalidade limitada, e em menor grau de oportunismo (WILLIAMSON, 1985).

Considerando os termos de Coase (1937) sobre a hipótese de crescimento da firma, em que é possível a firma se expandir até a fronteira na qual internalizar uma transação leve a um acréscimo de custos equiparados àqueles vistos na realização desta transação via mercado, ou sob a direção de outros agentes via contrato. Percebeu-se que na internalização dessas atividades, uma vez que o custo da realização interna da produção desses ativos é da alçada das empresas, diante da análise dos limites da firma de Coase (1937) e Williamson (1996), demonstra-se que a firma é expandida, os limites se deslocam e, decorrente disso, há custos de coordenação interna.

Salienta-se que dado o volume de produção demandado, principalmente na fase de matriz, percebe-se que na internalização os altos custos de estrutura e equipamentos necessários em larga escala, excedem os custos vistos nas transações via contratos de quase-integração com os produtores, considerando de curto a médio prazo. O que só é revertido no longo prazo (no mínimo dez anos). Após a quitação de tais estruturas, se torna equivalente então ao custo de aquisição externa na forma contratual de quase-integração.

Em paralelo, observa-se a forma híbrida de **contrato de quase-integração vertical** com o produtor integrado, para essas mesmas fases de recria e produção de ovos férteis (matriz). Esse tipo de forma híbrida, é conceituada por Monteverde e Teece (1982) como formas intermediárias de quase-integração, elas consistem na propriedade de uma firma sobre insumos específicos ou equipamentos, que são gerenciados ou executados por outra organização ou firma do mesmo setor. Nesse caso, os insumos específicos são de propriedade da empresa e a estrutura e equipamentos são de propriedade do produtor, como também a produção (manejo) é feita pelo produtor integrado.

Para tanto, a Empresa E possui toda a fase de recria neste tipo de contrato, e as empresas A, F, H, I e J possuem recria na forma mista. Quanto às empresas que possuem a fase de produção de ovos férteis/matriz toda nessa forma contratual são: B, E, G, I, por sua vez, as empresas A; F, H; J tem a matriz também na forma mista. Notou-se assim, que na fase de

produção de matriz, esse tipo de coordenação é predominante, mostrando-se perante a maioria das empresas entrevistadas como uma forma eficiente de se efetivar as transações de produção de ovos férteis, pois possibilita a manutenção da relação com o produtor integrado.

Nesse âmbito, assim como visto em Williamson (1985), na realização de transações recorrentes que envolvem um grau significativo de ativos específicos, se estimulará o desenvolvimento de instituições que garantam sua continuidade e a efetivação dos eventuais ajustes necessários. De tal modo, dada as especificidades demonstradas nos ativos transacionados na recria, mas principalmente na matriz, explica-se essa forma contratual, pois oferece proteção, em geral, de possíveis ações oportunistas (WILLIAMSON, 1985, 1996).

Ademais visto que há alta frequência nas transações, sendo até mesmo diária no caso da matriz, com a entrega de ovos férteis aos incubatórios da empresa, as cláusulas contratuais também auxiliam na garantia dessa frequência, quanto à possibilidade de problemas no processo/produto ou incertezas na forma de oportunismo. Para tanto, como observado em Williamson (1985), os contratos apresentam-se úteis quando mostram que conseguem proteger do oportunismo, com a meta de economizar mediante a racionalidade limitada, atenuando riscos em transações com alta frequência (WILLIAMSON, 1985).

Por outro lado, salienta-se que, embora haja alta frequência nas transações, a empresa só tem controle do processo produtivo semanalmente, mostrando-se a presença de racionalidade limitada principalmente quanto aos processos realizados pelos produtores diariamente. Com isso, a empresa não tem total informação se tudo está sendo executado da melhor forma (manejo), além do cumprimento das normas de sanidade, pois a produção de matrizes e de recria dependem diretamente desse manejo diário, sob o qual as empresas têm limitação cognitiva. Nesse sentido, mostra-se a falta de capacidade dos atores em captar informações e processá-las inserindo-as no contrato, para proteção de possíveis ações oportunistas (WILLIAMSON, 1996, 2002), assim como a baixa eficiência pela falta de comprometimento do produtor, o que é oriundo da racionalidade limitada da empresa. Nesses casos, podem ser necessárias constantes adaptações *ex post*, como o aumento de incentivos para melhorias na eficiência do produtor, o que gera custos de transação.

Dessa maneira, mostra-se vasto o conjunto de salvaguardas inseridas nos contratos de integração, destacando-se a fase de matrizes, sendo constantemente adaptadas e complementadas ao longo dos anos. Assim, perante problemas ou conflitos entre empresa e integrados, são buscadas novas cláusulas para sua prevenção, ou resolução. Dentre elas, destaca-se a obrigatoriedade de aviso prévio no término da relação, demandando seis meses de

antecedência para ambas as partes, caso contrário há uma multa prevista. Conforme os entrevistados essa salvaguarda é eficiente, pois devido a ela é muito raro se ver quebra contratual sem esse aviso prévio, uma vez que esse período permite que as partes se organizem procurando novos parceiros para novos lotes produtivos.

Percebe-se que as salvaguardas contratuais podem sustentar a integridade das transações, proporcionando a maior duração dos contratos, na medida em que por meio delas pode-se reduzir e tratar a possibilidade de quebra contratual ou incertezas comportamentais, principalmente quanto ao oportunismo, alinhando-se à visão de Williamson (1985). Desse modo, foi possível notar que as empresas integradoras em relação aos produtores integrados, são o lado mais consolidado da relação e podem estabelecer assim, condições nas negociações com o integrado, podendo obter benefícios em algumas circunstâncias, seja na contratação ou durante a relação. Não obstante, o poder do integrado apresenta-se principalmente no aspecto de dependência da empresa quanto ao nível de trabalho (manejo) com que ele realiza o processo.

Salienta-se que quanto às formas híbridas, como a de contratos de quase-integração vertical com os produtores, conforme Ménard et al. (2014, p. 54) são formas possíveis de serem observadas como “arranjos organizacionais em que, para um tipo de transação que lida com a mesma atividade, no mesmo ambiente institucional e competitivo, uma das partes utiliza-se simultaneamente de diferentes modos de governança ou depende substancialmente de diferentes tipos de contratos ao mesmo tempo”. Dito de outro modo, demonstra-se possível que empresas conciliem mais de uma estrutura de governança para a mesma transação, tal como contratos formais e hierarquia, ou mercado *spot*, não obstante, podem definir distintas formas de contratos formais (MÉNARD et al., 2014). Conforme Ménard (2004) sobre as formas contratuais intermediárias (híbridas), estas podem variar entre coordenações menos formais e mais formais. Haja vista que no setor avícola, em específico o SAG de matrizes pesadas é visto com alta formalização, logo, de acordo com os termos de Ménard (2004), é possível definir as relações contratuais do setor como de governança formal, como é visto nos contratos de quase-integração vertical.

Contudo, mesmo apresentando contratos na forma de governança formal, sendo transações recorrentes ao longo de anos, possibilita-se o estabelecimento também de relações de longo prazo, permitindo a construção de confiança entre a empresa e produtor, na medida em que auxilia na obtenção de reputação entre os agentes, o que contribui diretamente na manutenção dessas relações. Em concordância com o que Zylbersztajn (2009) aponta, nessas

relações percebem-se acordos informais com salvaguardas de reputação e demais mecanismos sociais, nesse caso, aliado a contratos formais com garantias legais.

Para tanto, diante dessa estabilidade geralmente vista nas relações entre empresas e produtores, na presença de conflitos pode-se procurar sua resolução de maneira informal, evitando recorrer às vias judiciais, isto é, às cláusulas contidas no contrato (MÉNARD, 2004). Entretanto, mesmo que essas relações de longo prazo auxiliem nas condições de incerteza ambiental, e reduzam ações oportunistas como a quebra contratual, ainda permanece a incerteza comportamental, principalmente quanto à questão da racionalidade limitada e a possibilidade de oportunismo na realização do manejo. Diante o oportunismo, mesmo que em menor grau quanto a baixa eficiência do produtor dada a falta de comprometimento com o manejo, este só pode ser resolvido mediante incentivos de bonificações previstos em contratos, demandando constantes adaptações *ex post*. Por outro lado, as penalizações no caso de não cumprimento das metas, não são previstas em contrato, assim como o maior tempo de vazio sanitário. A medida em que são resolvidas informalmente, podem não ser efetivas, e no limite levar a quebra contratual por parte do produtor. Nesse caso, pode haver apropriação de quase renda, dado os investimentos em ativos especializados feitos pela empresa, considera-se que parte do valor da renda da integradora pode ser expropriada *ex post* pelo produtor.

Destaca-se a fase de recria, pois, sua importância foi enfatizada pelas empresas entrevistadas, na medida em que o processo de recria é preponderante para os demais resultados deste SAG, principalmente sobre os resultados da fase seguinte de matriz pesada, demandando exatidão. Sendo assim, problemas de eficiência no processo, mesmo que em menor grau, podem ser cruciais para toda a cadeia produtiva. Diante disso, além da especificidade de ativos, mostra-se que a busca por maior controle demonstrada pelos entrevistados para a fase de recria, leva a integração vertical, pois tal como visto em Williamson (1985) na produção interna, há o maior controle. Desse modo, compreende-se um dos motivos, pelo qual as empresas em sua maioria decidem pela integração vertical da fase de recria, em que há autoridade e maior monitoramento dos processos, em detrimento da fase de matriz, que, em sua maioria, integram via contrato com os produtores. Contudo, permanecem questões nesta análise, tendo em vista de que tanto a recria como a matriz apresentam alta especificidade de ativos, não se justificando assim a internalização para proteção de captura, estritamente para a fase de recria.

Ademais, conforme apresenta-se na linha de pensamento de Ménard (2004) sobre relações contratuais, diante a combinação de especificidade de ativos e incerteza, os contratos podem oferecer as salvaguardas necessárias, reduzindo riscos por meio destes, nestes casos, os

contratos podem garantir vantagens de controle. Eles exigem ainda selecionar parceiros e projetar cláusulas, por meio de uma maior formalização, podem, dessa forma, eficientemente impor restrições ao oportunismo, o que leva também à minimização de custos de transação. Nesse sentido, no que concerne às fases contratadas, principalmente de matrizes, o controle é obtido diante de custos menores que o da integração vertical, no que tange principalmente à estrutura física e equipamentos. Isso fomenta benefícios vistos na continuidade dessas transações de forma satisfatória para essa fase de produção (matriz), a qual é feita via contratos de quase-integração vertical com produtores.

Observou-se ainda a forma híbrida de **relação contratual via mercado**, a qual é vista em dois casos, primeiro quanto a compra da linhagem genética. Considerando que existem apenas duas empresas fornecedoras que dominam o mercado mundial, todas as empresas dependem inteiramente destas, assim não são contratos ocasionais, dada a especificidade do ativo (matriz). Logo, em vista de que são transações recorrentes, as empresas mantêm relações de longo prazo, estando sujeitas a comprar de uma ou de outra fornecedora, Cobb ou Aviagen (Ross e Hubbard), o que é imposto para todo o mercado avícola.

A segunda forma híbrida de **relação contratual via mercado** é vista com os fornecedores de ovos férteis/ pintinho, esta não se mostra como a única forma de coordenação utilizada em nenhum dos casos estudados, mas é encontrada em algumas empresas processadoras investigadas (B; C; F; I) para compra de ovos férteis ou pintinhos. Ressalta-se assim, que ela foi observada somente na condição de acompanhar (complementar) outra forma de governança, seja a forma contratual com produtores ou hierarquia. No mesmo sentido dos contratos de integração, nota-se a presença de especificidade de ativos nos bens adquiridos (ovos férteis e pintinhos). O que gera transações recorrentes com salvaguardas contratuais acompanhadas de relações de longo prazo entre as partes, podendo em alguns momentos haver resoluções de problemas de maneira informal. Portanto, tal estrutura é demanda, por não ser um ativo de baixa especificidade que pode ser comprado por contratos ocasionais no mercado *spot*, em alinhamento ao apontado por Williamson (1985).

Desse modo, não é uma forma pura de mercado, mas sim a forma híbrida contratual via mercado, esse tipo de coordenação mostra-se como um tipo de governança menos formal, na medida em que não se tem tanta formalização e controle como nos contratos de quase-integração vertical com o produtor (MÉNARD, 2004). Essa estrutura é vista na menor parte dos casos, sendo utilizada por empresas que não são autossuficientes ou por estratégia de diversificação, assim, mesmo com transações de média a alta frequência, os volumes podem

variar constantemente a cada contrato. Dessa maneira, essa forma se mostra eficiente no que se refere a condição de alta frequência, propiciando o desenvolvimento de reputação, o que restringe assim o interesse em ter comportamento oportunista visando benefícios de curto prazo, consoante ao exposto por Farina (1999).

Essas relações de longo prazo auxiliam nas condições de incerteza ambiental, porém, permanece a incerteza comportamental principalmente quanto à questão de racionalidade limitada. Percebe-se que a empresa compradora não detém informações sobre todos os insumos, práticas de manejo utilizadas (alimentação, vacinação, medicamentos), procedimentos de biossegurança, feitos ao longo do processo produtivo do fornecedor. Essa limitação cognitiva por parte das compradoras, leva muitas dessas empresas a buscarem a autossuficiência, pois não têm acesso completo às informações quanto a procedência daquele ovo fértil ou pintainho, principalmente em relação ao aspecto de sanidade.

Embora saliente-se que, diante da limitação cognitiva, não sendo possíveis de serem previstas *ex ante*, se mostram necessárias ações para adaptações *ex post*, entre as empresas avícolas e seus fornecedores, quando podem ocorrer custos de transação. Para tanto, são vistas salvaguardas contratuais (WILLIAMSON, 2002; ZYLBERSZTAJN, 2005) de compensação da empresa fornecedora quando há problemas de eclosão dos ovos férteis ou mortalidade dos pintainhos. Diante disso, para essa transação de ovos férteis e pintinhos, nota-se como mais eficiente principalmente a forma de integração vertical, seguida de contratos de quase-integração com os produtores, na medida em que se tem maior controle de aspectos de qualidade e sanidade, os quais são determinantes no desempenho da cadeia de matrizes. Além dessas estruturas demonstrarem menores custos, principalmente nos contratos de quase-integração com produtores, em comparação com os contratos via mercado.

Quanto a relação de **mercado spot**, esta pode ser observada apenas na compra de grãos (soja e milho) para a produção de ração. Destaca-se que somente as empresas B, C, D e H, não utilizam esse formato de compra pois apresentam forma de contratos de parceria com produtores para a produção de grãos. Assim, a forma de mercado pura é utilizada nas transações de grãos, porque as mesmas não apresentam especificidade de ativos, em que ocorre a compra e venda oportunista, isto é, por preço, com contratos ocasionais (WILLIAMSON, 1985).

Nas demais transações do SAG, não são observadas compras na forma de mercado *spot*. Desse modo, pode-se dizer que conforme observado no setor de matrizes pesadas, corrobora-se o exposto por Williamson (1985), de que o mercado será mais utilizado quando a especificidade de ativos for menor, ou seja, a interdependência entre as organizações será

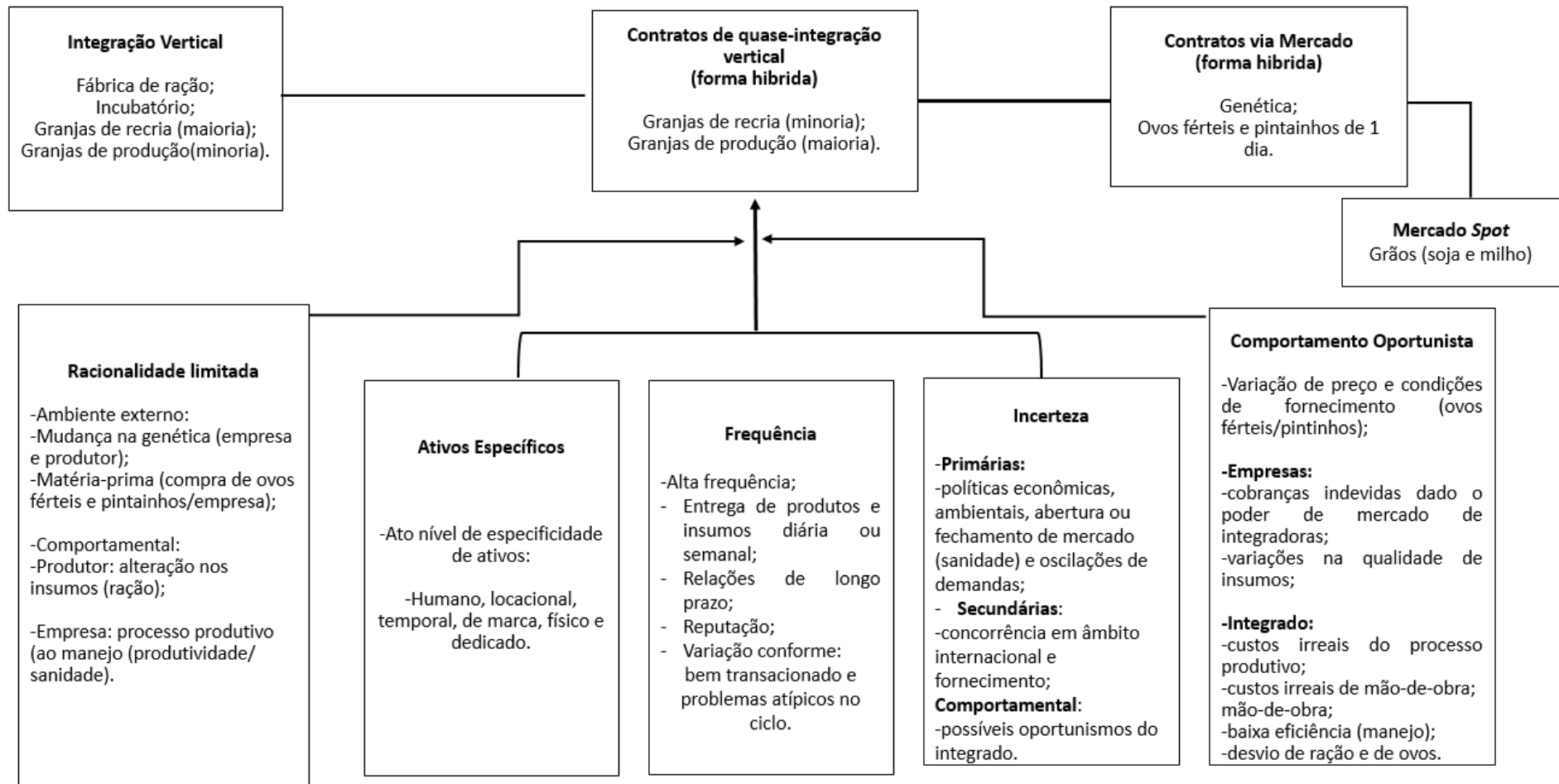
reduzida. Tendo em vista que exceto no caso de grãos, os demais ativos transacionados na cadeia de matrizes pesadas não apresentam baixa especificidade ou baixa frequência, além de que a interdependência entre as partes ao longo do processo produtivo também não se dá em menor grau, tais aspectos evidenciam a não adequabilidade da estrutura de mercado.

Outro ponto a ser considerado é que se mostram significativas as relações de dependência e a reputação entre as partes. O que não é compatível com as relações via mercado *spot*, como é observado em Williamson (1975, 1985) e Zylbersztajn (2009) em que o mercado coordena as atividades dos agentes por meio de um mecanismo que combina uma pressão oriunda da rivalidade que os agentes estão submetidos, de transações não específicas de contratação ocasional e recorrente. Opostamente ao que se encontrou nos atributos analisados e nos pressupostos comportamentais observados, para o caso do SAG de matrizes pesadas.

Diante o exposto, a partir da análise de estruturas de governança encontradas no setor avícola, em específico na fase da cadeia de matrizes pesadas da região Sul do país, pode-se notar que elas mostram ir ao encontro do que já foi apresentado por alguns autores. Contudo, salienta-se que os estudos encontrados se referem a cadeia de frango de corte, abate e processamento. Ademais, foram aplicados em diferentes estados de diferentes regiões, variando por exemplo, entre Santa Catarina (PINOTTI; PAULILLO, 2006; ZANELLA, 2017), Minas Gerais (RICHETTI; SANTOS, 2000) e São Paulo (ARAÚJO et al., 2008). Esses autores identificaram que a avicultura de corte é feita na forma de governança no sentido vertical, mas essa verticalização se dá sob a forma de contratos de quase-integração vertical com o produtor (forma híbrida), envolvendo assim arranjos complexos.

Nesse sentido, embora nesta pesquisa seja considerada a cadeia de matrizes pesadas, em que há lacunas de estudos sobre ela, sendo a etapa anterior ao corte, ela mostra-se em sua maioria, em convergência com esses estudos quanto à forma de coordenação utilizada. Na medida em que tais estudos são aplicados em diferentes regiões do país, pode-se considerar que essa estrutura é vista em âmbito nacional, assim como confirmou-se na presente pesquisa, a qual abarca a região Sul, reforçando a observação da forma de estrutura de quase-integração vertical para o setor avícola. O que demonstra características de governança comuns entre o setor avícola da região Sul e o setor avícola brasileiro. Dessa maneira, a partir da análise das entrevistas realizadas no SAG avícola de matrizes pesadas, observa-se que a Teoria dos Custos de Transação de Williamson (1975, 1985), através de seus pressupostos, fundamenta a tomada de decisão de integração vertical, contratos de quase-integração vertical e contratos via mercado, conforme visto na Figura 10.

Figura 10- Alinhamento das estruturas de governança da cadeia de matriz aos atributos das transações e pressupostos comportamentais.



Fonte: elaborado pela autora.

No caso da utilização principalmente da integração vertical e dos contratos de quase-integração vertical, nota-se que as empresas têm condições de obter relações de autoridade e a introdução de adaptações nas interações a partir do aprofundamento da especificidade de ativo, sistemas de monitoramento, incentivo e controle (WILLIAMSON, 1985). Considera-se ainda que, no momento em que as empresas ampliam sua condição de integração, mudando sua coordenação do mercado para os contratos, e em seguida para integração vertical, elas podem adquirir maior controle (WILLIAMSON, 1985; MÉNARD, 2004; CROOK et al., 2013).

Ademais, dada a reputação desenvolvida entre os agentes na fase de matrizes, viabilizando relações de longo prazo, isso auxilia na manutenção desses contratos, com o cumprimento do que foi acordado inicialmente, considerando os benefícios que terão no longo prazo. Logo, além dessas relações suprimirem comportamentos oportunistas, sabe-se da possibilidade também desses integrados serem substituídos por outros integrados em potencial, diante do não cumprimento do acordado, do mesmo modo, reduz as oportunidades de ação oportunista e, por conseguinte, há a ampliação do controle (WILLIAMSON, 1985).

Não obstante, para os contratos via mercado, considera-se que não consistem na forma mais eficiente diante da presença de racionalidade limitada, e assim, podem demandar consequentes adaptações *ex post*, causando custos de transação recorrentes. Sendo preferidas assim, as formas de integração vertical e contratos de quase-integração vertical. Destarte, observou-se que embora essas formas são preferidas em detrimento do contrato via mercado, sua escolha não se mostra respaldada de modo sólido pelo suporte teórico da TCT quanto a escolha de integração vertical ou quase-integração, uma vez que nas duas coordenações mostram-se fases do processo produtivo com a alta presença de especificidade de ativos. Outrossim, percebeu-se que a alta presença de especificidade de ativos, não justifica, isto é, não se mostrou como um motivo que sozinho determine a escolha pela quase-integração vertical com produtores, mas principalmente, pela forma de integração vertical.

A medida em que se mostra pela TCT que quanto maior a especificidade de ativos, se buscará mais a integração vertical para prevenir a ação de comportamento oportunista (ZYLBERSZTAJN, 2005). Nesse sentido, os investimentos altamente específicos feitos em todas as fases da cadeia produtiva de matrizes pesadas, estão sujeitos a possíveis comportamentos oportunistas. No entanto, não se evidencia quais seriam as justificativas de necessidade de integração vertical nas fases de ração, incubatório e recria ao invés de se optar pelos contratos de quase-integração vertical com o produtor, como o caso da matriz (maioria).

Na mesma linha, não ficam claras as justificativas da necessidade de integração vertical ao invés de se optar pelos contratos, no que se refere às fases de recria e de matriz, uma vez que essas duas etapas se mostram sob formas diferentes de coordenação: recria (hierarquia e contratos) e matriz (hierarquia e contratos). Além de não ser explicado porque integra-se verticalmente, questiona-se: quais condições de recursos apresentam-se nas empresas que integram verticalmente as fases de recria e matriz, em detrimento daquelas empresas que, para as mesmas fases, utilizam a forma contratual com o produtor?

Para tanto, uma consideração a ser feita é da possibilidade de dispor de ativos vistos como mais estratégicos nas empresas ou nas fases em que se tem hierarquia, em comparação aos que se mostram na contratação. De tal modo, pode-se entender que na presença de ativos de alta especificidade, tanto a demanda pela redução de racionalidade limitada, assim como a proteção de ações oportunistas, sugere que o papel estratégico desses ativos é parte importante do processo de escolha pela integração vertical, no lugar dos contratos de quase integração. Pode-se compreender ainda que o nível de dificuldade de mensuração dos atributos dos ativos mostra-se também como parte desta decisão pela integração vertical, além da consideração da presença de especificidade e condição estratégica dos ativos vistos nas etapas da cadeia de matrizes pesadas.

5.3 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (TCM)

Considerando a análise da Teoria dos Custos de Transação (TCT) na seção anterior, em que se verificou empiricamente os atributos das transações que influenciam na escolha da estrutura de governança por Williamson (1985), na presente seção, busca-se avançar os termos propostos por essa teoria. Para tanto, em paralelo com a TCT encontra-se a análise sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), introduzida por Barzel (1997, 2005), como um complemento na literatura dos contratos incompletos.

Nesse ínterim, a partir da pesquisa empírica feita neste estudo, foi possível notar que a decisão das estruturas de governança apresentadas, também é influenciada pela possibilidade de mensuração, ou não, dos custos e atributos transacionados no SAG de matrizes, consoante à visão de Barzel (1997, 2003, 2005). Desse modo, foi realizada uma análise teórica e empírica por meio dos aspectos propostos pela TCM: mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização. Investigou-se assim, os fatores do SAG de matrizes que se relacionam a cada um desses aspectos, para então buscar-se a compreensão do modo como cada um deles interfere

na escolha das formas de coordenação. Salieta-se que, conforme Barzel (2001), para selecionar o modo mais eficiente de governança (mecanismo de garantia) não é necessário realmente medir os custos de transação, mas sim verificar a possibilidade da mensuração dos atributos identificados.

Uma consideração a ser feita inicialmente é de que, no caso da **fase de recria**, uma vez que a maioria das empresas internalizam essa etapa, logo, ela é utilizada em menor proporção na forma contratual nas empresas estudadas. Ademais, foi possível identificar poucas informações acerca dos atributos do ativo manejo e seus resultados sobre a matriz recriada, mostrando-se de difícil ou não passível de mensuração, tal como aspectos de sanidade e uniformidade. Sendo assim, é viável de se colocar em contrato apenas: **viabilidade do lote/uniformidade; mortalidade; razão por ave alojada; biosseguridade; biossegurança**. Foram abordados assim de forma breve, alguns pontos quanto aos poucos casos contratuais de recria. Desse modo, buscou-se dar ênfase às transações feitas na fase de **matriz (produção de ovos férteis)**, na qual os contratos são predominantes, com informações encontrados empiricamente que viabilizam uma análise de maneira mais aprofundada, tornando possível assim, a construção dessa seção a partir dos pressupostos da Teoria dos Custos de Mensuração.

5.3.1 Mensuração

Sobre a mensuração, de acordo com Barzel (1982), praticamente nenhuma mercadoria ofertada para venda é livre do custo de medir seus atributos, logo, o processo de transação presume troca de informações e essas informações têm custo. Assim, o custo da informação e a mensuração desse custo, precisam ser considerados na análise das estruturas de governança (BARZEL, 2005). Com isso, informações que podem ser objetivamente mensuradas e verificadas nas transações, envolvem baixos custos de mensuração e são as mais prováveis de serem reguladas via contrato formal (BARZEL, 1997). Todavia, em transações nas quais é dificultoso obter e verificar a informação, como a qualidade do produto ou serviço contratado, mecanismos de ordenamento privado são necessários (FURUBOTN; RICHTER, 2005). Ademais, quanto menor o custo de mensuração de um atributo de determinada *commodity*, se torna mais interessante utilizar a forma contratual para a sua transação (BARZEL, 2002).

Diante disso, a partir das entrevistas realizadas, pode-se observar que os ativos transacionados (ovos férteis e pintainhos de um dia) entre as empresas de matriz pesada e seus fornecedores na fase de produção de ovos férteis (matriz), demonstram **atributos passíveis de mensuração em contrato referentes à: produtividade/ovos incubáveis; eclosão/fertilidade; sanidade; mortalidade; razão por ave alojada; biosseguridade; biossegurança**.

Tais dimensões são necessárias para que as empresas verifiquem se o produto entregue pelo fornecedor está em conformidade com o que foi acordado e firmado contratualmente em um primeiro momento. Desse modo, a empresa e seu corpo técnico verificam constantemente como os fornecedores estão atuando nos processos e cumprindo com os detalhes acordados.

A partir do que os entrevistados afirmaram, percebeu-se uma sequência de etapas a fim de executar o controle preciso quanto à mensuração das dimensões dos ativos transacionados. Essas etapas estão divididas em três momentos: da escolha do parceiro integrado (especificações necessárias) e planejamento da construção do núcleo produtivo (equipamentos); do início do ciclo produtivo, com a aquisição da genética e seu fornecimento a recria, a ave recriada para a fase de matriz, e o processo produtivo de ovos férteis (insumos e mão-de-obra); do recebimento/ou compra dos ovos férteis, seguido da entrega do pintainho (venda ou compra no mercado *spot* de pintinhos que vão para a engorda).

Desse modo, é notório que já na **escolha do parceiro integrado**, existe a determinação de critérios que representam dimensões mensuráveis. Os entrevistados apontam que o produtor em questão, além de necessitar ter o perfil para produzir matrizes, precisa dispor de uma propriedade com os requisitos exigidos pelo órgão regulador (MAPA). Caso ainda não possua a terra, deve buscar por uma propriedade dentro dos atributos determinados, esses envolvem principalmente: estar em condições (no caso de fazer a parceira) de obter a certificação e registros das granjas conforme as Instruções Normativas IN 56/2007 e a IN 59/2009 (BRASIL, 2009), referente ao Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA), pertencente ao MAPA. Por meio desses, determina-se o registro e fiscalização dos estabelecimentos de matrizes, juntamente à adequação das distâncias mínimas entre o estabelecimento avícola e outros locais de risco sanitário, como granjas de frango de corte, impostos pelas normativas IN 56 e a IN 59. Nesse sentido, os entrevistados, elucidaram a importância da mensuração desses atributos durante a escolha do parceiro, para que possa ser verificado o atendimento desses critérios, pois caso não seja liberado pelo MAPA, a produção naquela propriedade fica inviabilizada.

Assim, para que a atividade daquele produtor tenha viabilidade, sua propriedade precisa inicialmente atender esses pré-requisitos, relacionados à questão sanitária (biossegurança). Salienta-se que além de consistir em normativas, melhores condições de sanidade conferem uma maior qualidade para a produção. Além disso, conforme os entrevistados, há demais requisitos: como recursos hídricos, logística, com a proximidade à fábrica de ração e aos incubatórios da empresa, que em geral limita-se em 100 km de distância máxima. Esses atributos também se mostram importantes para que a atividade possa ser realizada e devem ser

averiguados na seleção do integrado. Não obstante, os entrevistados demonstraram que o produtor de matrizes precisa ter um perfil diferenciado em relação ao produtor de corte, em função do investimento ser significativamente mais alto, e conseqüentemente, é maior o compromisso firmado com a integradora. O Entrevistado B cita “[...]o produtor de ovos férteis, eu penso que ele é um produtor preferencial, ele é escolhido porque ele tem um perfil daquela atividade. A começar pelo investimento que é maior, são três milhões de reais.”

Os entrevistados esclarecem que outro requisito é já dispor, ou se for construir novos aviários, buscar equipamentos modernos, como a automação de ninhos. Tais aspectos fazem com que a concorrência para ser um potencial produtor de matrizes pesadas não seja alta, diante dos investimentos expressivos, aliados ao compromisso demandado. Faz-se necessário meses de estudo por parte da empresa antes de selecionar o integrado, como reuniões e explicações sobre todos os atributos que irão envolver aquela transação. Elucidam assim, todo o processo produtivo, padrões da empresa, demandas de manejo e estrutura, fazendo visitas em outras granjas de produtores integrados, assim, preparando-o para que ele tenha certeza da sua tomada de decisão antes de assumir a integração.

Após a seleção realizada, com o fechamento do contrato, segue-se para a etapa de **planejamento e construção do núcleo produtivo**, nessa fase já com a escolha do terreno, será feito junto da empresa integradora o projeto da construção do aviário, da instalação hidráulica, da instalação elétrica e dos equipamentos do aviário. Com os critérios da propriedade já de acordo com as normativas, a construção dos núcleos se dá no mesmo sentido, seguindo as normas de certificação da IN nº 08/2017 do PNSA, essas especificações são cruciais para a autorização dos alojamentos das matrizes pelos fiscais do MAPA.

No que se refere ao projeto e construção, conforme os entrevistados, mesmo que a empresa integradora não seja diretamente responsável pela obra, ou pelo levantamento de recursos do produtor junto ao banco, ela participa ativamente desse processo, orientando e oferecendo o projeto da obra, quando são **definidos aspectos de mensuração** quanto: ao padrão de aviário; tamanho do aviário; capacidade produtiva do núcleo; casa do funcionário; portaria; e equipamentos. Considerando que aquela estrutura terá destinação a produzir ovos férteis, unicamente para àquela empresa integradora, a estrutura deverá estar totalmente adequada aos padrões da empresa. Há também o controle e acompanhamento ao longo da obra, verificando se as especificações estão sendo cumpridas na construção do núcleo produtivo.

A partir da escolha do produtor e construção da estrutura, **há o início do ciclo produtivo**. No início da cadeia das empresas investigadas, encontram-se os fornecedores de

genética Cobb, Ross, e em alguns casos as Hubbard, pertencente a Ross. Nesse primeiro momento há a aquisição da genética da matrizinha de um dia e seu fornecimento à recria, nessa etapa, os atributos mensurados em relação à linhagem genética recebida, se referem: ao peso e idade dessa ave que chega à empresa (devendo ser de um dia), aliado a atributos relacionados aos seus resultados no campo: uniformidade da matriz recriada, tempo de produção de ovos (vida reprodutiva da matriz), e índice de pinto/matriz (envolvendo a eclodibilidade e qualidade do pintainho), os quais são verificadas ao final de cada lote.

Assim, essa matrizinha irá para a fase de recria, sendo recriada por 22 semanas nas granjas próprias, ou terceirizadas. No caso da produção com integrados na recria, mensura-se apenas os atributos: **índice por ave recriada; ração por matriz recriada; viabilidade do lote/uniformidade do lote**. Em seguida passará para a fase de **produção de ovos férteis**, quando a empresa entrega a matriz recriada ao produtor de matrizes pesadas, inicia-se o processo. Conforme os entrevistados, quanto à esta etapa, a produção de ovos férteis que terá o ciclo de 10 meses, é avaliada pelos seguintes atributos, os quais são passíveis de mensuração: produtividade (ovos incubáveis/por matriz); índice de eclosão/fertilidade por matriz; ração por ave alojada; sanidade; biossegurança; biossegurança.

Quando a produção começa a ser feita pelo integrado, a partir do recebimento da genética, há uma maior intensificação nos requisitos que serão avaliados pela integradora, com esse aumento de atributos mensurados, há uma melhoria no fluxo do processo, auxiliando na redução de possíveis falhas. Também junto a essa fase da contratação, são reforçados aspectos técnicos da produção, desde o alojamento das aves, práticas de manejo das aves e da coleta de ovos, junto a condições do aviário, como temperatura, higiene e os procedimentos de biossegurança e biossegurança.

O alojamento é a etapa em que se inicia a vida reprodutiva da ave de matriz, ele consiste no processo de recebimento da matriz recriada nos aviários, com o manejo e produção de ovos férteis durante dez meses. Esses ovos, serão enviados diariamente ao incubatório da empresa para o processo de nascimento dos pintinhos, que seguirão para a engorda e o abate. Na realização do alojamento há especificações quanto às condições do aviário, ele deve estar desinfetado, devem estar ajustadas às linhas dos bebedouros e comedouros.

Nessa fase, a mensuração é feita em parte pelo produtor semanalmente ou diariamente e conferida pelo técnico semanalmente, ela se refere: ao peso da fêmea e do macho; consumo de ração (pesagem exata diariamente da ração pelo produtor); consumo de água; peso do ovo; ovos aproveitados/ovos de cama (classificação e envio ao incubatório); mortalidade das

matrizes; ovos descartados; cama do aviário; medicamentos necessários; temperatura do aviário. Alguns atributos como o peso das aves e dos ovos, são mensurados semanalmente pelo produtor e conferidos pelo técnico. Quanto à classificação dos ovos, a mensuração é feita diariamente pelo produtor, registrando na ficha do lote, todos aqueles descartados e aproveitados, isto é, enviados ao incubatório. Os avicultores fazem essa mensuração dos dados em sua ficha lote manualmente, e em alguns casos lançam em um pen drive, preenchendo a ficha digitalmente, essa ficha (ou pen drive), é recolhida pelo técnico, e esses dados são analisados semanalmente ou mensalmente em reuniões entre a gerência da parte de matrizes e seus técnicos.

Dessa forma, ao longo do ciclo produtivo, existe o controle com a verificação desses atributos mensurados em relação aos resultados do processo produtivo, eles ocorrem a partir da **entrega diária dos ovos férteis pelo produtor à etapa do incubatório, em que o controle é realizado por técnicos de qualidade**. Ao passo que também há o controle realizado no ambiente das granjas por técnicos (veterinários, zootecnistas ou técnicos agrícolas), durante a produção do lote e no período de vazio. Esses se referem aos atributos de práticas de manejo observadas quanto a produtividade, a biossegurança e a biossegurança.

Conforme os entrevistados, o controle dentro do aviário é feito por meio dessas informações coletadas e analisadas. Ao mesmo tempo, o técnico, além de discutir os dados com a gerência e levar *feedback* ao produtor, em suas visitas semanais, deve verificar se as práticas de manejo estão sendo feitas de maneira correta, de acordo com o que já consegue observar no ambiente produtivo. Logo, deve fazer a mensuração dos atributos durante sua visita, se necessário acertar os pontos de alerta identificados no processo feito pelo integrado. Essa mensuração das práticas de manejo, pode ser entendida na fala do Entrevistado F, o qual ressalta que o controle do técnico quanto ao manejo feito, exige precisão, pois alguma mensuração errada pode ser decisiva para a reprodução das aves naquele lote:

Você pode ter um cara que não vai pesar exatamente a ração que o galo tem que comer, e vai dar a mais, o galo vai estourar de peso, né? E se o extensionista não for assertivo na visita dele, e também não tiver num dia bom, e não olhar, ou fazer um raio x de tudo o que está acontecendo na granja, não pegar os furos, e levantar o peso do macho, você compromete a fertilidade do lote inteiro. Não adianta você ter uma fêmea reproduzindo ovos, se os ovos não são fertilizados porque o macho está muito gordo, ou que o macho está com problema de alimentação, ou que não toma água. E a galinha é a mesma coisa, você tem que dar ração, quando ela precisa produzir e você retira a ração dela quando o ovo começa a ficar grande, quando ela começa a adquirir peso. Você tem que tirar, a galinha gorda, ou a galinha magra não produz ovos[...], tem que estar dentro de um peso médio.

Diante disso, destaca-se que esses problemas podem vir desde a recria, conforme o peso da fêmea/macho, quando a matriz recriada vai acima do peso para a produção de ovos férteis, causa desuniformidade no lote, o que não é possível de se resolver, ou seja, não se consegue a uniformizar na fase de matrizes. Assim, mostra-se a importância da mensuração feita no aviário para se obter uma matriz bem recriada para a fase de ovos férteis, destaca-se a mensuração quanto aos pesos, a fim de verificar tanto o manejo de fêmea quanto o manejo do macho, os entrevistados indicam que quando o macho também tem um bom manejo, há ganhos extras na produtividade. Esses pontos indicam também se está sendo feito um arraçamento correto (níveis de distribuição de ração), bem como a distribuição da água.

Há também a verificação do manejo de ovos, quanto a sua coleta, se o colaborador está coletando corretamente, se na separação dos ovos incubáveis é realizada uma boa classificação, se há separação de ovos postos no ninho ou postos na cama, de ovos quebrados ou trincados, tanto para melhorar o aproveitamento dos ovos, quanto para reduzir possíveis contaminações. Visto que, conforme os entrevistados, o manejo de ovos precisa ser bem feito para garantir o máximo de qualidade dos ovos que serão incubados e seus resultados no incubatório. Como é percebido na fala do Entrevistado J: “Quando eu mando um ovo incubável, eu entendo que o meu melhor ovo está ali, e aí muitas vezes ‘o cara’ coleta de qualquer jeito, ou sujo, ou mistura, é ovo virado, ovo defeituoso. E ovo virado, na verdade, é um ovo fértil muitas vezes, que eu perco pintinho simplesmente pelo fato de o ovo estar virado [...]”

Considera-se ainda as diferenças de manejo entre o ninho manual e ninho automático na coleta de ovos, demandando mais mão-de-obra no caso do ninho manual, porém, um bom manejo também é importante no ninho automático, assim o Gestor da Empresa I explica: “[...] fique ciente de que você assim, no convencional, vai estar os ninhos lá, você vai ter que estar passando com a bandeja, botando ali dentro. No ninho automático fica uma pessoa só, aquele ovo vem vindo, e eu vou embandejando (sic) [...]” Discorrendo sobre essa diferença, os entrevistados demonstram que se deve considerar a marca do ninho automático, conforme o Entrevistado G: “[...] tem marcas que o integrado vai querer economizar, e colocar um ninho que as galinhas não se sentem confortáveis, ao invés de ela subir no ninho para colocar os ovos, elas colocam na cama. Então fica ninho de cama, baixa a eclosão, então o ninho automático pode ser pior do que o ninho manual.” Além de questões de marca, mostra-se necessário um manejo correto nos dois casos para a verificação de aproveitamento de ovos, outrossim, ovos que serão direcionados ao incubatório.

Nesse contexto, de acordo com os entrevistados, aliado aos índices de produtividade considerados na entrega diária dos ovos férteis, ao longo do processo os atributos ligados à sanidade, condições de higiene dos aviários e limpeza dos ovos, são altamente controlados e verificados. Salienta-se que, tanto a produtividade quanto os procedimentos de biossegurança, e biosseguridade são verificados (mensurados) constantemente pelos técnicos nos aviários, por meio de um *checklist* que envolve as BPFs (Boas Práticas de Produção e Fabricação). Essas consistem em uma série de ações que precisam ser praticadas pelo produtor para garantir a sua própria biossegurança, a biosseguridade avícola e a qualidade do ovo.

Dentro disso, há dois pontos de controle da empresa: um está relacionado a questões de manejo para evitar a contaminação dos ovos, outro ponto são os aspectos relacionados a problemas mais sérios de origem sanitária, ambos são decorrentes de falhas nos procedimentos de biosseguridade e biossegurança. Os entrevistados diferenciam assim, a contaminação por bactérias comuns, que pode ser resolvida de formas mais simples via prescrição de medicamentos pelos veterinários da empresa, já problemas sanitários mais graves, em alguns casos, é preciso até mesmo eliminar todo um lote. Para a prevenção de ambos, são demandados procedimentos de biossegurança e biosseguridade, os quais também são verificados constantemente pelos técnicos com as BPFs, essas práticas de higiene na produção são essenciais na prevenção da contaminação dos ovos.

Conforme os entrevistados, os atributos mensurados em relação à biossegurança (saúde humana) e biosseguridade, que constam no *checklist* de BPFs, se referem às condições apresentadas pela granja, à localização da propriedade (a qual não pode apresentar risco sanitário), e aos procedimentos tomados pelos produtores e técnicos, assim envolvem: desde o Isolamento (IN 56/2007 e a IN 59/2009 (PNSA/MAPA); Controle de tráfego (visitas/ estrutura IN nº 08/2017 do PNSA); Higienização (manejo); Alojamento, medicação e vacinação (produtor e técnicos); Monitoramento, registro e comunicação dos resultados (técnicos); Erradicação de doenças (medicação/empresa); Auditoria (técnica e de qualidade total) e Atualização (técnicos); Educação continuada (treinamentos/ produtor); Plano de contingência (no caso de uma doença). O gestor da Empresa E explica em relação a avaliação sob a propriedade do integrado a partir desse checklist: “A gente tem um checklist que tem uma porcentagem de acerto que a gente nivela como uma granja com biosseguridade, ou não biosseguridade. Então tem vários itens, e esses itens a gente avalia, se a granja não tiver em dia 85% dos itens, a gente avalia como ela não tendo biosseguridade.”

Quanto ao atributo de biossegurança, os entrevistados consideram-no um atributo mais difícil de ser mensurado, para tanto mesmo em contrato, ele ainda se mostra subjetivo para as empresas integradoras, como evidenciado pelo Entrevistado A: “[...] é relativo, é um atributo bem **subjetivo**, no geral envolve isolamentos, cuidados, portarias, cercas, esse tipo de coisa.” Aliado a isso, destaca-se o monitoramento sobre o atributo de Controle de tráfego (visitas/IN nº 08/2017), que envolve a rígida prevenção por parte da empresa de possível contato dos colaboradores da granja com aves caipiras ou pássaros. Nesse sentido, durante a produção é feito o controle no aviário de aspectos de manejo, biossegurança e biossegurança, o Entrevistado F resume aspectos desse controle: “[...] é 5s, né? Limpeza, organização e instalação, a gente faz o *checklist* de boas práticas de produção, que isso é um *checklist* praticamente que a gente vai passando, de empresa em empresa. E aí tira um raio x da sua propriedade [do produtor].”

De acordo com os entrevistados, a realização desse controle de manejo tanto quanto a produtividade, como a biossegurança e biossegurança, por vezes se torna complexa, em função de se mostrar, em partes subjetiva (difícil mensuração), sendo feita a partir da conferência dos itens citados acima, que se encontram em forma de *checklists* e auxiliam na orientação e cobrança ao integrado. Como não estão detalhadas contratualmente como devem ser feitas as práticas de manejo nos aviários, isso é repassado ao produtor, acompanhado da entrega dos BPFs, e por meio deles, as empresas realizam o controle desses atributos, documentando que o produtor recebeu as orientações e o manual. A empresa faz a mensuração semanalmente a partir da visita do técnico ao produtor, o qual fará a conferência dos itens dos *checklists*, com o registro destes, reuniões com a gestão, e treinamentos que são feitos para fazer o controle desse manejo por parte do produtor em relação aos resultados.

Os entrevistados afirmam que documentam o repasse dessas práticas de maneira informal para dar *feedback* ao integrado, seja quando há problemas no processo, com baixos resultados, ou problemas de contaminação por possível falta de cumprimento dos procedimentos, ou quando são alcançadas/ultrapassadas as metas de produção, a fim de oferecer maiores bonificações. Salienta-se desse modo que, o manejo apresenta difícil mensuração, na medida em que depende diretamente dele para manter-se a produtividade e a biossegurança, para tanto, os entrevistados apontam que ele é controlado pelos resultados, juntamente a verificação dos *checklists* dos técnicos. Na mesma linha, também se mostra difícil a mensuração da quantidade de mão-de-obra por matriz alojada, que é contratada pelo produtor e é responsável pela realização do manejo. Assim, o número de funcionários necessários, de acordo

com o número de matriz alojada (capacidade dos aviários) na maior parte dos casos importa, considerando que os gestores em sua maioria, sentem dificuldade na cobrança desse atributo na relação com o produtor.

Em alguns casos pontuais, o produtor contrata menos funcionários buscando reduzir custos, assim, mesmo que seja possível de se mensurar o número de funcionários necessários, este atributo ainda não consta nos contratos de integração, sendo verificado de maneiras informais, o que gera dificuldades de controle para a empresa. Esse ponto é elucidado pelo Entrevistado C, que demonstra a possibilidade de verificar esse atributo por meio de acordos, os quais podem estar ligados de uma maneira indireta no contrato: “No contrato consta lá que você negocia uma planilha de custeio, essa planilha de custeio vai dizer ‘tantos funcionários, vezes tantos reais, que vai gerar tanto.’ Então, o que você pode fazer, ‘nós estamos te pagando por seis funcionários, vezes 1.500 reais, que dá tanto’ [...]”

Em paralelo com esse controle interno das granjas, há o controle feito no incubatório pelos técnicos de qualidade, após o envio de ovos férteis diariamente pelo produtor. Os ovos coletados no aviário são classificados entre ovos descartados e ovos incubáveis (ovos aproveitados), entre esses ovos aproveitados estão os coletados no ninho, que são classificados como tipo A, e aqueles coletados na cama, são os classificados tipo B. Esses são atributos mensurados e anotados diariamente pelo produtor na ficha do lote para seu controle, além de enviar ao incubatório, um registro do número de ovos incubáveis daquele dia. Sendo, portanto, ovos incubáveis o mais importante atributo mensurado nessa fase antes da incubação dos ovos, o qual será considerado para o pagamento do produtor.

A última fase do processo da matriz pesada, se refere à **entrega de ovos férteis do produtor ao incubatório**, quando será feita a incubação dos ovos ao longo de 21 dias para o nascimento do pintainho de 1 dia. Nessa fase, os atributos mensurados são os seguintes: ovos incubáveis (ovos aproveitados), índice de fertilidade e índice de eclosão. Na fase do incubatório, é realizada uma nova classificação dos ovos enviados pelo produtor, entre ovos incubáveis e descartados, em que há novamente a mensuração, registrando-a junto a classificação enviada pelo produtor. Os ovos aproveitados vão para a fase de incubação, nesse processo do incubatório, o índice de eclosão se mostra o atributo mais importante a ser mensurado, de acordo com os entrevistados, esse índice indica o número de pintainhos nascidos que poderão seguir para a fase de alojamento do frango de corte. Os entrevistados indicam outros atributos como peso de ovo que são importantes na pesagem semanal do produtor para acompanhar o

desempenho da produção, no entanto, entram em um padrão de pesagem interno da empresa, com um peso mínimo para ser enviado para a incubação.

Logo, a questão do peso do ovo não entra na verificação dos resultados para remunerar o produtor, esse atributo é mensurado internamente para controle dos índices produtivos. Dessa forma, a produtividade no incubatório é verificada pelo índice de eclosão, considerando os nascimentos de pintainhos aproveitados para seguir na fase de corte. Os entrevistados elucidam que após a incubação dos ovos, nos primeiros sete dias realizam um teste de fertilidade no ovo entregue pelo produtor, pois caso ocorra queda no índice de eclosão, conseguem verificar se foi um problema anterior na matriz, ou então um problema do incubatório, não descontado do produtor tais perdas quando não for sua responsabilidade.

Assim, o índice de eclosão está associado à qualidade do ovo, pois aspectos de alta ou baixa eclosão, podem estar relacionados desde a linhagem genética, ou **problemas oriundos de uma ave mal recriada**. No caso da recria, podem estar relacionados desde os manejos de vacinação, pois quando não forem feitos de forma correta, podem causar problemas na sanidade das aves, uma vez que a vacinação nesta fase, é determinante para assegurar em grande parte a sanidade das aves nas fases seguintes, até os elos finais da cadeia. Problemas na recria podem se referir também aos manejos de produção do peso da fêmea/macho, pois, quando a matriz recriada vai acima do peso para a produção de ovos férteis, pode **causar a infertilidade das aves, ou a não uniformidade** em sua reprodução. Em um lote não uniforme, uma matriz pode ter uma eclosão mais precoce do que a outra, ou seja, pode causar desuniformidade até a fase de eclosão no incubatório, e com isso, causa a desuniformidade no lote de pintinhos de 1 dia nascidos, e, por conseguinte, no frango para engorda e abate, chegando tal desuniformidade até o produto final. Outros pontos na matriz, também envolvem o peso da fêmea/macho, mas em menor grau, mas podem haver problemas principalmente na coleta de ovos incorreta, ou ainda do manejo incorreto no próprio incubatório.

Referente ao tipo de genética, podem ser considerados padrões de produtividade *versus* eclosão de cada genética, o Entrevistado G explica: “[...] a Ross, hoje ela coloca muito mais ovos do que a Cobb [produtividade], mas tem no final a eclosão um pouco mais baixa, isso reduz um pouco a capacidade de incubação”. Percebe-se assim, como o atributo produtividade (ovos incubáveis) é diferente do atributo de índice de eclosão, no que se refere à mensuração dos ovos enviados pelo produtor, os dois atributos são avaliados pela empresa considerando essas diferenças de padrões de resultados nas linhagens.

De acordo com todos os entrevistados, embora a empresa seja responsável pela entrega da genética (matriz) ao produtor, não há diferenciação entre as genéticas enviadas, isto é, a casa genética fornecida não é um critério estabelecido contratualmente. Por outro lado, no que diz respeito ao que é considerado para o pagamento do produtor, envolve desde a ficha do lote semanal contendo os dados produtivos ao longo do lote, com as informações de acompanhamento técnico, se houveram doenças, se o lote foi medicado (de responsabilidade da empresa) e manejos realizados (por parte do produto).

Após o lançamento dos dados no setor de fomento, calcula-se o valor da remuneração ao integrado em dois momentos: mensalmente e ao final do lote. Mensalmente paga-se a produtividade por ovo, remunerando o integrado conforme seus custos na produção de cada ovo fértil naquele mês, esses custos são referentes à mão-de-obra, água e luz, esse pagamento representa assim, um valor para a manutenção própria do produtor e da atividade feita por ele no mês. No entanto, o integrado saberá o valor total do seu pagamento somente ao final do lote quando receberá sua bonificação, podendo conferir com os dados registrados por ele ao longo da produção, seja mensalmente ou no fechamento do lote, principalmente quanto aos ovos aproveitados, enviados diariamente ao incubatório.

Em geral, o cálculo fixado para o pagamento ao final do lote, considera: o consumo da ração por ave alojada, a produção referente à ovos incubáveis por matriz, índice de eclosão/e ou índice de fertilidade, aliados às metas de bonificação quanto a baixos índices de ração consumida, de mortalidade e ovos descartados. São mensurados assim, parâmetros de produtividade pagos ao integrado no final do lote, na forma de bonificação conforme suas metas atingidas. Ademais, compreende-se porque as empresas em sua maioria no final do lote, não remuneram pelo indicador de pintainhos nascidos por ave, e sim por ovos incubáveis, eclosão ou por índice de fertilidade, ou ainda consideram os índices de mortalidade. Uma visão geral sobre as considerações de remuneração pelas empresas avícolas, é resumida no comentário do Entrevistado J, o qual vende ovos férteis e pintinhos para o mercado e também considera apenas eclosão e explica o porquê:

O que está em contrato então? Temos eclosão e não tenho pintinho por ave alojada, porque eu vendo muito ovo, não tenho como mensurar isso. Estaria penalizando ele [o produtor], por esse motivo que eu não uso isso. Tenho ovo incubável, consigo medir facilmente, eclosão, programa de qualidade, a nota de qualidade, o BPF, que são as avaliações de qualidade e isso está em contrato, percentual de ovos contaminados também. Isso, eu consigo mensurar de alguma forma, bem objetiva, isso está em contrato, contaminação no incubatório, eu consigo ter esse número.

Na mesma linha, alguns gestores entrevistados demonstram que consideram o baixo índice de mortalidade das aves para bonificar o produtor no fechamento do lote. Demonstra-se um padrão de qualidade para a bonificação, pois ao atingir a baixa mortalidade receberão bonificações. Ao passo que, se a mortalidade das aves for alta, terão menor produção de ovos por matriz, e conseqüentemente, já estarão recebendo uma menor remuneração (sendo penalizados) pela menor produtividade de ovos incubáveis. Diante disso, em geral, mostra-se não haver um padrão único na forma de bonificação nos contratos de integração.

Quanto à compra e venda de ovos férteis/ pintainhos no mercado, como são transacionados no mercado, seus atributos são considerados passíveis de mensuração, sendo incluídos nos contratos entre as empresas fornecedoras e compradoras, envolvendo aspectos de qualidade, sanidade, desempenho, preço/custo. Desse modo, como são bens considerados como *commodities*, eles têm alta padronização, sendo assim, os ativos ovos férteis e pintainhos possuem atributos considerados como de fácil mensuração. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que não há especificações mais complexas que dificultam a compra e venda no mercado, mas devido à incerteza da oferta do produto e pela perecibilidade, a maior parte compra com contratos com quem possuem relações de longo prazo.

Em específico para a compra de ovos férteis, **o principal atributo mensurado em contrato é o índice de eclosão**, de acordo com os entrevistados, em geral existe um padrão em torno de 80% a 85% de índice de eclosão que o ovo fértil entregue pelo fornecedor precisa atender. Quando há menor índice de eclosão há duas situações: em uma pode ser descontado do pagamento do fornecedor de modo equivalente à redução do nascimento de pintinhos. E outra solução bastante frequente entre empresas que têm contrato junto a relações de longo prazo, é uma forma de compensação, chamada de “bonificação ao comprador”, na qual a fornecedora sem cobrar custo algum, concede o número de ovos férteis proporcional à redução que se apresentou no índice de eclosão.

Os entrevistados alegaram que essa forma de transação entre as empresas avícolas funciona bem, principalmente com quem possuem contrato relacional. Outro ponto que se destaca, é de que a compra de ovos férteis se dá em função de ter um custo menor, pois é a compradora que fará o processo do incubatório, economizando esses custos de incubação que pagaria se comprasse o pintinho. Assim, àquelas empresas que possuem incubatórios com capacidade para atender a fatia de ovos férteis comprados, além dos ovos próprios, preferem comprar ovos férteis, aliado à questão de maior controle, pois o processo de incubação de ovos fica sob sua supervisão.

No que se refere à compra do pintinho de 1 dia no mercado, as especificações definidas envolvem as normas do MAPA. Conforme os entrevistados, os pintinhos que forem comprados, precisam ser procedentes de incubatórios registrados no MAPA, precisam ser livres de *microplasmose*, *aspergilose* e *salmonelose*, além disso, devem ser vacinados ainda no incubatório contra a doença de *marek*. **O atributo mensurado nos contratos de compra de pintinho, é o índice de mortalidade nas primeiras semanas.** Caso o índice de mortalidade seja maior que 3%, há um acordo com o fornecedor, podendo ser descontado do seu pagamento esse prejuízo, ou há o processo de bonificação, enviando os pintinhos referentes à perda dos 3% ou mais de mortalidade. Arelado a esse índice estão aspectos de sanidade, é exigido um bom *status* sanitário dos pintinhos que são entregues.

Os entrevistados demonstraram que assim como nos ovos férteis, nas relações de contratos de longo prazo com os fornecedores, os problemas são conversados e geralmente resolvidos. Muitas empresas compram frequentemente no mercado, algumas adotam essa estratégia apenas como diversificação, mesmo sendo autossuficientes, indicando até mesmo que não há separação do pintinho para o integrado do corte, entre ovos/ pintinhos produzidos internamente ou comprados no mercado. Por outro lado, parte das empresas que compravam ovos férteis e pintinhos no mercado, tornaram-se autossuficientes justamente para ter o controle de todo o processo.

Em particular no que diz respeito à dificuldade de mensurar o atributo sanidade em contratos no mercado, em que não acompanham os procedimentos de biossegurança e biosseguridade como é feito na integração com o produtor. Isso pode ser entendido com a afirmação do Entrevistado da Empresa H: “Não tenha dúvida que tu ter a produção própria (vertical e integração com produtor), tu ter matriz própria é um diferencial. Além da questão sanitária, você sabe com o que você está lidando”. Reforçando essa visão, o Entrevistado G afirma que prefere a integração com produtores, do que o mercado para comprar pintinhos de outras empresas, pois “[...] na integração eu sei de onde veio o pintinho”.

Não obstante, em geral, além da questão de manejo ou de sanidade, há outros casos, em que se tem dificuldade para realizar a mensuração, não sendo possível até mesmo de fazê-la, como no caso da mensuração de insumos intermediários ou perdas atípicas. Destaca-se assim, que mesmo havendo várias dimensões mensuráveis nas transações entre produtor e integradora, há aspectos inviáveis de se medir, seja quanto ao que o produtor gasta de luz, ou até prejuízos como uma perda atípica causada por quedas de energia.

Ademais, sobre a questão da genética, consta em contrato que a empresa irá fornecê-la ao produtor, porém, não está determinada qual é a casa genética. Nos casos em que as empresas trabalham com as duas linhagens, ela pode variar a cada lote enviado ao produtor, além de que, ao longo dos anos, as empresas podem mudar de fornecedor. Os entrevistados explicam que dentre os atributos dos resultados do processo, é difícil mensurar perdas causadas pelas diferentes genéticas. Eventualmente pode vir até mesmo a causar desacordos, como por exemplo, no caso de a genética utilizada causar prejuízos, com cobranças indevidas por parte da integradora, ou insatisfação do produtor, levando até mesmo ao rompimento de contrato por parte do produtor por não estar satisfeito com a genética utilizada pela empresa.

Pode-se constatar que, **nas transações no SAG de matrizes pesadas, em específico entre empresa e seus fornecedores, demonstram-se ativos (matriz, ovos férteis e pintinhos) com dimensões passíveis de mensuração**, tal como aponta Barzel (1997, 2003). Nesse ínterim, os atributos identificados nessas transações, indicam que há um sistema de controle eficaz, com sua identificação e mensuração, assegurando o que é exigido pela legislação, bem como as demandas quanto a padrões produtivos e o atendimento de critérios técnicos da integradora e de remuneração aos produtores, sendo eles: **manejo de produção; procedimentos de biossegurança e biossegurança; ovos produzidos (ovos aproveitados/ ovos incubáveis); índice de eclosão; índice de fertilidade; índice de mortalidade**.

Dessa maneira, percebe-se o sistema de garantia de direitos de propriedade, dado que a entrega/desempenho de produtos e as remunerações feitas, são estabelecidos diante da mensuração realizada sob os atributos apresentados (BARZEL, 2005). Para o caso da integração, a mensuração auxilia as empresas desde o início do processo, ainda na seleção dos integrados, por meio dos atributos de legislação, de sanidade e critérios técnicos, sendo que tais critérios orientam o produtor à constante adequação de seus padrões no sistema produtivo de ovos férteis. Do mesmo modo, ocorre com os critérios definidos para fornecedores de pintinhos/ovos férteis no mercado e o pagamento feito pelas empresas compradoras.

Todavia, embora note-se um **esforço dos agentes para estabelecer em contrato o máximo de dimensões existentes nas transações na cadeia de matrizes, ainda pode-se perceber que os contratos se mostram incompletos**. Assim, no SAG estudado, observou-se que nem todos os atributos são possíveis de se identificar, mensurar e definir em contrato, o que pode ocasionar perda de valor, alinhando-se ao indicado em Barzel (2005).

No caso da compra de ovos férteis e pintinhos no mercado, nem todos os atributos contidos nessas transações são mensurados, principalmente quanto às possíveis doenças e

medicamentos administrados naquele lote. Porém, as empresas entrevistadas argumentam que embora não tenham esse controle, não percebem comportamentos oportunistas, pois esses possíveis problemas são contornados nos termos contratuais com os fornecedores. Em casos como esse e em outros muito pontuais, de acordo com os entrevistados, as dimensões não mensuradas, ou então não possíveis de serem inseridas nos contratos, não tendem a chegar ao ponto de motivar um oportunismo implícito, como é visto no modelo de Barzel (1997, 2003).

Contudo, mesmo que raras, podem ser observadas possíveis ações oportunistas ao longo do processo. Tais situações de oportunismo, podem se apresentar com a difícil mensuração dos atributos ou diante assimetria de informação, quando intencionalmente não se permite que uma das partes tenha acesso a informações que viabilizem fazer a mensuração certa, o que pode causar oportunidade de captura de valor (BARZEL, 1997). Isso pode ser visto, de forma muito pontual, quando há mudanças na ração (empresa integradora) ou mudanças na casa genética (fornecedora), e estas podem impactar os resultados do produtor no campo sem que as empresas informem tais mudanças, descontando o baixo desempenho no pagamento do produtor, agindo assim de forma oportunista.

A assimetria de informação pode ocorrer também por parte do produtor, ou de seu funcionário, quanto aos procedimentos de biosseguridade, principalmente no atributo tráfego de visitas. Isso porque a integradora não tem acesso à informação dos locais em que os funcionários estiverem, se entraram em contato ou não com aves caipiras e pássaros, ou se houve visitas no aviário, trazendo risco sanitário à produção. Ademais, a assimetria de informação pode ser vista quanto aos dados para o cálculo do pagamento ao produtor, pois ainda que ele identifique e mensure todos os dados em sua ficha lote, pode haver divergência em alguns pontos na etapa de mensuração feita pela empresa. Seja na nova classificação dos ovos no incubatório, na medição do consumo de ração, na medição da eclosão dos ovos, ou na fertilidade apresentada, pois esses dados ficam sob o controle da integradora.

No que tange à dificuldade de mensurar todos atributos transacionados, em específico na matriz, encontra-se a **impossibilidade de a empresa mensurar diariamente o que é feito pelo produtor nos aviários**, quanto ao manejo das aves (fêmeas e macho), a coleta de ovos e aos procedimentos de biosseguridade. Outrossim, controlar se de fato são realizados todos os manejos necessários, pois o controle da empresa é apenas semanal e pelos resultados ao final do lote. Consoante ao proposto por Barzel (1997, 2005) em que a incompletude contratual é inerente à relação entre dois agentes impossibilitados de realizar uma mensuração exata, mostra-se que essa dificuldade de mensuração sobre os resultados do atributo manejo, pode

possibilitar a apropriação de valor por parte do produtor. Além da questão não contratada sobre a quantidade de mão-de-obra por matriz alojada, o que gera dificuldades de controle.

Nesse âmbito, pode-se notar que diante a incompletude contratual vista nas transações no SAG de matrizes, os contratos são alterados frequentemente, com a inserção de adendos, alterando atributos já previstos, conforme as mudanças na produção e acordos feitos entre integrados e integradora, ou ainda ao passar do tempo novos atributos identificados nas transações são estabelecidos. Assim, mesmo que haja uma identificação, mensuração e inserção detalhada de alguns atributos em contrato, devido a constante demanda por adaptações, pode, ocasionalmente, haver dificuldades de mensuração.

Por fim, embora haja uma discussão e posicionamentos diferentes, em que se defende que o controle é mais eficaz em uma ou outra estrutura de governança, a capacidade de controle das empresas de matrizes sobre seu sistema produtivo se mostrou satisfatória, independente da governança estabelecida. Principalmente no que tange aos casos de integração vertical e contratos de integração com o produtor, em comparação ao menor controle apresentado das transações que ocorrem no mercado. Uma vez que essa capacidade de controle delinea os custos de transação e também os custos de mensuração, viabilizando assim, uma efetiva identificação e fiscalização das dimensões passíveis de mensuração dos ativos transacionados (POPPO; ZENGER, 1998) no SAG de matrizes.

5.3.2 Direitos de propriedade

Na cadeia de matrizes, foi possível verificar dois casos em que podem ser observados os direitos de propriedade nas transações de matriz/ovos férteis, entre as empresas avícolas e seus fornecedores: 1) arrendamento por condomínios: um grupo de produtores cooperados investem em toda a infraestrutura e equipamentos que contém granjas de recria e de matrizes, a empresa é responsável pela gestão da produção, fornecendo todos os insumos produtivos, genética (matriz), ração, medicamentos, assistência técnica, mão-de-obra, água e luz. 2) Nos contratos de integração de recria e matriz: a empresa é responsável pelos insumos desde a compra da genética e entrega ao produtor (na recria a matrızinha de um dia) e na matriz (a matriz recriada), a integradora fornece também a ração, os medicamentos e a assistência técnica. O integrado é responsável por todo o processo produtivo de recria da matrızinha de 1 dia (na recria); e reprodução da matriz recriada (produção de ovos férteis) com entrega diária de ovos férteis produzidos ao incubatório ao longo de dez meses, sendo de sua alçada o manejo feito nos aviários, a mão-de-obra, água, luz e os investimentos em estrutura física e equipamento.

Inicialmente faz-se necessário salientar que, foram identificados na presente investigação contratos por arrendamento padrão, em que o proprietário entra com a terra e as instalações (infraestrutura). Já a empresa que arrenda coloca os equipamentos (em alguns casos) e fornece todos os insumos (genética/matriz, ração, medicamentos, assistência técnica, mão-de-obra, água e luz), e se responsabiliza assim por todo o processo produtivo. Para esse caso, não há o enfoque da análise de direitos de propriedade, pois não se apresenta problema quanto ao controle do processo (FOSS; FOSS, 2001). As duas empresas em que se apresentou esse tipo de contrato (Empresa A e J), demonstram que o arrendamento não é realizado em função de problemas com apropriação de valor, visando deter o controle do processo, mas sim, por uma questão estratégica de capacidade de expansão da empresa. A empresa se beneficia da estrutura física, remunerando o dono da terra com um valor fixo na forma de aluguel, ademais, a empresa assume todos os riscos, tal como funciona na granja própria.

No entanto, os contratos de arrendamento por condomínios, envolvem direitos de propriedade, pois a motivação da empresa é diferente, uma vez que a empresa opta por fazer a gestão na propriedade dos produtores associados, com a finalidade de obter controle sobre o processo e evitar a apropriação de valor. Assim, entende-se que nesse caso, a propriedade importa para ter controle (FOSS; FOSS, 2001). Esse arrendamento por condomínios para ter o controle da gestão, pode ser compreendido na fala do Entrevistado F: “Essa forma de arrendamento, então[...] eles entregam a estrutura nova para empresa e a empresa vai fazer a gestão. Os funcionários, a assistência, a ração, tudo é por conta da empresa e eles recebem conforme o contrato, o valor x por ovos produzidos anualmente.”

Quanto ao arrendamento por condomínio, este consiste no caso em que se observa direitos de propriedade, considerando-se a perspectiva da NPRA (*New Property rights approach*) (FOSS; FOSS, 2001), em que há direitos específicos de controle e de controle residual, isto é, em que a propriedade importa. No contrato de arrendamento por condomínios, o produtor associado disponibiliza a terra, a infraestrutura e todos os equipamentos, e a empresa **é proprietária dos insumos** (direito residual): genética, medicamentos, ração, nesse caso, incluindo também **a mão-de-obra**. A empresa precisa ainda informar ao associado sobre os resultados da produção e pagar um valor fixado em contrato, ficando em aberto ajustes periódicos, mas tem obrigação de cumprir o valor base do contrato.

Quanto ao segundo caso, em que podem ser observados direitos de propriedade, todas as empresas entrevistadas que terceirizam, possuem o contrato de integração no modelo

tradicional. Referente às responsabilidades e propriedades de cada parte, a explicação do gestor da Empresa I, resume a fala dos demais entrevistados:

O nosso modelo é assim, é o tradicional [...] O produtor tem que entrar com a área, com as instalações adequadas, aquilo que se se preconiza em termos de bem-estar [...] e com a mão-de-obra. E nesse modelo tradicional então, a empresa entra com as aves, com a assistência técnica, a ração, os medicamentos, a vacina, tudo no contrato. [...] O contrato é enorme, tem tudo ali, não é só um contrato [...] pela lei essa da CADEC, uma mudança aconteceu assim também, antigamente era só o contrato, mas não, agora vem tudo estabelecido. Até mesmo, a forma de pagamento como é que se calcula o pagamento dele, vem tudo ali.

Salienta-se os casos de contratos de integração com o produtor, em que **a integradora é dona dos insumos** presentes nas transações. Assim, ela não tem apenas seus direitos específicos garantidos contratualmente, mas também a propriedade dos insumos (direito residual), que beneficia a empresa, diante de que a integradora somente contrata o serviço do produtor para a produção da matriz/ovos férteis. Os entrevistados consideram que os direitos de propriedade são precisamente previstos em contratos, com a maior parte dos atributos mensurados.

Ressalta-se que, embora a empresa tenha direitos de controle e residuais (HART; MOORE, 1990; HART, 1996), ela dependerá daquela parceria até o final do ciclo de produção de matrizes, pois está sujeita a legislação sanitária imposta, em que ela não tem permissão de tomar de volta as aves a qualquer tempo durante o lote e transferir para outro aviário (produtor), não sendo possível de ser reempregada em outra relação (especificidade). O que confere segurança ao produtor, além da multa prevista em contrato (direito legal) que a integradora deverá pagar se não der aviso prévio. Caso a parceria acabe no meio do lote, a lei exige que a empresa abata, descarte ou, no caso de doenças, incinere todas aquelas aves. Assim, a empresa só poderá reaver a posse das matrizes no fechamento do lote, quando a ave será descartada, podendo ser vendida para um frigorífico, ou abatida nos próprios frigoríficos da empresa processadora, logo, o lucro pela sua comercialização é de propriedade da empresa.

Nesse contexto, o direito de posse e destinação sobre as aves (direito residual) da empresa é assegurado também pela multa prevista em contrato. O mesmo vale para o produtor, caso ele acabe a relação sem dar o aviso prévio. Assim, além de alta, a multa vale para os dois lados, protegendo ambos. Pela perspectiva dos entrevistados, é raro acontecer ao se considerar as duas partes, destacam assim, os valores envolvidos em um lote, equiparados aos prejuízos que podem gerar, como exemplifica o Entrevistado F: “É contratual [...] O produtor tem que avisar um lote antes que vai sair, se ele não informar que vai trocar de empresa, as multas são muito grandes, são 10% em cima do lote.” Conforme os entrevistados, mesmo havendo

“quebras contratuais” identificadas em casos pontuais, seja por problemas de eficiência, ou raramente por oportunismos, tende-se a dar o aviso prévio.

Busca-se, portanto, por meio de relações contratuais de longo prazo (BARZEL, 2005) a manutenção daquela relação contratual, isso porque dependem do produtor naquele período (especificidade de genética). Para tanto, essas relações de longo prazo são buscadas também tendo em vista que nesse tipo de contrato de integração, compreende-se que a produção é feita em conjunto pela empresa e produtor. Principalmente no que tange às técnicas de manejo (*know-how*) específicas daquela empresa, cujo *know-how* é da empresa, ao prestar assistência técnica semanalmente ao produtor, junto a palestras e orientações que oferece periodicamente, e este *know-how* é então por meio do manejo executado pelo produtor.

Sob a perspectiva de Barzel (2005), demonstra-se dificuldade na identificação e delineamento dos direitos pertencentes à empresa e àqueles pertencentes ao produtor, em relação aos resultados oriundos das práticas de manejo. Pois embora o produtor seja dono da mão-de-obra e ele execute-a diariamente, a empresa oferece ao produtor constante orientação com a assistência técnica semanal, logo, ambas as contribuições incidem diretamente sobre os resultados. Desse modo, pode haver apropriação de valor, pois a questão de manejo é concebida como um ativo específico humano (WILLIAMSON, 1985), podendo gerar assim, comportamento oportunista. Nesse caso, mostra-se resolvido pelo direito econômico (BARZEL, 1997, 2003), portanto, demanda-se uma análise sob o prisma da *Old Property Rights Approach* (OPRA).

Assim, faz-se necessário pontuar que, se por um lado na *New Property Rights Approach* (NPRA) proposta por Hart (1996), direitos específicos de controle e direitos residuais de controle são identificados, e nessa teoria propõe-se que, se o agente é dono do recurso, ele reduz a apropriação de valor. Partindo-se do princípio que a propriedade somente se dá sobre ativos não humanos (ativos físicos), logo, para a NPRA só o treinamento das pessoas pode permitir que ocorra essa apropriação (FOSS; FOSS, 2001). Por outro lado, na discussão do presente estudo tem-se a perspectiva de que, uma vez que o produtor possui o manejo (ativo humano), mostra-se como um ponto em que pode haver apropriação de valor por esse produtor. Nesse sentido, na discussão proposta, são considerados custos de transação para garantia de direito econômico, para tanto, remete-se também a orientação da *Old Property Rights Approach* (OPRA). A partir desta orientação é posto por Barzel (2005), que na garantia de direito de propriedade existem problemas de informação, de tal modo, a empresa integradora tem possibilidade de mensuração de grande parte das dimensões, contudo, em alguns pontos,

principalmente de manejo, ela não consegue mensurar, o que gera problema de custo de mensuração, ou seja, custo para garantir direito econômico.

Constatou-se que, diante da necessidade da inserção *Old Property Rights Approach* (OPRA) para orientação da presente análise, ratifica-se que assim como Foss e Foss (2001), indicam, a Teoria da *New Property Rights Approach* (NPRA) de Grossman e Hart (1986) e Hart (1996) mostra-se limitada, ao negligenciar a natureza multi atributos dos ativos, assim como o custo de mensuração e garantia (*enforcement*). A consideração de direitos de propriedade como unicamente direitos residuais determinados de controle, é muito limitada no que tange a observação da origem e função da propriedade (FOSS; FOSS, 2001). A NPRA não considera a diferença entre a estrutura legalmente estabelecida de propriedade e a estrutura de propriedade sobre os atributos de ativos, que resulta da captura dos agentes (FOSS; FOSS, 2001). Nesse contexto, para os autores, ela não consegue explicar que só o fato de ser dono, garante os resultados sob o ativo, nem mesmo a própria fiscalização, pois ainda assim, permanecem problemas de direito econômico. Dito de outro modo, apresentam-se custos de mensuração que surgem em função de direito econômico, tais problemas mostram-se explicados pela *Old Property Rights Approach* (OPRA) com Barzel (2005).

Destarte, no que tange a questão de manejo, ao demonstrar especificidade de ativo humano na TCT de Williamson (1985), ele pode gerar comportamento oportunista, tendo em vista que o produtor tem muito conhecimento do manejo diário no aviário, e pode usar desse conhecimento para pressionar o processador. Pelo lado da TCM de Barzel (2005), demonstra-se um problema de informação, no sentido de que há a possibilidade de a empresa integradora não ter toda a informação, nessa situação, como não dispõe de todo o conhecimento, por meio dos seus técnicos, busca fiscalizar o produtor.

Destaca-se que esse ponto foi percebido de modo mais intensificado nos contratos com produtores na **recria**, pois nessa fase, o ativo **manejo (*know-how*) é mais complexo** do que a matriz, no que tange a assegurar sanidade e a uniformidade dos lotes. Conforme os entrevistados, problemas de informações nessa fase se refletem naquele lote até o final da cadeia produtiva, seja pela falta de sanidade ou pela não uniformidade do lote. Isso demonstra que a empresa tem custo de transação, para garantir direito econômico nesse processo, pois mesmo que ela possa fazer contratos *ex ante*, estabelecendo o que ela irá mensurar e o que irá pagar, ela ainda terá de fiscalizar se o integrado está produzindo conforme as especificações estabelecidas, caso contrário, poderá haver problemas na produção, para tanto, os custos de fiscalização na recria são ainda maiores.

Assim, pela Teoria dos Custos de Mensuração (BARZEL, 2005), observa-se que a busca de contrato, relações de longo prazo, aparato legal (legislação) /direitos legais (múltiplos *enforcers*), são utilizados para poder garantir que o produtor entregue o produto (ovos férteis/ou matriz recriada), esperado pela integradora. Dito de outro modo, há custo de transação para garantir não apenas o direito legal, como também o direito econômico sob o ativo que a integradora está adquirindo, e que este tenha as características que ela espera.

Dessa maneira, a partir dessas garantias, busca-se assegurar o comprometimento do produtor na realização do manejo. Nesse sentido, para a fase de matriz (ovos férteis), todos os entrevistados afirmam que na maioria dos casos, se vê um empenho no manejo por parte do produtor de matriz, em vista de que sua remuneração dependerá diretamente dos seus resultados. Nessa situação, a integradora se beneficia com o comprometimento que é visto do produtor de matriz com os resultados, aliada à sua melhor condição e viabilidade de captação de mão-de-obra no mercado e da descentralização de controle (gestão) desses colaboradores.

Nesse contexto, é possível haver constantes adaptações de garantias contratuais, visando que o produtor atinja melhores resultados por meio do manejo, como premiações e maiores bonificações feitas ao final do lote, indo além dos custos mensais pagos ao produtor por ovo produzido. Para a fase da **recria**, diante da complexidade e detalhamento do manejo, e da difícil verificação dos resultados desse manejo sobre os atributos do produto de matriz recriada, apenas acordos ou bonificações podem não ser suficientes. Mesmo diante do comprometimento do produtor, dada a complexidade do manejo, ainda que o processo da recria exija uma menor quantidade de colaboradores do que a matriz, a mão-de-obra da recria precisa ser mais qualificada do que a matriz.

Desse modo, em geral, referente ao caso da matriz, o Entrevistado A diferencia a cobrança do comprometimento do produtor parceiro e dos funcionários da empresa: “A relação de cobrança, ela é melhor com um parceiro do que com um funcionário celetista. Porque o nível de comprometimento do funcionário é com seu horário de trabalho e o nível de comprometimento de um produtor é com o resultado do seu trabalho.” Por outro lado, nos casos em que não alcançam as metas, além de não receber bonificações, pode ser resolvido por acordos verbais, como explica o Gestor E: “Aqueles que fogem da curva, do mínimo das nossas metas, a gente faz um plano de ação, dá prazos, já aconteceu de a gente ter que dar vazios maiores sim, vamos dizer “um castigo maior”, mas nenhum teve que rescindir.”

Nessa linha, os gestores entrevistados ratificam que os contratos são acompanhados de relações de longo prazo, principalmente na matriz, em que se estabelece esse sistema de parceria

com alta flexibilidade. Visto que firmam uma relação de longo prazo para além das dimensões encontradas em contrato, pois haverá acordos diários nos aviários para ajustar pontos de manejo, padrões produtivos, condições dos aviários ou alterações no período de vazio. Assim, é de interesse da empresa que o produtor aceite esse modelo de parceria, considerando que é entregue ao produtor a posse das matrizes durante o período de dez meses, acrescidos dos insumos que são disponibilizados pela empresa, como ração e medicamentos.

Portanto, como observado, mesmo que o direito legal (BARZEL, 1997, 2003) ampare esses contratos, acordos entre as partes pelo direito econômico (BARZEL, 2005) podem acontecer. Os entrevistados, em sua maioria, apontaram que perdas atípicas também não estão em contratos, alguns casos de sinistros são previstos, mas não são especificados como serão resolvidos, e como serão responsabilizadas as partes, tendendo assim a ser resolvido na palavra. Os entrevistados mostram o posicionamento de que deverão resolver na palavra, buscando dividir os prejuízos. Visando assim, que nem uma das partes fique lesada com todas as perdas, os gestores afirmam que as empresas procuram evitar que produtor parceiro fique desamparado em casos como esses. Busca-se, portanto, a continuidade da relação e a manutenção das especificações feitas inicialmente.

De acordo com os entrevistados, há ainda outro momento em que acordos entre as partes tendem a ser bem resolvidos entre a empresa e integrados, se refere às situações de interrupção, quando a empresa termina a relação. Contudo, esse integrado ainda não terminou de pagar determinado investimento solicitado e autorizado pela empresa. Os entrevistados chamam esses casos como investimentos que a empresa “garante” para o produtor que o investimento se pagará com os resultados produtivos, motivando-o a fazê-lo. As empresas elucidam que há uma ficha cadastro do produtor com tudo registrado, sendo discriminados os investimentos autorizados pela empresa e produtor, perante o fim da relação, a empresa integradora quita esses investimentos se estes ainda não foram pagos,

Conforme os gestores entrevistados, mesmo que a empresa não faça diretamente aquele investimento, ela tende a garantir esse investimento realizado (direito econômico). Salvo quando estes são feitos por escolha do produtor e sem a autorização documentada (acordos verbais) da empresa, o que, em último caso, poderá ser resolvido pelo direito legal, tal como previsto em Barzel (1997, 2003). Por outro lado, também são documentadas as diversas reuniões antes de um rompimento com o produtor, visando a proteção da empresa posteriormente.

Nota-se que, quanto à orientação da *New Property Rights Approach* – NPRA), proposta por (HART; MOORE, 1990; HART, 1996), pôde se observar que das duas situações citadas (condomínios e integração) envolvendo direitos de propriedade, a relação de contratos de integração com o produtor é a mais frequente. Diante disso, ao analisar as transações entre empresas de matrizes pesadas e fornecedores, em sua maioria, os atributos envolvidos são identificados, mensurados e previstos contratualmente, logo, os direitos de propriedade são estabelecidos de forma satisfatória, conforme posto em Barzel (2005) e Zylbersztajn (2005).

Nesse contexto, quando a empresa integradora negocia a produção de matriz/ ovos férteis com um fornecedor, nota-se que a empresa está transacionando um pacote de direitos de propriedade sobre a matriz recriada e/ ou ovos férteis que serão produzidos, consoante a visão de Foss e Foss (2004), Barzel (2005) e Zylbersztajn (2009). De outro modo, a empresa dispõe do direito de usufruir ou vender a matriz recriada/ovos férteis, na medida em que se torna dona do conjunto inteiro de direitos de propriedade sobre esses bens produzidos

Nessa perspectiva, são atribuídos à empresa os direitos específicos de controle, garantidos por intermédio de contratos (BARZEL, 1997; FOSS; FOSS, 2004), e, ao mesmo tempo, os direitos residuais de controle (HART; MOORE 1990; HART, 1996; FOSS; FOSS, 2004), dado que a empresa tem a propriedade e controle da maior parte dos recursos para a produção dos bens. Entende-se assim, que a integradora além de possuir o direito de usufruir da matriz recriada/ovos férteis, tem o direito de determinar o período de produção que o integrado irá produzi-las, o momento em que fará o alojamento das aves de matriz, e como será o sistema produtivo (manejo). É possível constatar que, é atribuída à empresa integradora a propriedade assegurada legalmente das matrizes recriadas/ovos férteis, e esta pode determinar sua utilização perante um cenário contingencial que não consta em contrato, dispondo de condições mais favoráveis para alcançar retorno.

Não obstante, para o caso da produção com integrados, foi possível observar em um segundo momento, a análise sob a orientação da *Old Property Rights Approach* (OPRA) (BARZEL, 2005). A medida em que se observou que há auxílio no delineamento e proteção dos direitos de propriedade, não somente dos atributos, que em sua maioria, estão previstos em contrato de modo claro e bem definido, como também das relações de confiança e de longo prazo entre as partes (BARZEL, 2005), junto à frequência das transações. Pode-se notar que a maior parte das transações na matriz, são resolvidas pelo direito legal (BARZEL, 1997), contudo, mostram-se algumas situações tratadas pelo direito econômico (BARZEL, 2005). Nesse âmbito, percebe-se que a empresa integradora tem possibilidade de mensuração de

grande parte das dimensões transacionadas. Entretanto, são observados alguns atributos relacionados ao manejo que ela não consegue mensurar, com isso, gera-se problemas de custos de mensuração, isto é, custos para garantir o direito econômico (BARZEL, 2005).

Desse modo, no processo de mensuração, existem pontos associados ao manejo, que a integradora não consegue controlar (o controle de manejo é ainda menor na recria), e isso gera custo de transação, isto é, custos para garantir o direito econômico, pois no *ex ante* busca definir todos os procedimentos, procurando elaborar um contrato em que se estabelece tudo, como proposto por Barzel (2005). Esse custo de transação acontece *ex ante*, porém, *ex post*, há custo de garantia de direito econômico, no qual mostram-se dificuldades.

Na fase de matriz, apesar de mensurar o resultado, a empresa não consegue saber como foi o manejo por parte do produtor integrado. Nesse sentido, pelos custos de mensuração nota-se o estabelecimento de contrato com garantias de bonificação ao produtor, relações de longo prazo, direitos legais, empregados a fim de assegurar que o produtor entregue o produto esperado pela integradora. Quando as metas não são atingidas pelo produtor, podem ser resolvidas por acordos, como a aplicação por parte da empresa de maior tempo de vazio em suas propriedades. Outrossim, há custo de transação para garantir não só o direito legal, bem como o direito econômico (BARZEL, 2005) sob o ativo que a integradora está adquirindo, que este tenha as dimensões que ela espera do produto gerado.

Para o caso da **recria**, mostra-se maior dificuldade na garantia dos direitos, mesmo diante a aplicação de relações de longo prazo e bonificações via contrato, contando com o comprometimento do produtor e que exija uma menor quantidade de colaboradores do que a matriz, em razão de que a mão-de-obra da recria precisa ser mais qualificada do que a matriz. Assim, diante da complexidade do manejo e da difícil mensuração dos resultados desse manejo sobre os atributos do produto matriz recriada, há dificuldade ainda maior de mensuração do que foi feito pelo produtor ao longo do lote. Envolvendo aspectos de difícil mensuração do manejo quanto a sanidade (impacto das vacinas feitas corretamente) e da uniformidade dos lotes, para determinar o pagamento do produtor, diante dos resultados. Com isso, mostram-se problemas no delineamento de direitos de propriedade (BARZEL, 2005), gerando não só custos de transação (adaptação *ex post*), como custos de mensuração (direito econômico), com possibilidade de apropriação de valor.

Outros casos observados na matriz, são de interrupção da relação contratual, em específico no rompimento do contrato de integração com o produtor, podendo ser uma iniciativa do produtor ou da empresa. Constatou-se que, conforme os entrevistados, mesmo que haja a

multa prevista contratualmente (direito legal) para o caso de término da relação sem o aviso prévio, comumente não é necessário recorrer ao direito legal. Tendo em vista que as empresas e produtores respeitam esses prazos, visando sempre terminar o lote produtivo para evitar prejuízos exorbitantes. Geralmente nota-se uma preocupação em comum para que integrado ou empresa encontre outro parceiro, além disso, dada a relação de parceria de longo prazo entre as partes, tende-se a conversar e terminar a relação em comum acordo.

Observou-se que quando a integradora opta pela interrupção da parceria, devido à prejuízos frequentes com um produtor específico, caso haja investimentos feitos pelo produtor que ainda não foram quitados, uma vez que estes foram demandados e autorizados pela própria integradora, esta irá quitar junto ao banco o valor que ainda resta do financiamento. Esses casos ocorrem quando os direitos do produtor, em sua maior parte, são assegurados pelo direito econômico (BARZEL, 2005), outrossim, foram garantidos pela integradora, em acordos verbais e documentos em uma ficha assinada por ambas as partes, que fica de posse da integradora.

5.3.3 Informação

No que se refere à troca de informações na cadeia produtiva, conforme Barzel (2005), os riscos nas transações se apresentam menores quando há maior fluxo das informações compartilhadas pelos agentes, uma vez que as partes possuem maior conhecimento sobre o que determina a transação. Logo, as informações se mostram fundamentais na garantia dos direitos de propriedade, ao oferecer o conhecimento preciso para definir os termos das transações e impedir a apropriação inadequada de renda (BARZEL, 2005). Dessa maneira, a partir das entrevistas, notou-se que o maior compartilhamento de informações entre os diferentes elos da cadeia, previne e minimiza problemas de racionalidade limitada e assimetria de informação.

Assim, mostra-se a maior relevância da informação na garantia de acordos informais firmados entre empresas e produtores, auxiliando tanto na ampliação do controle do SAG, bem como em relação à confiança (reputação) entre os agentes. Para tanto, a partir da análise realizada, percebeu-se que o fluxo de informação na cadeia de matrizes se refere a: reduzir problemas nas transações; controlar o SAG de matrizes; aperfeiçoar a mensuração; construir confiança. Os entrevistados, em sua maioria, afirmam que o fluxo de informação da cadeia produtiva se dá de forma satisfatória, notadamente ao se considerar o sistema de integração contratual com os produtores e com fornecedores (mercado) de ovos férteis/pintainhos.

Percebeu-se que há um bom fluxo de informações entre os agentes do SAG de matrizes, auxiliando na **redução de problemas** nas transações. O compartilhamento de informações

nessa cadeia produtiva, se inicia desde a troca de informações entre as empresas concorrentes ao selecionar o parceiro, com um fluxo de informação horizontal, visando o fortalecimento desse SAG com um todo. Mostrou-se assim, que empresas compartilham informação visando a redução de problemas na seleção de parceiros, envolvendo questões de reputação de um produtor com sua empresa integradora anterior.

O compartilhamento de informações também é visto entre os elos internos da cadeia, quanto ao interesse comum entre empresa e integrado em produzir matriz (ovos férteis) de forma eficiente, buscando melhores resultados. Esse trabalho em conjunto e a importância da troca de informações no processo, é demonstrado pelo Entrevistado E: “O integrado, a gente procura ter uma relação muito aberta hoje, além do que está em contrato. Ocorrendo algum problema, procuramos muito a conversa direta, assim, não através muito de advertência, mas tenta mostrar o problema, tenta ajudar a resolver o problema.”

Os entrevistados consideram que esse constante contato entre empresa e integrado, auxilia no trabalho em conjunto. Com o comprometimento da assistência técnica da empresa, mas principalmente do produtor com o manejo, conforme o Entrevistado I: “Veja, o produtor precisa fazer sempre muito bem, porque o pagamento dele vai depender disso, eu acho que ele não tem intenção de não fazer bem. Hoje está muito próximo entre aquilo que é meu e do produtor na questão de produtividade, porque ambos dependem daquilo ali.”

Nesse sentido, além da assistência técnica transmitir conhecimento e orientar o produtor semanalmente, há treinamentos e palestras periódicas de especificações para realização de manejos nos padrões da empresa, aliado à novas formas de manejo, ou eventuais mudanças da casa genética, o produtor então aprimora tal manejo e o executa. Não obstante, isso também é observado quando surgem novas tecnologias na atividade, como ocorreu quando foi introduzido o ninho automático, demandando um trabalho das empresas em orientar e acompanhar constantemente essa implantação nos aviários dos integrados.

Tais ações implicam em aprendizagem das partes, com práticas inovadoras de manejo junto à inserção de novas tecnologias, por meio das quais cria-se padronização ao longo do sistema produtivo. Além disso, auxilia no treinamento dos agentes envolvidos para se antever a possíveis contingências e ter capacidade de resposta, encontrando soluções. Quanto à redução de problemas, os entrevistados indicaram que têm um bom compartilhamento de informações com os fornecedores e concorrentes de ovos férteis/ pintainhos. Nota-se entre as empresas que compram neste mercado que, em sua maioria, há confiabilidade, principalmente na busca de resolução de problemas, como na falta de ovos/pintinhos no mercado. Observou-se assim, que

o maior acesso à informação juntamente à relacionamentos frequentes, além de proporcionarem um melhor controle, beneficiam o estabelecimento de um ambiente de confiança. Nesse caso, demonstra-se uma responsabilidade mútua entre os agentes, sendo possível fazer cobranças, logo, tornando a resolução de conflitos satisfatória.

Diante disso, mostra-se que na integração, o alto **controle da cadeia de matrizes** é oriundo da troca de informações, a empresa controla não só as informações como também todos os processos. Os produtores apenas realizam o processo produtivo para as integradoras, sendo assim, os integrados realizam a parte de manejo, porém, os bens produzidos são todos propriedade da empresa. Isso porque as empresas fornecem todos insumos ao integrado, sendo diretamente responsáveis pela matéria-prima oferecida a ele, incluindo desde a compra da genética, produção de ração, aquisição de medicamentos, até a assistência técnica, todos previstos em contrato. Percebe-se que com o maior compartilhamento de informações entre a empresa que fornece os insumos e o integrado que presta o serviço, viabiliza-se maior possibilidade de controle. Exemplifica-se na fala do Entrevistado J, a importância de controlar os insumos como a ração e as matérias-primas para sua formulação: “Desde a questão sanitária, contaminante e tudo mais, então a ração é muito assim, do cuidado que precisa se ter para evitar problema sanitários, começa já na fábrica de ração, da matéria-prima e tudo mais, as escolhas dos ingredientes, o processo que é feito para você tratar seus ingredientes.

Tal controle se traduz em vantagem quanto à garantia da qualidade da matéria-prima, pois a empresa tem a informação, isto é, o controle sobre qual genética está comprando, de quais representantes compra os medicamentos, os insumos que formulam a ração oferecida, ademais, selecionam e treinam os técnicos que orientam os produtores. Com isso, além de ter o controle sobre a qualidade dos insumos, controla também os custos que tem com os mesmos, comprando, por exemplo, a genética e os insumos da ração em alto volume, na tentativa de obter preços menores. Nesse sentido, o maior acesso às informações facilita o controle e coordenação da cadeia de matrizes, pois possibilita ter menores custos de transação, em razão de ter conhecimento das partes, além de assegurar a qualidade dos bens produzidos.

Destarte, pode-se observar que na ausência dessas informações, o controle seria dificultado assim como a realização da **mensuração**, considerando que a possibilidade de identificação e mensuração dos atributos, está diretamente relacionada à disponibilidade de informação. Nesse âmbito, considera-se a visão de Barzel (2005), em que a mensuração se demonstra como uma forma de informação, outrossim, é preciso fazer a mensuração (obter a informação) para ser possível estabelecer um conjunto de informações de determinado bem.

Na cadeia em análise, nota-se que a informação auxilia no processo de **aperfeiçoar a mensuração**, por meio da qual podem ser definidos novos padrões de produção e o uso de novas tecnologias. Juntamente, há intensa fiscalização (mensuração) da empresa, principalmente no que diz respeito ao manejo do produtor, tal fiscalização é feita a fim de obter informações do processo realizado pelo produtor, com isso, estabelecer remunerações, bonificações de alcance de metas, além de assegurar a sanidade dos lotes.

Salienta-se que devido aos problemas de ausência de informação, há dificuldade de se estabelecer alguns pontos no contrato, para tanto, as empresas ao longo dos anos buscam deter o máximo de informação visando tornar os contratos mais completos, renovando-os e reafirmando compromissos com o seu integrado. Desse modo, busca-se a constante melhoria na definição dos direitos de propriedade, ao adicionar novas cláusulas contratuais (*ex ante*), com o passar dos anos, como é visto na fala do Entrevistado G: “Sempre tivemos um contrato [...] O que acontece é que, no começo, fizemos um contrato mais básico, e com os anos a gente foi vendo ‘ah isso aqui pode ser um problema’, que a gente teve problema no passado, então você vai colocando, vai reformulando.”

Assim, em relações recorrentes em que há a renovação de contratos, observa-se a facilitação da mensuração no sentido de confirmar as responsabilidades de delineamento de direitos entre as partes, salvo as dificuldades específicas nos direitos econômicos sobre o manejo (BARZEL, 2005). Nesse contexto, quanto à dificuldade do controle sob o manejo, demonstra-se que em alguns casos busca-se renovar os contratos em um prazo menor, pelo fato de se relacionar diretamente à motivação sobre o desempenho do produtor, mesmo que isso demande mais coleta de informação, ou seja, custos de mensuração e de transação.

Dessa maneira, por um lado, a renovação em menor prazo tende a manter o produtor mais motivado, possibilitando maior controle e cobrança deste, mediante a renovação ao final do lote. Por outro lado, implica em maiores custos de mensuração com frequente controle e coleta de informações para renovação dos contratos, acarreta também custos de transação, com adaptações *ex post*. Além disso, essas renovações mais frequentes também deixam a empresa desamparada para direcionar o próximo lote, caso o integrado termine a parceria, nota-se, assim, que essas situações enfraquecem a geração de confiança (reputação) na relação. Ao mesmo tempo, nos contratos renovados a longo prazo, em geral, as adaptações necessárias, sejam de ajuste de preços ou mudanças determinadas pelos órgãos reguladores, também se mostram melhor aceitas, dada a confiabilidade entre empresa e integrado por meio das relações de longo prazo.

A partir do apresentado pelos entrevistados, nota-se que, comumente o compartilhamento de informações estabelecido ao longo da cadeia, confere segurança aos agentes inseridos nas transações, resultando em relações com confiabilidade. Nesse sentido, a medida em que a informação se mostra a base do funcionamento do sistema produtivo, tendo em vista que a integradora não consegue saber tudo o que ocorre nos aviários, ela precisa buscar o máximo de informações sobre o manejo realizado pelo produtor. Viabilizando assim, a verificação do manejo sobre os resultados, e, se necessário buscar melhorias constantes, visto que ela tem parte sobre os resultados desse manejo (*know-how*).

Isso indica problemas de informação, isto é, a empresa precisa fazer constante verificação do manejo feito pelo produtor por meio dos seus técnicos, o que gera custos de mensuração, a fim de obter maior controle. Como enfatiza o Entrevistado B: “Nós temos muito controle, muito controle, diariamente o coordenador lá do produtor tem que lançar uma série de informações, que vem via *pen drive* pelo sistema da Empresa B, e a gente avalia semanalmente. Além da equipe técnica, que também está frequentemente olhando para esses números.”

Em paralelo, isso aponta a **construção de confiança** a partir do estabelecimento de um sistema estruturado de informações. Com a obtenção dessas informações pela empresa, sabe-se semanalmente o histórico do que ocorreu na granja do produtor, pelos dados anotados (ou lançados) na ficha lote e pelo que foi observado e relatado pelo técnico. Aliado a isso, mostra-se a importância do controle sobre o histórico da produção inteira do lote, caso haja problemas, como doenças ao longo da produção e medicamentos prescritos, desde a recria, na matriz, até a etapa do corte e abate. Com isso, a construção de confiança auxilia também no atendimento das legislações impostas pelo MAPA, detendo o controle sobre cada lote feito em parceria com o produtor, assegurando aspectos de sanidade que são necessários para dar seguimento ao produto na cadeia, até chegar ao consumidor final.

Conforme exposto pelos entrevistados, no que tange ao compartilhamento de informação, mostra-se que a confiabilidade e o acesso às informações geradas auxiliam nas relações estabelecidas ao longo do SAG de matrizes pesadas. Em razão de que **a troca de informações possibilita a redução de problemas nas transações, auxilia na possibilidade de mensuração, na construção de confiança entre os agentes e no fortalecimento das relações percebidas, facilitando ainda o controle da cadeia produtiva**. Pode-se dizer que, em geral, há um bom compartilhamento de informações entre os elos da cadeia, inclusive entre empresas concorrentes, demonstrando que as empresas tendem a trocar informações visando o fortalecimento do SAG. Em específico nas transações entre empresa e integrados, na maior

parte das informações geradas nessas transações, observa-se que há disponibilidade e qualidade na troca de informações entre as partes (BARZEL, 2005). Isso porque, em sua maioria, nas dimensões encontradas nestas transações, problemas com acesso à informação são em menor grau, o que possibilita um relacionamento, em certa medida, de estabilidade.

Para este caso, demonstra-se que as informações sobre as dimensões da matriz (ovos férteis), são geradas como manutenção na troca de direitos de propriedade na relação entre empresa integradora e produtor, e, por conseguinte, apresentam relações estáveis. Percebe-se que nesses casos, como a informação demonstra quais os atributos estão sendo transacionados, e em que termos as trocas são feitas, entende-se que ela confere sentido à propriedade (BARZEL, 2005). Consoante a afirmação de Barzel (2005), em que as informações obtidas das dimensões presentes nas transações dos bens, interferem diretamente sobre a delimitação dos direitos de propriedade. Além disso, nota-se a informação como um instrumento orientador de métodos de competição das partes que transacionam, uma vez que o acesso à informação gera maior possibilidade de verificação quanto ao bem adquirido, se este possui as especificações esperadas, e quando necessário permite a execução de melhorias.

Ainda assim, mostram-se problemas de informação na relação entre empresa e produtores, em específico no que diz respeito à questão de manejo, dado que a empresa não detém todo o conhecimento do manejo que é feito pelo produtor no dia a dia, com isso, os atributos relacionados ao manejo, mostram-se como de difícil mensuração. Salienta-se que esse aspecto foi evidenciado ainda em maior grau nos casos de contratos com o produtor na **recria**, pois nessa fase, o manejo é determinante para o restante do desempenho de toda a cadeia produtiva. Apesar da recria demandar menor quantidade de mão-de-obra, conforme os entrevistados, seu **manejo** (*know-how*) é mais complexo do que a matriz, no que tange a assegurar sanidade e a uniformidade dos lotes. A empresa necessita fazer constante verificação (sendo mais constante na recria), por meio dos seus técnicos nas granjas do produtor para ter acesso a informação. Alinhando-se ao indicado por Barzel (2005), mostra-se que quando existem problemas de informação incompleta, há custos de transação no esforço para obter ou gerar a informação nas relações, nesse caso, entre empresas e produtores.

Em concordância com exposto em Barzel (2005), para resolver o problema da informação incompleta, nota-se a busca de relações de longo prazo (resolvidos pelo direito econômico), envolvendo acordos informais, como penalizações para o produtor diante o não alcance de metas, com aplicação de maior vazio sanitário. Em paralelo, busca-se reduzir esses problemas informacionais por meio de garantias contratuais (direito legal), as quais envolvem

principalmente bonificações oferecidas ao produtor para o alcance de metas (melhora na produtividade). Essas bonificações estimulam o maior comprometimento do produtor com o processo, o qual incide diretamente sobre os resultados, e sobre sua remuneração, auxiliando assim na redução de incerteza por parte da empresa quanto a qualidade do manejo realizado.

Desse modo, salienta-se que, para o caso da matriz (produção de ovos férteis) tais garantias suprem as consequências causadas por problemas de informação como previsto por Barzel (2005), as quais, conforme a frequência com que as transações ocorrem, são discutidas e reavaliadas pelas empresas, buscando deter constantemente maior conhecimento sobre o processo que resulta no produto que a integradora está adquirindo do integrado. Por outro lado, problemas com informação mostram ter um impacto maior na **recria**, em vista do maior detalhamento envolvido no processo de manejo, as falhas nas informações podem causar prejuízos que irão repercutir naquele lote ao longo de toda a cadeia, no caso de desuniformidade. O que pode não ser resolvido somente por ajustes contratuais (direito legal), dadas as dimensões envolvidas que são de difícil mensuração ou não mensuráveis, além de aumentar a necessidade de acordos informais (direito econômico).

5.3.4 Padronização

No contexto da cadeia produtiva do SAG de matrizes pesadas, pode-se observar alto grau de padronização. Tendo em vista que essa cadeia é consolidada, de grande relevância em âmbito econômico nacional e internacional. Sua diferenciação consiste basicamente nas alterações realizadas nas casas genéticas disponibilizadas, e estas diferem em apenas dois tipos fornecidos por multinacionais, com sua importação (avós). Quanto aos processos, se mostram bem delineados e estruturados, não só por questões de produtividade, como também para cumprimento de determinações oriundas dos órgãos reguladores do setor (MAPA).

Nas últimas décadas o SAG avícola mostra-se em contínuo crescimento, conferindo experiência aos que atuam neste SAG e, ao mesmo tempo, uniformidade nos processos. Junto a essa experiência, está a definição de relações de longo prazo com os fornecedores (produtores), alicerçando aspectos de transação, de padronização e uniformidade. Considera-se que as genéticas consistem nas maiores inovações, pois uniformizam questões como o ganho de peso em menor tempo de produção, e estas foram acompanhadas de inovações em equipamentos, principalmente ninhos automáticos, em sua maioria importados.

No que tange em específico à matriz, em suma, os ganhos se traduzem em questão de produtividade/eficiência do processo e não em diferenciais do produto em si. Como maior

consideração tem-se o *status* sanitário, uma vez que o produto da fase de matriz, é considerado como uma commodity, resultando em ovos férteis e pintainhos de um dia, os quais no final da cadeia irão se tornar alimento para o consumidor. Em razão disso, percebe-se por meio das empresas entrevistadas, que não há diferenciações relevantes entre concorrentes, nem mesmo nas diferentes etapas de suas cadeias produtivas. Dessa maneira, a padronização se traduz em uniformidade das informações, além de aspectos de produtos e processos, essa uniformidade de informações abarca alguns pontos ao longo da cadeia, tais como: reduzir problemas; ampliar índice de produtividade; garantir a qualidade do processo e do produto; firmar relação de confiança entre as partes.

No que se refere a **redução de problemas**: com a alta padronização é possível solucionar conflitos referentes ao processo produtivo e as transações com fornecedores, em específico, produtores integrados. Ao se identificar algum problema decorrente de variações no processo, a resolução deste, pode ser padronizada e repetida demasiadamente, ao passo que reduz também o risco de novas ocorrências do mesmo. Como é elucidado na fala do Entrevistado A, quanto à padronização nas diferentes granjas de integrados: “Quando há problemas de resultado, se aborda esse parceiro com todas as informações necessárias. É padronização, como se diz [...] ‘olha fazendo assim, né? Olha, em tais propriedades funcionou, faça você também’.” Diante das relações de longo prazo que existem no SAG de matrizes, a reputação entre as partes mostra fortalecer o alto nível de padronização, pois buscam em conjunto a minimização de problemas, ao seguir as normas do processo.

Os problemas podem ser consideravelmente reduzidos na etapa de matriz, ao se ter uma padronização na etapa anterior, na **recria**. Os entrevistados em sua maioria apontam que a padronização da matriz recriada (recria) é fundamental para a posterior uniformidade dos lotes na matriz (ovos férteis), e impacta também os resultados ao longo de toda a cadeia produtiva. Mostrou-se ainda que essa padronização na recria é melhor alcançada quando feita **internamente**, tal como é percebida na alegação do Entrevistado I: “Se ela [a matriz recriada] chegar na produção com desuniformidade, eu tenho também uma desuniformidade de produção. Então eu preciso ter uniformidade na recria. E aí eu tenho os meus funcionários. A gente tem visto que, se a Empresa I pudesse ter 100% das produções de recria, teria.”

Salienta-se que, confirmou-se que o resultado final da cadeia é influenciado pela uniformidade dos lotes que é obtida na recria, essa uniformidade depende de uma alta padronização do processo, o qual demanda uma mão-de-obra mais qualificada do que a matriz. Para a fase produtiva de recria, são identificados equipamentos de automação apenas quanto a

distribuição de ração, e em alguns casos automação da balança para peso das aves, as quais ainda assim dependem de uma mão-de-obra qualificada para seu controle. Sendo assim, a automação, ou o comprometimento do produtor, na maioria dos casos mostram não ser suficientes para alcançar o resultado esperado pela empresa, por isso, quanto ao pressuposto de padronização, a maioria das empresas opta por internalizar essa etapa.

Dito isso, no que se refere a **fase de matriz**, considerando os seus demais aspectos de padronização, apresenta-se o fator quanto a **gerar economia de escala**: considerando que na matriz o produto de ovos férteis/ pintainhos é visto como um commodity, ao não ter grande diferenciação, as empresas produzem em altos volumes associados à eficiência para obtenção de lucros. Além de que esse alto volume, é viabilizado ao se utilizar da uniformização do processo e da padronização do produto para todo o SAG, seja na produção interna ou contratual. Conforme o Gestor J, o volume só tende a aumentar: “[...] o futuro é cada vez fazer granjas maiores para diminuir custos, maiores não ao ponto de interferir numa questão sanitária, mas normalmente 40, 50 mil aves. Pois quando você fala em escala industrial, então, o custo benefício é de levar uma ração para 40 mil aves, mão-de-obra e técnico”.

Essa questão também se apresenta sobre o que é demandado no final do SAG, pois diariamente o abate dos frigoríficos se dá em alto volume, determinando assim, o volume na fase de matriz e sua padronização. Dessa maneira, conforme os entrevistados essa produção em escala é permitida justamente tanto pela padronização do processo, bem como pela uniformidade que se busca nos lotes, seja de ovos férteis ou dos pintainhos que passam para o corte, sendo essenciais para garantir a qualidade do produto e rentabilidade da empresa.

No que diz respeito a **ampliar os índices de produtividade**: pode-se notar que uma maior padronização leva a um maior índice de produtividade, em razão de que a padronização das atividades, isto é, a repetição de tarefas gera facilitação na execução do processo, mostra-se assim maior rapidez no cumprimento de tarefas. Ao mesmo tempo, observou-se aprendizado a partir do treinamento das pessoas que realizam as tarefas, em específico no que se refere ao manejo. Os entrevistados indicam que um manejo bem feito, envolve a padronização da prática de manejo, feita internamente ou nos contratos, pelo produtor e seus colaboradores, pois em geral, as práticas tendem a ser as mesmas para todos os processos que envolvem a produção de ovos férteis, apresentando algumas inovações ao longo dos anos.

Tais padrões podem variar em cada lote de uma mesma empresa, ou entre empresas diferentes, conforme as alterações nos padrões de produção. O Entrevistado J salienta sobre esse aprendizado de padronização no setor com a produção de integrados: “A padronização do

processo é fundamental, depois que a gente começou a trabalhar com o programa de padronização que já vem há um tempo [...] você tem data para começar, mas nunca termina. Você está sempre em fase de treinamento, constantemente. Além disso, mostra-se que essa padronização do processo se torna maior quando aliada à inserção da automação dos processos do aviário, internamente ou na produção com terceiros, tendendo assim a oferecer uma maior produtividade, resultando também em uma maior uniformidade nos produtos. Como demonstrado pelo Entrevistado J: “Quando você automatiza o processo, você não depende mais da pessoa, você automatiza, ele se padroniza, isso faz com que os seus resultados sejam mais uniformes, e não oscilem tanto né, você padronizou o negócio, então vai levar a uma uniformidade no resultado.”

Assim, percebe-se que as empresas avícolas visam cada vez mais a implementação de tecnologias, mediante as variações encontradas no processo de manejo, isto é, nas tarefas feitas pelas pessoas, a medida em que se dificulta o processo de padronização. As empresas demonstram que se busca para o futuro do setor, uma menor quantidade de mão-de-obra e que essa seja mais qualificada, sendo atraída por maiores remunerações, ao deter o conhecimento para operar os processos automáticos.

Embora se mostre importante a inserção de tecnologia, os entrevistados enfatizam a importância do aprendizado das pessoas na padronização do processo, e como as tarefas manuais, até mesmo associadas à utilização dos ninhos automáticos são determinantes. O Entrevistado G explica: “[...] tem todo o manejo inicial [ninho automático], nas primeiras semanas, você tem que ensinar [a ave], nos primeiros dias tem que levar, tem que mostrar onde é que ela tem que fazer, porque quando ela começa a colocar os ovos na cama, depois é difícil que ela mude o padrão, porque ela aprendeu a fazer na cama e vai ficar lá.” Os entrevistados indicam a importância de as tarefas manuais serem bem executadas para a produtividade, porém, com constante orientação, porque se tratam de pessoas.

No que tange a **garantir a qualidade do processo e do produto**: demonstra-se que a qualidade é verificada por meio da mensuração das dimensões dos produtos, cuja verificação se torna mais fácil se houver maior padronização nos processos e nos produtos, diante do aprendizado obtido. Nesse caso, faz-se mais eficaz o sistema de monitoramento para a garantia de qualidade e de sanidade, pois viabiliza-se a definição de padrões para produtos e procedimentos, sendo possível assegurar que sejam feitos controles ideais e que estes permaneçam sendo seguidos, seja internamente ou contratualmente. Essa preocupação é

percebida conforme elucidado pelo gestor Entrevistado da Empresa C, esclarecendo em termos de padronização o porquê de ter a produção internalizada:

Quando nós vendemos lá na gôndola do mercado, hoje o consumidor é muito exigente, principalmente o externo, ele quer tudo ‘padronizadinho’, tudo do mesmo tamanho, da mesma forma. Quando você tem a granja interna, você tem uma tendência. Vou falar da minha área, todo o pintinho, ele sai muito uniforme quando criado da mesma. Quando você pulveriza isso para integrados, aí tem integrado que tem um tipo de tecnologia, tem outro que tem outro tipo, tem um que cria de um jeito, outro que cria de outro, a mão-de-obra é de um jeito, mão-de-obra de um outro, você não tem padronização. E aqui no formato interno você consegue padronizar bem melhor, do ponto de vista de segurança da produção, de ter tudo padronizado, tudo dentro das normas das leis e das auditorias externas de clientes.

Desse modo, a busca desse controle para assegurar a qualidade do produto se apresenta desde a produção de matriz, passando pelo corte, abate, até o cliente final. Ademais, tal como evidenciado na fala do Gestor C, as garantias de qualidade, principalmente quanto à sanidade, estão alinhadas também às normas da legislação dos órgãos reguladores, sendo obrigatoriedade de as empresas cumpri-las, juntamente a intensa fiscalização na produção interna ou contratual.

Nesse ínterim, conforme afirmado pelos entrevistados, dado que é mais difícil controlar questões de padronização com terceiros em comparação com a padronização obtida na produção interna, as empresas que têm integração contratual, se utilizam de estratégias para obter maior controle da padronização por meio de *checklists*. Em específico, questões de qualidade e de sanidade, são avaliadas nesse *checklist*, o qual avalia as práticas de manejo do produtor, junto a realização de procedimentos de biosseguridade e biossegurança contidas no protocolo padrão para Boas Práticas de Produção (BPFs), sendo adotado de maneira geral seja pelas empresas e/ou pelos avicultores em suas granjas. Portanto, as empresas controlam essas questões por meio desses procedimentos.

No caso dos contratos, são oferecidas bonificações para aqueles que atingirem, tanto as metas de produtividade, bem como os procedimentos de biosseguridade, os quais também envolvem questões de estrutura e auxiliam na garantia de sanidade. Assim, mostra-se necessário bonificar constantemente o produtor quanto ao cumprimento dos procedimentos padrões passados pela empresa, sendo cobrados e bonificados ao atingirem tais padrões. Os produtores desse modo, podem ganhar prêmios por atender as metas desde padrões de estrutura, de produtividade, até garantias de qualidade e de sanidade. Por outro lado, caso além de não alcançarem as metas, não cumpram os padrões de eficiência, ou procedimentos de biosseguridade, colocando em risco a atividade, sofrem penalizações. Não só recebem menor remuneração, como também podem receber maior tempo de vazio (intervalos de alojamentos),

conforme os entrevistados, após inúmeras conversas para uniformizar os processos e resultados, se não resolvidos, em casos graves pode chegar à quebra contratual.

Dentro disso, destaca-se que a garantia de qualidade do processo e do produto, também se encontra na exigência de padrões desde a construção da estrutura do núcleo produtivo, internamente ou contratualmente. Visando tanto atender padrões e especificações da empresa, bem como cumprir a legislação imposta sobre esses estabelecimentos, assim lhes conferindo certificação. Por fim, no que diz respeito a **firmar relação de confiança entre as partes**: no caso da relação contratual de longo prazo, percebe-se que se cria um ambiente de confiança entre os agentes envolvidos, devido a padronização dos processos e uniformidade dos lotes, pois estes facilitam na verificação dos processos. Em geral, minimiza-se situações em que haja interesse em "ludibriar" no transcorrer do processo, na medida em que possíveis desvios podem ser identificados, dado o alto controle.

Nesse caso, os entrevistados destacam a importância de se ter uma assistência técnica bem treinada, pois é ela quem estabelece a ponte entre empresa e produtor semanalmente. Faz o controle dentro do aviário, além da troca de informações com orientação, representando também como um apoio constante da empresa ao produtor, fomentando a geração de confiança, além de ser um fiscalizador. Nessa mesma linha, o Entrevistado D reforça: “[...] a extensão rural de quem tem o extensionista, de quem tem integração, tem que ser muito boa. As empresas têm trabalhado isso, tem que ser um pessoal altamente treinado, e nem todas empresas tem isso.” Desse modo, além da assistência técnica acompanhar e fazer esses controles semanais, as empresas têm internamente demais formas de verificação, controlando os recursos que fornecem aos produtores, minimizando possíveis desvios, como aponta o Entrevistado J: “Eu sei quanto eu estou mandando de ração para a granja. Eu sei quanto que essa ave vai comer de ração, eu sei no final do lote quanto que tem que dar, quantos quilos de ração por fêmea, eu tenho esses números, a curva de ração é padronizada.”

Os entrevistados percebem também a ideia de controle e maior cumprimento das normas por meio de bonificações, favorecendo ambos os lados da relação. Em relação à importância dos padrões impostos, estes são vistos em todo o SAG, portanto, ao serem seguidos, auxiliam na geração de confiança e manutenção das relações. O Entrevistado E aponta: “O integrado a gente procura ter uma relação muito aberta, hoje também as metas nossas, os padrões da Empresa E, ela não foge muito do que é das outras empresas, se ele mudar de empresa, as cobranças são as mesmas, todo mundo quer ter produtividade e sanidade”.

A partir do exposto, foi possível observar que nas relações de longo prazo estabelecidas na fase de matriz, a padronização auxilia no estabelecimento de confiança (reputação) entre empresas e fornecedores (produtores). Por conseguinte, ela minimiza os estímulos de oportunidades de captura de quase renda, consoante ao indicado por Barzel (2005). Quanto a oportunidades de captura e sua associação com a padronização, por meio do que foi afirmado pelos entrevistados pode-se notar que, uma vez que a padronização diminui variações no processo, ela viabiliza que seja feita de forma ágil a identificação de variações nas características que devem ser atendidas nos produtos entregue pelo produtor na matriz (ovos férteis). Todavia, essa mesma padronização pode oportunizar que a captura ocorra por parte da empresa, pois dada a padronização das estruturas e equipamentos, possibilita-se a troca de um produtor integrado quando houver problemas e quebras contratuais (FOSS; KLEIN, 2010) inviabilizando o integrado em alguns casos de recuperar investimentos iniciais.

Ademais, observa-se que há custos constantes de mensuração da integradora para verificar (assistência técnica) o processo feito dentro dos aviários dos produtores (BARZEL, 2005). Diante disso, demonstra-se que devido às variações nos diferentes fornecedores (produtor), seja mão-de-obra, equipamentos ou processo, foi possível observar uma demanda por maior controle (verificação) por parte da empresa nas relações contratuais, em comparação a produção interna. Além da necessidade de incentivos constantes por meio de bonificações para o cumprimento das normas estabelecidas pela empresa, seja na estrutura, produtividade, qualidade ou sanidade. Por outro lado, confirma-se os benefícios da padronização do SAG, quanto a custos de infraestrutura e implementação, pois no caso dos contratos, a padronização imposta pelas empresas viabiliza a contratação e os custos de infraestrutura que são de responsabilidade do produtor (BARZEL, 2005).

Salienta-se que, para a fase da recria, os entrevistados apontaram que os problemas nos lotes podem ser consideravelmente reduzidos em toda a cadeia avícola, ao se ter uma padronização na etapa da recria. Assim, foi possível constatar que essa padronização na recria, é melhor alcançada quando feita internamente, de acordo com a maioria dos entrevistados. Diante disso, salienta-se que, confirmou-se que o resultado final da cadeia depende da uniformidade dos lotes que é obtida na recria, essa uniformidade é alcançada por meio de uma alta padronização do processo, o qual demanda uma mão-de-obra mais qualificada. De tal modo, mostrou-se que automação (que é somente quanto a linha de distribuição de ração ou balança), ou comprometimento do produtor, na maioria dos casos podem não ser suficientes para alcançar o resultado esperado pela empresa.

De modo geral, a padronização demonstrou oferecer benefícios também ao minimizar problemas, gerar economia de escala, melhorando a produtividade, principalmente a garantia de qualidade, fortalecendo as condições para o estabelecimento de relações de longo prazo, à medida que permite a geração de confiança entre as partes, em concordância ao previsto em Barzel (2005). Nesse ínterim, essa confiança é decorrente das relações de longo prazo estabelecidas junto ao desenvolvimento de reputação, em que se mostra a divisão de riscos e se firmam compromissos, minimizando assim, condições de incerteza no SAG de matriz, bem como desincentivando a captura de quase renda (BARZEL, 2005).

5.3.5 Alinhamento das estruturas de governança à teoria dos custos de mensuração (TCM)

Diante do apresentado nessa seção, quanto aos aspectos teóricos da TCM possíveis de serem observados no SAG de matrizes, a partir das entrevistas realizadas, busca-se apresentar uma síntese entre aos aspectos analisados quanto: a mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização, e o seu alinhamento com as estruturas de governança encontradas no SAG de matrizes pesadas (Figura 11).

Pode-se observar que a **mensuração** é feita de forma satisfatória na cadeia estudada, em específico na fase de matriz, quanto aos ativos transacionados (ovos férteis e pintainhos de um dia) entre as empresas e seus fornecedores, demonstram **diferentes atributos passíveis de mensuração em contrato**. Sendo eles: **produtividade (ovos incubáveis/por matriz); índice de eclosão/fertilidade por matriz; razão por ave alojada; sanidade; biossegurança; biossegurança**. O controle referente à mensuração desses atributos se apresenta desde o início do processo, com a escolha do produtor de matriz pesada, passando pela produção, até a entrega do produto, por meio dos atributos de legislação, de sanidade e critérios técnicos. Esses critérios orientam o produtor à constante adequação de seus padrões no sistema produtivo de ovos férteis. Do mesmo modo, ocorre com os critérios definidos para fornecedores de pintinhos/ovos férteis nos contratos via mercado e para o pagamento feito pelas empresas compradoras. O sistema de garantia de direitos de propriedade é visto em cada etapa, pois a entrega/desempenho de produtos e as remunerações, são definidos pela mensuração realizada das dimensões contratuais, ratificando as proposições de Barzel (2005).

Mesmo que seja notório o esforço dos agentes para definir em contrato a maior parte dos atributos existentes nas transações da cadeia, ainda foi possível notar que os contratos se mostram incompletos. Para o caso estudado, notou-se que nem todos os atributos são possíveis

de se identificar, mensurar e estabelecer em contrato, o que pode ocasionar perda de valor (BARZEL, 2005). Em geral, os atributos não mensurados, ou então não possíveis de serem inseridos nos contratos das transações na cadeia de matrizes, não tendem a chegar ao ponto de motivar um oportunismo implícito, conforme se subentende em Barzel (1997, 2003).

Contudo, há situações pontuais em que pode ser vista a ação oportunista: na assimetria de informação ou dificuldade de mensuração. Como assimetria de informação quando há mudanças da ração (integradora) ou mudanças na casa genética, sem que as empresas informem tais mudanças; do produtor no atributo tráfego de visitas (risco sanitário), pois a integradora não tem acesso à informação dos locais frequentados pelos funcionários do aviários, ou visitas recebidas; Da empresa na posse dos dados para cálculo de pagamento ao produtor, pode haver divergência em alguns pontos, pois a mensuração final é feita pela empresa. Quanto a difícil mensuração, mostra-se incentivo à possibilidade da ação de busca de maximização de valor por parte do produtor, diante da impossibilidade da empresa em mensurar diariamente o manejo feito por ele nos aviários, se de fato são realizados todos os manejos necessários, pois o controle da empresa é apenas semanal e pelos resultados ao final do lote. Porém, esses comportamentos são reduzidos, ao se considerar que, em geral, se mostra efetiva a identificação e fiscalização das dimensões passíveis de mensuração dos ativos transacionados na cadeia de matrizes (POPPO; ZENGER, 1998).

Em relação aos **direitos de propriedade** nos contratos de quase-integração com o produtor, notou-se que os direitos de propriedade são definidos de forma clara no contrato. Pela ótica da *New Property Rights Approach* (NPRA) direitos específicos de controle (contratuais) e residuais de controle são estabelecidos (HART; MOORE, 1990; HART, 1996; BARZEL, 1997), pois as empresas são donas dos insumos (direitos residuais). Mesmo assim, devido à legislação sanitária, no caso das matrizes, a empresa integradora não tem permissão de tomar de volta as aves a qualquer tempo durante o lote e transferir para outro aviário, somente ao final do lote com o descarte, seguido do abate das aves. Todavia, como visto em Foss e Foss (2001), a NPRA não consegue explicar que só o fato de ser dono, garante os resultados sob o ativo, nem mesmo a própria fiscalização, pois permanecem ainda, problemas de direito econômico.

Assim, mostram-se custos de mensuração que surgem em função do direito econômico, tais problemas são explicados pela *Old Property Rights Approach* (OPRA) com Barzel (2005). Pela OPRA, percebe-se que a empresa consegue mensurar grande parte dos atributos, porém, são observados alguns atributos relacionados ao manejo, este ela não consegue mensurar, por conseguinte, geram-se problemas de custos de mensuração (BARZEL, 2005). Nesse sentido,

observa-se custos de transação no *ex ante*, contudo, *ex post*, há custo de garantia de direito econômico, no qual apresentam-se dificuldades, apesar de mensurar o resultado, a integradora não consegue saber como foi o manejo por parte do integrado. Portanto, **há custo de transação para garantir não só o direito legal (contrato e relações de longo prazo), bem como o direito econômico**, ratificando Barzel (2005), sob o produto que a integradora está adquirindo, que este tenha as especificações que ela espera. Além desse, foram observados outros casos também resolvidos pelo direito econômico, além do direito legal, como a interrupção da relação contratual e quando há a interrupção com investimentos feitos pelo produtor ainda não pagos, que foram solicitados pela integradora.

No que tange ao compartilhamento de **informações**, observou-se que a qualidade e a possibilidade de acesso às informações geradas, auxiliam nas relações estabelecidas ao longo da cadeia produtiva de matrizes pesadas, essa troca foi percebida até mesmo entre empresas concorrentes, visando o fortalecimento do SAG. Uma vez que o compartilhamento de informações possibilita: redução de problemas nas transações; auxilia na possibilidade de mensuração; na construção de confiança entre os agentes; no fortalecimento das relações percebidas; facilitando ainda o controle da cadeia produtiva. Quanto às informações geradas nas transações entre empresa e integrados, em sua maior parte, percebe-se disponibilidade e qualidade, sendo que problemas com acesso à informação são em menor grau nas dimensões identificadas, o que possibilita relações, de certa forma, estáveis. Logo, as informações sobre as dimensões dos ovos férteis, são geradas como manutenção na troca de direitos de propriedade na relação entre empresa integradora e produtor.

No entanto, mostram-se problemas de informação na relação entre empresa integradora e produtores, no que diz respeito à questão de manejo, com isso, há custos de transação ligados aos gastos do esforço para obter ou gerar informação nessas relações (BARZEL, 2003). Para resolver problemas informacionais, observa-se a busca de relações de longo prazo, com acordos informais (direito econômico), em conjunto com garantias contratuais (direito legal). Essas garantias compensam as consequências causadas por problemas de informação, as quais, diante a maior frequência com que as transações ocorrem, são resolvidas pelas empresas, com isso, buscam deter constantemente maior conhecimento sobre o processo que resulta na matriz recriada/ovos férteis que a integradora adquire.

Referente a **padronização**, na cadeia produtiva de matrizes pesadas, pode-se observar alto grau de padronização, pois os processos se mostram bem delineados e estruturados, não só por questões de produtividade, como também para cumprimento de determinações oriundas dos

órgãos reguladores do setor (MAPA). Nesse sentido, a padronização traz benefícios ao reduzir problemas, gerar economia de escala, melhorar a produtividade, principalmente a garantia de qualidade, fortalecer condições para o estabelecimento de relações de longo prazo, à medida que permite a geração de confiança entre as partes (BARZEL, 2005). Não obstante, a padronização diminui variações no processo, agilizando a identificação de variações nas características que devem ser atendidas no bem entregue pelo produtor, desse modo, ela reduz estímulos e oportunidades de captura de quase renda. Contudo, a padronização pode oportunizar que a captura ocorra por parte da empresa, pois possibilita-se a troca de um produtor integrado, fazendo-o perder seus investimentos iniciais.

Além disso, mostram-se custos constantes de mensuração da integradora para verificar (assistência técnica) se o processo feito dentro dos aviários dos produtores cumpre os padrões. Assim, considera-se que na produção interna (hierarquia), principalmente na fase de recria, é vista uma maior padronização, em função das variações nos diferentes fornecedores (produtor), seja mão-de-obra, equipamentos ou processo, demandando maior controle (mensuração) por parte da empresa. Além da necessidade de incentivos constantes por meio de bonificações para que as normas estabelecidas pela empresa sejam seguidas, desde a estrutura, produtividade, até a qualidade ou sanidade. Por outro lado, a padronização traz benefícios de custos de infraestrutura e implementação, pois, os padrões impostos pelas empresas viabilizam a contratação e os custos de infraestrutura que são de responsabilidade do produtor (BARZEL, 2005). Por fim, a confiança é decorrente das relações de longo prazo estabelecidas com o desenvolvimento de reputação, em que se mostra a divisão de riscos e firmam-se compromissos, minimizando assim, condições de incerteza no SAG de matrizes, bem como desincentivando a captura de quase renda (BARZEL, 2005).

Faz-se necessário destacar que, como elucidado no início desta seção, se buscou analisar de maneira mais aprofundada os pressupostos da mensuração nas relações contratuais para a fase da matriz, uma vez que a maioria das empresas **internaliza a etapa da recria**. Com isso, ela é utilizada em menor proporção na forma contratual nas empresas estudadas, assim, foram abordados brevemente alguns pontos quanto aos poucos casos contratuais de recria. Ademais, foi possível identificar poucas informações acerca dos atributos do ativo manejo e seus resultados sobre a matriz recriada, mostrando-se de difícil ou não passível de mensuração, tal como aspectos de sanidade e uniformidade.

Sobre a **mensuração** na recria, foi percebido como passível de se colocar em contrato: viabilidade do lote/uniformidade; mortalidade; ração por ave alojada; biossegurança;

biossegurança. Destaca-se que os problemas na matriz, podem vir desde a recria, isso porque, uma ave mal recriada, pode estar relacionada desde os manejos incorretos de vacinação (sanidade) e de produção (uniformidade). Esses aspectos mostram difícil verificação (mensuração) do manejo da recria para a determinação da remuneração do integrado, assim, quando há problemas de desuniformidade ou de sanidade no lote, mostra-se mais difícil a fiscalização dessas dimensões, gerando problemas de verificação. Nos **direitos de propriedade**, mesmo diante de relações de longo prazo e bonificações via contrato, contando com o comprometimento do produtor, podem haver problemas na garantia e verificação dos resultados. Diante da complexidade e detalhamento do manejo, com a difícil verificação sobre os atributos do produto matriz recriada. Envolvendo aspectos de difícil mensuração como a sanidade (impacto das vacinas feitas corretamente) e do manejo que leva a uniformidade dos lotes. Desse modo, mostram-se problemas no delineamento de direitos de propriedade (BARZEL, 2005), gerando não só custos de transação (adaptação *ex post*), como custos de mensuração (direito econômico) /possibilidade de apropriação de valor.

Problemas com **informações** mostram ter um impacto maior na recria, em vista do maior detalhamento envolvido no processo de manejo, as falhas nas informações podem causar prejuízos que irão repercutir naquele lote ao longo de toda a cadeia, no caso de desuniformidade. O que pode não ser resolvido somente por ajustes contratuais (direito legal), dadas as dimensões de manejo envolvidas que são de difícil mensuração ou não mensuráveis, além de aumentar a necessidade de acordos informais (direito econômico). Por fim, em relação à **padronização**, confirmou-se que o resultado final da cadeia depende da uniformidade dos lotes que é obtida na recria, essa uniformidade é alcançada por meio de uma alta padronização do processo, o qual demanda uma mão-de-obra mais qualificada do que a matriz. Observou-se que na contratação, a automação (que é somente quanto a linha de distribuição de ração ou na balança), ou comprometimento do produtor, na maioria dos casos apontam não ser suficientes para alcançar o resultado esperado pela empresa.

Diante desses aspectos, é possível explicar os motivos pelos quais são adotadas as estruturas de garantias nas empresas avícolas. Seja na integração vertical com a produção interna, ou na coordenação por meio de formas híbridas na relação contratual, de quase-integração vertical com produtores, ou ainda nos contratos via mercado com fornecedores (ovos férteis/ pintinhos), além de mercado *spot*.

Percebeu-se assim que, a **integração vertical** é utilizada em todas as empresas investigadas nos elos de fabricação de ração e incubatórios. Compreende-se essa adoção nos

termos de Barzel (1997, 2005), pois percebe-se que há atributos transacionados nessas etapas, considerados difíceis ou não passíveis de mensuração, os quais justificam a adoção da integração vertical. Nesse sentido, diante da impossibilidade de realizar uma mensuração exata, na hipótese de adoção da forma contratual, isso poderia resultar em contratos incompletos, pois como Barzel (1997, 2005) indica, eles são inerentes a dificuldade de mensuração, o que poderia levar a perda de valor nessas transações.

Observou-se desse modo, que dada a dificuldade e complexidade de mensuração das dimensões que estão inseridas nos processos: De fabricação de ração (premix, produtos substitutos), e de mensurar pontos intangíveis (conhecimento/*know-how* de nutrição animal), os quais preponderam nos resultados da produção de ovos férteis como qualidade/sanidade; no incubatório (procedimentos e conhecimento/*know-how* da incubação de ovos); na recria (*know-how* de manejo, sanidade/uniformidade dos lotes). Além da dificuldade na captação de certos insumos da ração (alto volume e valor de grãos, ingredientes de natureza restrita nas empresas), justificam a opção de controlar a realização desses processos internamente, ou seja, pela integração vertical. Nesse sentido, ao se considerar o delineamento de direitos de propriedade, no caso de controle desses atributos via contrato ou mercado, diante de que as empresas não teriam acesso a todas as informações, tornaria mais frágil a verificação, dificultando a garantia dos direitos de propriedade.

Para tanto, entende-se que a dificuldade do acesso à informação no caso de contratos, impossibilitaria de a empresa identificar e mensurar todos os itens envolvidos, ainda que fosse possível da empresa dispor de direitos específicos de controle (contrato) e de direitos residuais de controle, tendo em vista que na verdade sua posse seria restringida. Nota-se assim, o caso daquelas empresas que optam por ter a produção verticalizada nas fases de produção, principalmente de recria, e em sua minoria a matriz.

Considerando que, no caso de ter essas fases via contrato com o produtor, pode haver problemas de informação, pois não se tem acesso a todas as informações do processo quanto ao atributo de manejo, aliado a possibilidade de menor padronização em relação a produção interna, causada pelas variações vistas nos diferentes fornecedores (produtores). Na recria há maior dificuldade para garantir a padronização, não só no processo, mas sobre os lotes, os quais exigem alta uniformidade, desse modo, na maioria das empresas opta-se pela produção interna, perante os custos de controle sobre os seus resultados, esses oriundos do manejo.

Destaca-se que se observou essa condição em maior grau no caso da recria, desse modo, podem haver dificuldades de mensuração desses atributos, bem como o difícil delineamento

dos direitos de propriedade (direito econômico). Diante disso, no caso de uso de contratos, mostrar-se-ia a demanda em oferecer constantes garantias ao terceiro (integrado), visando à proteção de possíveis capturas (BARZEL, 2005), o que pode fortalecer a necessidade de controle via hierarquia pelas empresas.

Assim sendo, em sua maioria, as empresas que apresentaram ter toda a produção da fase de recria verticalizada são: B, C; D e G, sendo que as empresas C e D possuem também toda a fase de matriz internalizada. Observa-se ainda que as empresas A, F, H, I e J têm parte das recrias na forma de produção própria. No mesmo sentido, as empresas A, F, H e J têm parte da produção de matriz internalizada. Percebeu-se no caso das recrias, sob a ótica da TCM que, a integração vertical leva à redução de mensuração em excesso, em razão de que funcionários obtêm muito pouco ao manipular as informações e mercadorias (BARZEL, 2005). Referente ao monitoramento, em paralelo com a questão colocada anteriormente por Coase (1937), Barzel (2005) indica que o empregador se preocupa com o nível médio do desempenho dos empregados, que é relativamente barato de medir, do que com a variação de cada empregado em que a medição é cara. Em relação à verificação, o problema de produzir com baixa qualidade e a disputa potencial em transmitir informações em sua maioria é resolvido sob integração vertical, ratificando Barzel (2005).

Por outro lado, Barzel (2005) afirma que além da integração vertical, podem ser usados métodos como a padronização e o uso de relações de longo prazo como potenciais soluções quando os direitos econômicos não estão bem definidos, dado que se percebem alguns atributos considerados difíceis de mensurar e de estabelecer contratualmente. Para tanto, percebe-se a utilização de **formas híbridas** de coordenação (MÉNARD et al., 2014), uma delas é a **relação de contratos de quase-integração vertical**. Sob a perspectiva de Barzel (2005), mostram-se múltiplos mecanismos de garantias (*enforcement*), um deles é a **relação de contratos de quase-integração vertical** com produtores integrados, a qual além de contratos é acompanhada dos mecanismos de garantias de relações de longo prazo e de aparato legal (legislação).

Na fase de produção de recria (Empresa E total/ A, F, H, I e J mista) e na fase de matriz pesada (Empresas B, E, G e I total/ A, F, H, J/ mista). Para esses casos, considera-se a possibilidade de mensuração da maior parte dos atributos (exceto manejo, principalmente para a recria), viabilizando, em sua maioria, a garantia dos direitos de propriedade (BARZEL, 1997, 2005). Logo, percebe-se que principalmente na fase de matriz, as garantias são vistas em função de que, além de ser viável a verificação da geração de informação por meio da mensuração da

maior parte dos atributos, é possível assegurá-la pelo direito legal, e na presença de problemas informacionais, é resolvida pelo direito econômico (acordos informais).

Nesse ínterim, mostram-se problemas de informação no que se refere ao atributo de manejo, o que gera dificuldade de mensuração e constante verificação por parte da empresa, gerando além de custos de mensuração, custos de transação no *ex post*, pois além do direito legal, as disputas são resolvidas pelo direito econômico. Por outro lado, uma vez que essa estrutura se constitui como uma quase-integração, percebe-se assim como visto em Hart e Moore (1990), Hart (1996) e Foss e Foss (2001) que a quase-integração vertical pode ser considerada como uma tentativa de proteger contra apropriação por parte do fornecedor (produtor), ou seja, precisamente o que é buscado na integração vertical. Além disso, mostra-se pela visão dos autores que na quase-integração, os gestores da empresa podem ter menores custos ao deixar de realizar a gestão do seu próprio capital humano. Nesse caso, as integradoras se eximem dos custos com gestão de mão obra das granjas, ao passo que seguem com seus direitos específicos de controle (contratuais) e residuais de controle (propriedade da matriz e dos insumos). Assim, não precisam se comprometer com os custos maiores que a integração vertical demanda, em específico no que se refere à propriedade, estrutura e equipamentos dos aviários, os quais são de responsabilidade do produtor.

Não obstante, as relações de longo prazo que acompanham os contratos estabelecidos no SAG, auxiliam no desenvolvimento de confiança e de reputação entre as partes, além de auxiliarem na redução de incerteza e de captura de quase renda (BARZEL, 2005). Ao mesmo tempo, o maior controle propiciado pela padronização, reduz os estímulos de oportunismo e de captura de quase renda (BARZEL, 2005). Mostra-se ainda que esse maior controle é propiciado pelos benefícios decorrentes da alta padronização na realização do processo e do produto, junto ao compartilhamento de informações. Dessa maneira, nota-se que nas transações na fase de matriz, em específico entre empresa e seus fornecedores, demonstram-se ativos (ovos férteis) com dimensões passíveis de mensuração, as quais, diante a padronização e o acesso à informação, possibilitam a definição dos direitos de propriedade.

Sobre a **forma híbrida de contratos via mercado**, salienta-se que sob os termos da TCM, apresentam-se múltiplos mecanismos de garantias (*enforcement*), um dos mecanismos é a **relação de contratos via mercado**, e este é acompanhado do mecanismo de garantia de relações de longo prazo, conforme previsto em Barzel (2005). Nesse aspecto, primeiramente é notado que na compra da linhagem genética, mantêm-se relações de longo prazo, dada a alta especificidade do ativo (matriz), dependendo do fornecimento de uma ou de outra empresa

(Cobb e Aviagen/Ross e Hubbard). A segunda **forma híbrida de contratos via mercado** ocorre com os fornecedores de ovos férteis/pintinhos, a qual acompanha outra forma de governança (hierarquia ou contratos de quase integração) em todos os casos investigados. Sendo assim, essa segunda forma é vista em algumas empresas processadoras investigadas (B; C; F; I) para compra de ovos férteis ou pintinhos.

Dessa maneira, a forma de coordenação de contratos via mercado, é feita mediante contratos (direito legal), acompanhados de relações de longo prazo entre as partes, o que se identifica com o mecanismo de múltiplos *enforcers* de Barzel (2005), que permitem o desenvolvimento de reputação. Ademais, percebe-se que esse tipo de compra é viabilizado pela padronização dos produtos, quanto a ausência de diferenciação (linhagens genéticas), aliada a padronização dos processos no SAG (BARZEL, 2005). Destaca-se que, a empresa compradora não consegue mensurar todas as dimensões transacionadas, não tendo um controle efetivo do que ocorreu no lote que está comprando.

Problemas de falta de controle na verificação das dimensões, são minimizados por um lado, pelo direito legal, por meio de garantias oferecidas pelas empresas fornecedoras, no caso do não cumprimento com as especificações do produto (eclosão e mortalidade). Por outro lado, além de garantias (direito legal), são vistas as relações de longo prazo (acordos/direitos econômicos) entre essas empresas, que permitem gerar reputação. Contudo, embora se apresente essa forma de coordenação, as empresas em sua maioria, optam por ser autossuficientes precisamente para ter o controle efetivo de todo o processo. Em particular sobre a dificuldade de mensurar o atributo sanidade em contratos no mercado, pois não acompanham os procedimentos de biossegurança e biosseguridade, tal como é feito na produção interna, ou ainda na integração com o produtor, em que há melhor delineamento dos direitos de propriedade do que nos contratos via mercado, conforme é visto no modelo de Barzel (1997, 2003).

Por conseguinte, apresenta-se ainda a forma de mercado *spot*, a qual sob termos de Barzel (2002, 2005) não é forma de governança adequada quando se transacionam ativos específicos. Isso porque, pode suprimir os sistemas de garantias, pela falta de controle necessário, em que o direito legal não se mostra suficiente para resolver problemas na presença de especificidade. Desse modo, somente é observada a forma pura de mercado *spot* na pesquisa, quanto a compra de grãos para a produção de ração. Salienta-se que somente as empresas B, C, D e H, não utilizam esse formato de compra, pois apresentam forma de contratos de parceria com produtores para a produção de grãos.

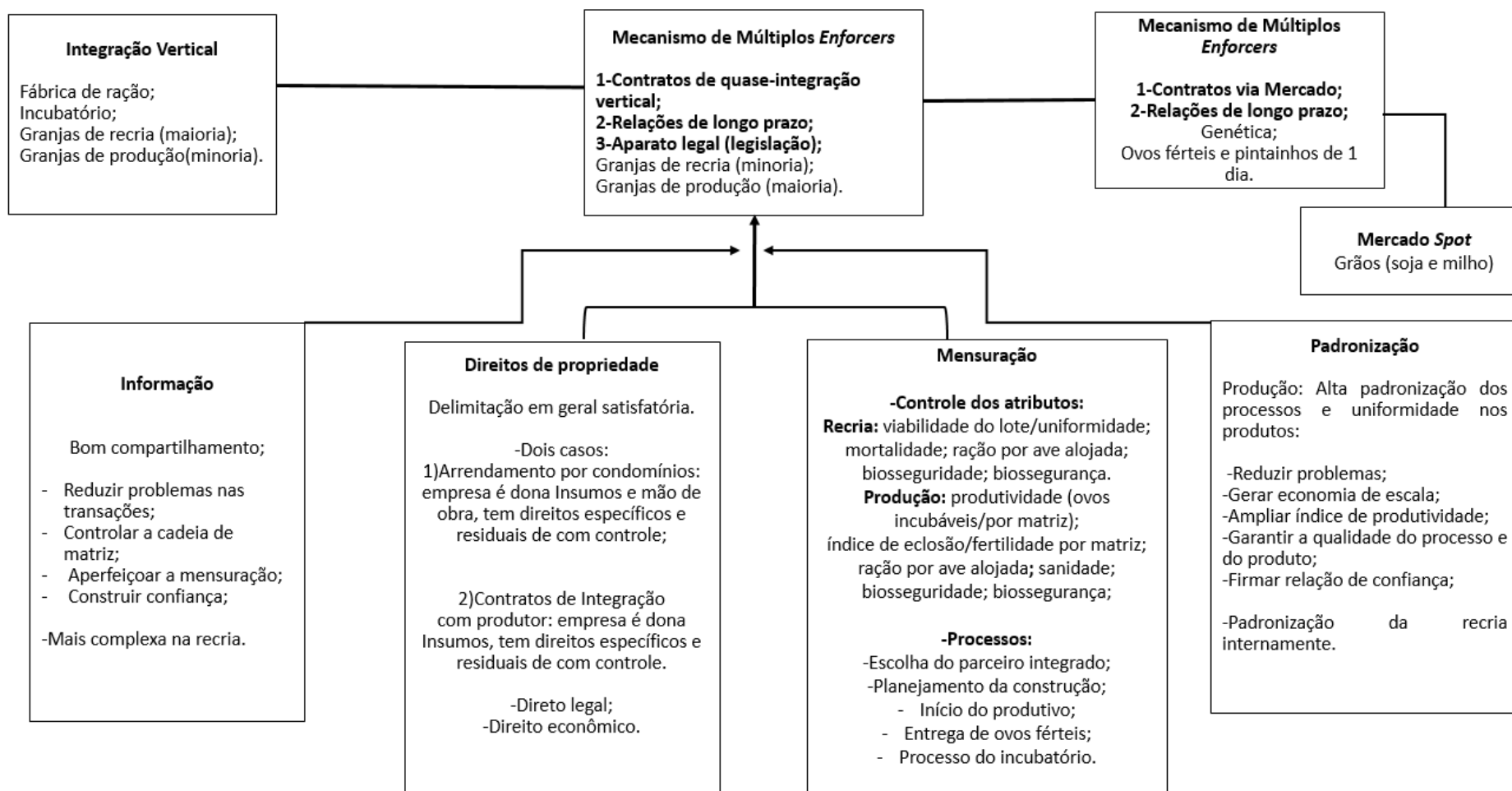
Ao se considerar as entrevistas realizadas no SAG de matrizes, observa-se que a Teoria dos Custos de Mensuração de Barzel (1997, 2003, 2005), por meio dos seus pressupostos, alicerça a tomada de decisão de integração vertical, contratos de quase-integração vertical, contratos via mercado ou mercado *spot* nas empresas avícolas estudadas, como pode ser visto na Figura 11.

Nota-se que, integração vertical é explicada pela dificuldade de mensuração dos atributos transacionados nas fases de produção de ração, incubatórios e recria. Assim, a difícil mensuração de dimensões físicas, ou até a impossibilidade de mensuração de dimensões intangíveis, leva à integração vertical. Isso porque essa forma permite uma efetiva troca de informação aliada a uma boa definição dos direitos de propriedade, diante a consideração da alta presença de especificidade de ativos físicos, ativos de capital humano e locacionais, vistos na fase produção de ração e de incubação de ovos. Ademais, no caso de uso de contratos via mercado, demandar-se-ia a obtenção de uma mensuração precisa, ou seja, completa de tais atributos, o que poderia resultar em altos custos, diante da possibilidade de comportamento oportunistas e de capturas de valor (BARZEL, 1997).

A verticalização principalmente da fase de recria, e em menor grau a de matriz, conforme observado, mostra-se pela difícil mensuração em específico no aspecto de manejo, que tem, em certo nível, maior intangibilidade no processo da recria, além da falta de informação completa do processo feito por parte do produtor. De tal modo, mostrou-se preponderante entre os entrevistados a internalização da fase de recria, pois nessa fase, o manejo mostra-se mais complexo, em função da difícil mensuração dos seus resultados sobre o produto final matriz recriada, dificultando a definição dos direitos de propriedade, conforme é visto em Barzel (2005).

Além disso, conforme os entrevistados afirmaram, a recria é a fase produtiva mais importante da avicultura, tanto para melhorar os resultados, quanto para manter a uniformidade na produção das próximas etapas, sendo da matriz pesada até o produto final da cadeia avícola, mostrando-se mais alto o nível de padronização, quando a produção é internalizada. Assim, os aspectos de problemas de padronização na produção com o integrado, conforme previsto em Barzel (1997), aliado a menor disponibilidade de informação, a dificuldade de controle na verificação das variações nos produtos (matriz recriada) adquiridos e a geração de custos de mensuração, explicam alguns dos motivos da integração vertical na recria pela maior parte das empresas entrevistadas.

Figura 11- Alinhamento das estruturas de governança (mecanismos de garantia) da cadeia de matriz à mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização.



Fonte: Elaborado pela autora.

Considera-se que a integração vertical tem uma troca de informação eficaz, direitos de propriedade bem delineados, diante a consideração da alta presença de especificidade de ativo físico, mas principalmente do ativo altamente específico de capital humano. Nesse sentido, assim como Barzel (2005) infere que a padronização diminui a quase renda e o estímulo para captura, considera-se que, diante dos menores níveis de padronização, seus benefícios são dissipados, não havendo redução de quase renda e nem redução de incentivos à sua captura, demandando-se assim a internalização.

Nesse ínterim, na fase de produção de matriz, predomina a forma contratual de quase-integração vertical com os produtores. Isso porque, os atributos dessa fase, em sua maioria mostram uma mensuração satisfatória, apresentando garantias de proteção de direitos de propriedade, dada a padronização e o compartilhamento de informações. Percebe-se assim, que nos casos de quase-integração vertical, os custos de transação e de mensuração compensam os custos da terceirização contratual. Em razão de que essas relações são alicerçadas pelos benefícios oriundos das garantias oferecidas pelas empresas (integração com produtores) pelo direito legal, acompanhadas dos acordos possibilitados pelas relações de longo prazo (empresa com produtos), por meio do direito econômico, além do aparato legal (legislação). Já nos contratos via mercado de ovos férteis/pintinhos, dado os custos de transação, de mensuração e a falta de controle, mostra-se preferível a integração vertical ou contratos de quase integração.

Salienta-se que, ao se considerar o ativo específico físico de linhagem genética (TCT) disponibilizado pela empresa ao produtor e os investimentos especializados de estrutura física realizados pelo produtor, por exemplo, sua necessidade de integração vertical dada as oportunidades de capturas, são resolvidas ao se inserir a TCM. Em vista de que se demonstram dimensões passíveis de mensuração, logo, podem ser previstas em contrato (BARZEL, 2005). Como é visto por meio da multa aplicada (garantia) em ambas as partes em caso de quebra contratual sem aviso prévio, em que se perderia todo o investimento especializado por ambas as partes. São resolvidas assim, pelo direito legal, além dos acordos feitos por meio das relações de longo prazo (direito econômico), conforme os múltiplos *enforcers* de Barzel (2005).

Nesse sentido, pode-se explicar em partes, a forma de governança principalmente da matriz em que predominam contratos de quase-integração vertical, as quais mesmo diante a presença desses ativos altamente específicos, conseguem manter formas contratuais. Todavia, necessita-se entender ainda a consideração dos demais ativos vistos nessas fases, para tanto, dado os diferentes níveis das demais especificidades de ativos apresentadas nas transações, na

TCM não há a consideração dessas variações, o que leva a não consideração também da decorrente variação de comportamentos oportunistas explícitos que podem ocorrer.

Não obstante, mesmo que a análise feita sob o prisma da TCM justifique a decisão das formas de governança apresentadas, perante, principalmente a consideração da dificuldade de mensuração, tal como o caso do ativo específico de genética, nota-se que embasar-se apenas na possibilidade de mensuração não viabiliza a explicação completa na compreensão da escolha pela hierarquia. Outrossim, a condição estratégica dos recursos não é considerada na análise, assim, recursos que poderiam ser considerados estratégicos, pela visão da TCM, caso se mostrassem como de fácil mensuração, poderiam ser comprados no mercado *spot*, logo, estariam sendo transacionados sob uma forma de governança que não oferece mecanismos de proteção que eles demandam, os quais são vistos nas formas de hierarquia ou contratos.

Nesse sentido, salienta-se que no caso principalmente da fabricação de ração, nos incubatórios, e possivelmente na recria, nota-se que a escolha pela integração vertical ocorre para além da identificação de atributos de difícil mensuração, à medida que se considera também o papel dos recursos contidos nessas fases, em oportunizar o alcance de diferencial nos produtos finais das empresas avícolas. Permanece ainda o questionamento em relação às empresas que integram verticalmente as fases de recria em sua maioria, e menor grau a matriz, quais seriam as condições de recursos que viabilizam a estrutura de governança de hierarquia? Dado que mesmo com a dificuldade de mensuração quanto ao manejo, a maioria das empresas faz a contratação principalmente da fase de matriz, e em geral, consideram-na relativamente eficiente. Desse modo, evidenciam-se as lacunas apresentadas na consideração isolada destas teorias, neste caso para a TCM, demandando assim a análise de forma complementar, visando responder a essas lacunas, buscando ampliar a compreensão dessas decisões, abrangendo uma avaliação mais completa na decisão das formas de governança.

5.4 TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR)

Nesta seção abordou-se os pressupostos tratados pela Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), nesse âmbito, a partir das entrevistas realizadas, procurou-se identificar os recursos estratégicos presentes no SAG de matrizes pesadas, de acordo com os entrevistados. Com isso, além das categorias de análise de recursos estratégicos, foram elencados demais aspectos para análise sob o prisma da VBR, sendo: *path dependence*, heterogeneidade e rendas ricardianas. Assim, considera-se a condição de heterogeneidade das empresas dependente de sua trajetória, isto é, de seu *path dependence*, (TEECE et al., 1997; ARGYRES; ZENGER,

2010) outrossim, as ações, decisões e investimentos ao longo da trajetória de cada empresa entrevistada sobre os diferentes elos de suas cadeias produtivas, influenciam sua situação atual e sua heterogeneidade (TEECE et al., 1997). Por conseguinte, relacionada à heterogeneidade pode-se identificar possíveis origens de rendas ricardianas, as quais são adquiridas pela redução de custos, portanto, esse e os demais aspectos são discutidos nesta seção.

5.4.1 Path dependence

A partir das entrevistas realizadas, pode-se observar que o *path dependence* (NORTH, 1990; TEECE et al., 1997; ARGYRES; ZENGER, 2010), isto é, a trajetória de cada empresa, interfere de modo direto em sua heterogeneidade. Por conseguinte, ao longo de sua história, as decisões passadas que as empresas investigadas tomaram no contexto de suas cadeias produtivas, refletem sua trajetória atual. Consoante a isso, o desenvolvimento de recursos, seja pela sua aquisição ou criação, se mostra ao longo da história dessas empresas e estão diretamente relacionados aos investimentos realizados por elas. Dessa maneira, além das decisões procedentes das próprias empresas, as decisões dos atores que interferem em seu ambiente, assim como o governo, norteiam o rumo e delineamento das atividades e aspectos que as caracterizam. Essas decisões se apresentam no tocante a **políticas governamentais; trabalho conjunto de longo prazo com produtores; construção de confiança e o desenvolvimento de aprendizado; pesquisa e desenvolvimento.**

Nesse contexto, o setor avícola tendo uma participação no PIB nacional de 1,5% (ABPA, 2019), se mostra um dos setores de maior representatividade para a economia do país. Essa representatividade se deve à larga expansão da avicultura no Brasil ao longo dos anos, a qual foi viabilizada tanto pelas características dos territórios do país que possibilitam a produção avícola (BELUSSO; HESPANHOL, 2010), bem como pelas decisões oriundas das **políticas governamentais**. Essas decisões governamentais influenciaram e influenciam a história do setor avícola nacional como um todo, e, por conseguinte, a trajetória das empresas investigadas nesta pesquisa. Dentre elas se sobressaem as **políticas para regularização do SAG** no que tange à aspectos de produtividade, assim como questões sanitárias, com a criação de órgãos como a EMBRAPA e o MAPA/PENSA, aliado a **políticas de crédito** visando fomentar o SAG avícola.

Os aspectos de regularização e políticas de crédito, ocorreram de forma concomitante ao longo da história, para tanto, são abordados brevemente nesta seção. De tal modo, nota-se que desde os anos 50 o governo já mostrava incentivos indiretamente ao setor avícola

(UBABFE, 2011), mas na década de 60, a partir do surgimento do sistema de “quase-integração vertical” começaram de fato a ser estabelecidas linhas de crédito oferecidas para a avicultura. O governo ofereceu financiamento para agricultura visando motivar aqueles que investem no campo para captar recursos, fomentando a participação dos produtores no sistema de integração (UBABEF, 2011). Nos anos 70 criou-se a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Aves (Embrapa), com a missão de oferecer inovações tecnológicas para as cadeias produtivas de suínos e aves do país (EMBRAPA, 2020).

Na década de 80 o Governo Federal introduziu medidas para o fortalecimento de novas condutas de higiene em relação à carne de aves, nos setores de abates e comércios do frango por meio do Sistema de Inspeção Federal -SIF da Secretaria de Defesa Agropecuária -SDA. Logo, o governo também interferiu ainda que indiretamente, para o crescimento do consumo per capita da carne de frango no país (ESPINDOLA, 2012). Nos anos 90, mesmo diante da abertura comercial (exportação), o governo seguiu atuando com incentivos no setor agropecuário por meio do Sistema Financeiro de Crédito Rural, desde a oferta de crédito, custeio ou investimento mediante os recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) (DÍAZ, 2007). Ao mesmo tempo, com o Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf) (DÍAZ, 2007; CNA, 2018).

Assim, o desenvolvimento da cadeia da avicultura e seus bons resultados nas últimas décadas, se relaciona diretamente aos investimentos feitos no setor (AVICULTURA INDUSTRIAL, 2016). Com isso, demonstra-se **a influência das decisões governamentais**, pois esses investimentos foram feitos em boa parte devido ao suporte do governo brasileiro, o qual segue proporcionando financiamento de custeio e investimentos, além de linhas de crédito para a agricultura empresarial, dentre elas destaca-se o BNDES.

Salienta-se a importância desse desenvolvimento quanto à regulação do setor, com a atuação do seu principal agente formal regulador, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com a função de criar, implantar e controlar a legislação que deve regular a parte sanitária da cadeia de corte (começando pela fase de matriz pesada) (MAPA, 2016). Dentro dele destaca-se como a primeira institucionalização da sanidade na avicultura, a fundação do Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA) /1994, seus atos normativos se referem a classe de Registro e medidas de biossegurança e de gestão de risco (MAPA, 2017), que impactam todos os estabelecimentos (granjas) e aspectos produtivos do SAG. É percebida assim, a atenção constante do SAG com o bem-estar animal, correspondendo a critérios sanitários, éticos e econômicos. Para tanto, a União Brasileira de Avicultura (UBA) e o MAPA

realizaram um acordo a fim de criar um Protocolo para Boas Práticas de Produção de Fabricação (BPFs), apoiados em equipes da ABEF, a *World Society for the Protection of Animals* (WSPA), organizações privadas, a Embrapa e universidades.

O protocolo com esse conjunto de procedimentos é chamado de Programa de Biossegurança, além de tratar do bem-estar das aves, inclui também aspectos de saúde, segurança e bem-estar do trabalhador (biossegurança) (UBABEF, 2011; ABPA, 2020). Tal legislação e protocolos sanitários, conferem diferencial ao Brasil nos aspectos de sanidade mundialmente, dando suporte a continuidade da sua alta exportação. Uma vez que dentre os maiores produtores avícolas do mundo, é o único país a nunca ter apresentado nenhum caso de influenza aviária, doença muito disseminada na China nos últimos anos. Essa consolidação da sanidade (In/PNSA/MAPA) ao longo dos anos no país e sua **importância nas decisões** das empresas avícolas, é refletida na fala do Entrevistado J: “[...] então, a sanidade virou hoje um tema principal nas nossas reuniões e investimentos também de melhorias dentro das granjas.”

Quanto às interferências da regulação governamental ao longo do tempo e às mudanças feitas em decorrência nas empresas entrevistadas, essas podem ser visualizadas na fala do gestor Entrevistado da Empresa J, em relação ao imposto pela IN 56 e IN 59:

O que tem ocorrido já há algum tempo, isso vem cada vez mais sendo exigido, e eu vejo isso com bons olhos, pelos nossos Ministérios dos Órgãos Federais, Órgãos Estaduais, da ADAPAR[...]. No passado não tinha uma restrição para você colocar uma granja, em cima da estrada, próximo de cidades, indústrias, e nos últimos anos isso tem mudado bastante. Hoje, você não consegue montar uma granja, se não for uma distância mínima de 3000 m uma da outra.

Ao mesmo tempo, além das mudanças vistas no setor pelas normativas de distanciamento, houveram transformações também, por meio das linhas de crédito oferecidas pelo governo ao produtor rural. Assim, o seu impacto ao longo da história das empresas investigadas, é exemplificado pelo gestor Entrevistado da Empresa G:

Nós tínhamos também granjas de produção própria no começo que nós adquirimos. Depois foi crescendo loteamentos e tudo, e aí englobou o incubatório, e as matrizes não podiam mais ficar naquela região, nós tivemos que transferir toda aquela estrutura. O pouco que nós conseguimos utilizar para outra área, e daquela área nós fizemos ampliação então de recria e a produção transformou, partiu para terceirizado. Porque é um investimento que quando precisa para terceirizada, só paga depois que já teve o fluxo, mas para fazer alguma coisa própria, aí tem que ter o investimento inicial.

Nesse sentido, em convergência com as demais empresas entrevistadas, a partir do afirmado pelo Entrevistado G, observa-se as decisões que as empresas tomaram sobre a localização e a mudança na forma de coordenação de seus núcleos produtivos. Foram assim, decorrentes das exigências das IN 56 e IN 59, as quais determinam distâncias mínimas entre o estabelecimento avícola e outros locais de risco sanitário. Aliado isso, houve a oferta de crédito

do governo com juros preferenciais ao produtor, o que no caso da maioria das empresas entrevistadas, motivou a buscarem a terceirização pela integração com os avicultores, dado o capital imobilizado investido que é necessário nas granjas e a maior facilidade do produtor rural em levantar esse capital via financiamento.

Nota-se a **influência das ações governamentais** na história sob o setor avícola até os dias de hoje, demonstrando interferência nas decisões ao longo da trajetória das empresas entrevistadas para chegarem ao seu modelo atual, ou forma organizacional. Essas decisões políticas e ações governamentais se apresentam desde linhas de crédito, fomentando o modelo de quase-integração ao produtor rural para se integrar às agroindústrias. Essa busca de integração pelas empresas, é influenciada também pelas altas cargas tributárias da mão-de-obra impostas a elas, as quais são consideravelmente menores quando na contratação do produtor, como pessoa física. Além disso, apresenta-se o estímulo para desenvolvimento do setor com maior consumo per capita, assim como ações relacionadas à exportação e importação e de seu impacto na variação cambial. Ou ainda pela atuação regulatória oriunda do MAPA/PNSA e suas normativas, que norteiam os investimentos e decisões nas cadeias das empresas estudadas, desde estruturas produtivas até os seus processos. Ao se buscar constantemente a melhor qualidade e produtividade no setor, tendo em vista que o *status* sanitário garante o alto volume de vendas internas, mas principalmente a presença expressiva no mercado externo.

Nesse contexto de parceria nos modelos de quase-integração vertical, nota-se que a trajetória das empresas entrevistadas, em sua maioria é acompanhada de um **trabalho em conjunto de longo prazo com os produtores**, em algumas empresas esses perduram desde o início de sua história. Assim, as relações de longo prazo envolvem decisões durante um lote produtivo, até decisões ao longo dos anos, desde o início da parceria acerca da localização e modelo de aviário, até adequações e investimentos, como novos equipamentos dessas estruturas produtivas que estão sob a propriedade (mão-de-obra e estrutura) do produtor. Tendo em vista que a empresa decide deixar de investir em capital imobilizado de forma independente, e passa a depender de decisões feitas em conjunto com o produtor. Busca-se, em geral, por meio de iniciativas das empresas, melhorias na produtividade visando redução de custos, bem como o cumprimento dos protocolos de BPFs, com os procedimentos técnico-conceituais/operacionais/estruturais, a fim de evitar e/ou controlar a contaminação dos lotes de aves, mediante as legislações impostas, assegurando a sanidade e a produtividade.

Dessa forma, ao longo da trajetória da empresa, existe esse trabalho em conjunto procurando estar em conformidade com as alterações do mercado, de padrões da empresa ou

da legislação. Essas mudanças podem ser desde práticas produtivas, até mudanças na linhagem genética, o que impacta o processo e o produto. Observam-se também, demandas por alterações nas estruturas das granjas/aviários, os quais são de responsabilidade do produtor. Tais demandas são repassadas ao produtor integrado, para que se adapte aos novos padrões do processo, ou até mesmo decisões são tomadas em conjunto sobre novos investimentos estruturais solicitados. Assim, nos casos em que se têm integração depende-se inteiramente da concordância do produtor, e da capacidade de resposta que esse apresenta às variadas demandas. Conforme é elucidado pelo Entrevistado E, na sua condição de empresa familiar, é a única empresa que estabelece relações de longo prazo com produtores para as fases de recria e matriz em sua totalidade, indica os assim, benefícios que trazem à empresa: “A gente tem parceiros aí, 15 anos, quase 20 anos, mesmo no período da dificuldade que a empresa passou, eles foram parceiros, de seguir ‘com nós’, e depois a empresa ‘compreendeu eles’ também, a ideia não é de mudar, porque está funcionando bem.”

Observa-se que no trabalho em conjunto nas relações de longo prazo, é necessário a confiabilidade para a manutenção da relação. Ao se considerar as constantes mudanças e padrões exigidos, seja nas práticas de manejo repassadas pela empresa e seus técnicos ao integrado, ou pelos investimentos em estrutura física dadas as exigências de biosseguridade (MAPA), e que são executados pelo produtor em sua granja. Nesse sentido, o integrado executa os investimentos confiando no proposto pela empresa, a qual por meio de acordos justifica que as despesas serão recompensadas pela melhoria da produtividade a longo prazo.

Nesse âmbito, tal como previsto em Williamson (1985) e Augusto (2015), confirmou-se que na recorrência das relações, o trabalho em conjunto de longo prazo, leva à construção de confiança devido à reputação criada, auxiliando assim, no desenvolvimento de aprendizado entre as partes. A confiança entre empresa e integrados é decorrente da frequência vista nas parcerias, sendo que quando essas parcerias dão certo, são recorrentes ao ponto de serem vistas como quase que ininterruptas, apenas sendo renovadas periodicamente. O que auxilia na resolução de problemas no processo produtivo, tornando-a mais rápida, como também na minimização de aspectos burocráticos. A medida em que até mesmo a burocracia de contratação, gestão e demissão de mão-de-obra dos aviários, é repassada ao produtor, ao se considerar também os impostos que incidem em diversas etapas da cadeia produtiva, como a recria e matriz. Representando **todos os entrevistados** que têm integração com produtores na isso pode ser compreendido na fala do gestor Entrevistado da Empresa J:

[...] você tem o produtor [...] até mesmo a questão tributária, um produtor hoje na pessoa física, ele tem uma folha salarial com um custo mais barato, para jurídica é

muito mais caro. Isso é um exemplo, entre outras coisas que vão encarecendo o negócio. Essa vantagem não é tão grande, a ponto de dizer ‘olha, eu vou fazer tudo terceiro’ [...] Hoje é uma empresa que fica grande, é uma empresa que é inevitável, a burocracia começa a aumentar, desde serviços de manutenção, de contratação, demissão, é mais burocrático. A tomada de decisão, por mais que a gente tenta ainda ser rápido, mas ainda assim não é tão rápido como era 5 anos atrás, é normal, a empresa começa a crescer, começa a burocratizar algumas coisas. Então a gente percebe que a tomada de decisão na mão do parceiro é muito mais rápida.

A questão de confiança na relação de longo prazo com a empresa por parte do produtor, é reforçada na fala do Entrevistado I: “[...] o produtor tem que ter a confiança de que aquilo que ele está produzindo, tem uma empresa sólida, que atende a ele, que está bem colocada no mercado, que busca exportação, tudo, sabe? Então é isso que fortalece essa cooperação, né, e é isso que mantém as cooperativas [...]”. Quando essa confiança existe, o modo de trabalhar mantendo seus compromissos, de forma ética com os seus produtores integrados e também com outros fornecedores como de ovos férteis e pintinhos, está imbricada na “reputação” e “tradição” da empresa perante demais fornecedores e produtores integrados em potencial, destacando-se nas Empresas B, E e I. O que pode influenciar no momento em que o produtor considera firmar uma parceria com uma determinada empresa ou com a empresa concorrente.

Tal confiança entre os diferentes agentes com quem as empresas transacionam, em particular seus parceiros produtores, auxilia desde a melhoria e agilidade dos processos, até a escolha da empresa como parceira. De maneira mais ampla, conforme os entrevistados, a confiança pode resultar na reputação daquela empresa e de sua marca. Considerando o **desenvolvimento do aprendizado**, mostra-se satisfatório para ambos os lados, no que se refere à integração com produtores com alto comprometimento, sendo essa a maioria dos casos. Nesse sentido, quanto ao aprendizado nas relações de longo prazo, a empresa se beneficia com a qualidade de mão-de-obra que o produtor consegue captar, gerenciar e manter, resultando em qualidade e eficiência na matriz/ovos férteis produzidos por ele. Já os produtores comprometidos, permanecem com os contratos sendo renovados, além de ganharem bonificação pelo alcance de metas. Isso pode ser visualizado na fala do Entrevistado J, o qual se mostra em convergência com a maioria os entrevistados (A; B; E; F; G; H; I; J), principalmente para a fase de matriz (produção de ovos férteis):

O produtor é muito mais comprometido, porque é para ele. Então, a gente percebe que tem conseguido até melhores resultados hoje na mão do terceiro propriamente, do que nosso no campo. A gente hoje também tem um acompanhamento muito de perto desse parceiro, não é só terceirizar, deixar que ele produza e a gente só vai lá pegar ovo. Quando é nas nossas granjas, você se envolve muito com questões trabalhistas, né? Você tem que contratar, demitir, resolver intrigas de funcionários. Quando você terceiriza, você vai olhar o processo, você tem mais tempo para olhar isso [...], e a gente percebe que esse é o melhor caminho.

Por outro lado, em menor proporção dentre as empresas entrevistadas, aquelas que têm integração vertical nas fases de recria e matriz (C e D), mesmo sendo cooperativas, demonstram perceber os recursos de forma diferente. Nesse caso, em específico a Empresa C, apresenta que as decisões contam com a confiança nas próprias garantias internas da empresa, conforme sua trajetória que propiciou suas condições atuais, sua estrutura produtiva, seus recursos humanos, como mão-de-obra, corpo técnico com um *know-how* particular da empresa. Como é visualizada na fala do Entrevistado C:

[...] se fosse uma empresa que começasse do zero, talvez precisasse de mais ajuda. Mas é uma empresa que já tem mais de 50 anos, que já tem toda uma estrutura de RH e de departamento jurídico, toda uma estrutura técnica por trás. Agora, pega granjas já bem depreciadas com 30 anos de uso, as granjas chegam lá no décimo quinto ano, a interna está com um custo bem menor do que a externa. Porque, você imagina, eu hoje tenho lá 30 e poucos aviários e vou comprar equipamentos, o preço de quem compra em lote maior, vai ser muito mais barato.

Para tanto, o Entrevistado da Empresa C, demonstra assim a questão do desenvolvimento do aprendizado interno, comparando-o no caso em que se tem relação de longo prazo com o produtor: “Ao longo do tempo que vai se acumulando isso, o processo interno vai ficando mais barato[...], vai comparando, vai tendo *benchmark* e tal. E aí o integrado, cada ano quer o aumento do preço, por isso que chega lá tal período, está se custando muito mais caro o integrado do que o próprio.” Salienta-se ainda que, essas empresas (C e D) têm integração via contrato na fase de frango de corte com os seus cooperados. Não obstante, no que tange a confiança e o aprendizado na sua relação com o produtor integrado na fase de corte, mostram-se em convergência com as empresas entrevistadas que integram com o produtor desde a fase de matriz. Nesse sentido, em complemento, o Entrevistado C indica que esse posicionamento de ter a parte de matriz pesada internamente, facilita a confiança e o aprendizado gerado com os produtores integrados da fase seguinte, na fase do corte, pois eles preferem receber o pintainho de 1 dia interno da empresa.

Consoante a isso, os entrevistados em sua maioria, destacam que a troca de informações e a confiança, ajudam no aprendizado obtido ao longo dos anos, pois torna mais eficiente o processo produtivo feito na relação com o parceiro, principalmente na integração. Por outro lado, embora se apresente de forma satisfatória a relação de integração com os produtores, em sua maioria, os entrevistados afirmaram que o aprendizado no que tange ao conhecimento, é melhor desenvolvido na produção interna. Conforme o Entrevistado G:

Toda a questão de você ter o conhecimento e poder repassar isso para os seus colaboradores, não ficar à mercê de um conhecimento terceiro. Então é melhor ter a questão própria, para o aprendizado e o conhecimento, para poder propagar esse

conhecimento. E isso é o próprio manejo. O conhecimento de manejo, que você consegue com a granja própria, ele é melhor, nesse sentido com certeza.

Esse conhecimento pode se dar pela **pesquisa e desenvolvimento**, por conhecimento tácito, consistindo assim em aspectos que são a base para se ter inovação de processos, na utilização dos insumos, nos manejos, propiciando melhorias, redução de custos e ganhos de produtividade. Ademais, uma vez que as empresas trabalham em uma atividade em que seu produto é considerado um *commodity*, elas não têm viabilidade de desenvolver sozinhas, ou junto com os produtores/fornecedores parceiros, inovações em produtos ou em equipamentos. Isso porque as inovações no SAG estão centradas no início da cadeia, nas linhagens genéticas e nos equipamentos, ambos importados, sendo os mesmos para todas as empresas avícolas.

Além de que, o processo geral é baseado nos procedimentos das BPFs, também estabelecidos para todas as empresas que atuam no SAG. Dessa maneira, somente conseguem viabilizar internamente melhorias pontuais de seus processos a partir das BPFs, e alterações dos insumos e níveis de insumos na formulação de ração com a redução de custos, e então repassam tais melhorias para o produtor. Para tanto, de modo geral, pode se observar a utilização de sistema de gestão de qualidade, com normas ISO 9000 e ISO 9001, em conjunto com programas de melhoria contínua, como o Controle da Qualidade Total, assim como o PDCA, grupos para melhoria e resolução de problemas, o programa 5S, além de uma série de programas de treinamentos de desenvolvimento técnico, gerencial e pessoal.

A partir das inovações do SAG, seja na produção interna ou na integração, apresenta-se a necessidade de aprender novas formas de realizar o processo. Como exemplo, os equipamentos que demandam pesquisa e treinamento, seja nos incubatórios, ou nos aviários com painéis de climatização, com a implantação e uso do ninho automático, fica evidenciada a importância de um manejo bem definido e treinado para acompanhar essas mudanças. Além de que, no caso de contratos de integração, o integrado é quem irá fazer o investimento, já a empresa se responsabiliza em repassar a ele o conhecimento técnico e o aprendizado na prática de manejo demandada pelos novos equipamentos.

A Empresa B, por exemplo, com a pesquisa e aprendizado repassado ao integrado, mostra se destacar perante a concorrência, sendo reconhecida pelas casas de linhagem genética, pelos melhores resultados em âmbito nacional. Não obstante, a Empresa B se mostra pioneira ainda, no uso de inovações tecnológicas em incubatórios no país: “Um incubatório que nós construímos em 2014, no Brasil não tem aquela estrutura. No mundo, eu saí para fora, fui pra

Europa para conhecer, só que assim, como tinha falado, novas tecnologias. Porque não adianta fazer um incubatório manual, a mão-de-obra é um problema”, afirma o Gestor B.

Salienta-se que no caso da ração, há um esforço em certa medida, em conjunto com os fornecedores de premix para melhoria da formulação da ração, seja para ganhos de produtividade, ou para baixar custos, considerando sempre a escolha entre os melhores produtos/ingredientes substitutos no mercado de insumos. Assim, nessa fase destaca-se a busca de especialização dos gestores de nutrição ao longo dos anos visando melhorias contínuas, e em menor grau, perante as inovações de ingredientes que não se mostram muito frequentes, mas principalmente na melhor combinação e dos níveis utilizados destes ingredientes.

Pode-se notar uma inovação quanto a pesquisa de *benchmarking* feita pela empresa norte-americana *Agri States*, a qual por meio de um manual periodicamente fornece dados confidenciais voltados à agroindústria, incluindo comparações estatísticas, desde custo de produção até preço de venda. À medida em que esses dados orientam a formação de custos para toda a cadeia, alicerçadas neles, as empresas conseguem elaborar estratégias, diante do que percebem nas empresas concorrentes (internas e externas). Notou-se que parte das empresas entrevistadas utilizam essa pesquisa. Por outro lado, empresas que não se utilizam de tais recursos não conseguem visualizar claramente os movimentos das concorrentes (internas e externas). Nesse sentido, mostra-se que algumas empresas, consideram maior a dificuldade em analisar a empresa perante a concorrência, por ser uma atividade que está no meio da cadeia produtiva. Desse modo, percebe-se que conforme parte dos entrevistados, algumas vezes é difícil acompanhar as rápidas mudanças do SAG, assim, as empresas se adaptam a essas mudanças baseando-se sobretudo nas experiências ao longo de sua trajetória.

Não obstante, mostra-se por meio da história de algumas empresas, que a questão da aquisição de granjas próprias, só se deu pelo período em que foi fundada, e sua continuidade dependeu do seu desenvolvimento ao longo dos anos, conforme sua tomada de decisão e seus investimentos. Por outro lado, a importância da história para aquisição de novas granjas em empresas maiores, como a Empresa C, considerando sua condição de cooperativa para diversificação das atividades, associado ao aspecto de localização propícia para dispor principalmente de mão-de-obra interna, é vista sob a seguinte perspectiva pelo Gestor C:

Vejo a questão da história por empresa e não pelo meu seguimento só. A diversificação aqui é o diferencial que poucas têm, é uma fortaleza. Quem construiu isso aqui foi muito visionário, é muito bem centralizada, e as áreas que nós temos para construir são muito próximas e muito boas para se construir. É perto de recurso hídrico, é perto de estrada, de asfalto, é perto de reflorestamento, é perto de locais que têm mão-de-obra, vilas, né? Então, isso que falei de ser visionário, ter tudo muito

próximo, já bem ‘estruturadinho’, com as linhas certinhas[...] ah[...] ela está alguns anos luz à frente de uma empresa que começa hoje.

Por outro lado, o Entrevistado da Empresa J, se posicionou sobre a sua empresa e sua estratégia única acerca da larga expansão de volume alcançado em um período menor:

Há empresas que existem muito antes da Empresa J, e hoje aloja 10% do que a Empresa J aloja. É muito de estratégia, mas é um misto, digamos[...] conhecido, calculado, não simplesmente vai lá e se arrisca, né? Mas é com certeza, esse é o diferencial, você não vê hoje empresas com a mesma história da Empresa J. Talvez da empresa crescer em 20 anos, não tem outra forma a não ser a terceirizar, não tem como eu crescer de 10 mil aves para 5 milhões, ‘eu fazendo granja’, todas elas.

Constatou-se assim, a partir do observado nas entrevistas, que o *path dependence* alicerça a elaboração de recursos estratégicos, e, por conseguinte, dos diferenciais obtidos pelas diferentes empresas entrevistadas, assim como nas relações de longo prazo com os seus produtores integrados. Ao longo desta subseção foram apresentados fatores que influenciaram e influenciam a história de cada empresa, mostrando-se sobre alterações constantes, incluindo desde as políticas governamentais ao longo da história, o trabalho conjunto de longo prazo com produtores, o qual auxilia também na construção de confiança percebida e do aprendizado, além da pesquisa e desenvolvimento.

De tal modo, o contexto em que cada empresa se encontra, é moldado por decisões acerca de determinações governamentais, sejam aspectos de legislação sanitária (MAPA/PNSA) ou de oferta de crédito. Desde a consolidação do setor quanto ao *status* sanitário e sua forte presença no mercado externo, até as formas de organização, a localização, os seus processos e as atuais configurações de estruturas produtivas das empresas, são influenciadas pela legislação sanitária. Ao mesmo tempo, são influenciadas pela oferta de crédito do governo, a qual se associa também a maior viabilidade do sistema de quase-integração vertical com os produtores, que auxilia as empresas na redução de capital imobilizado, à medida que, por meio de terceirização com o produtor, obtém recursos de estrutura física e recursos de mão-de-obra. Para tanto, mantêm relações de longo prazo com esses produtores, as quais propiciam a construção de confiança e aprendizado, além do conhecimento interno repassado para eles com o auxílio da pesquisa e desenvolvimento das inovações do setor. Ademais, considera-se a confiança na construção de reputação das empresas diante seus produtores parceiros em potencial, influenciando na reputação da marca.

Pode-se dizer que, **as decisões tomadas pelas empresas ao longo de suas trajetórias, delineiam e determinam o modelo que cada empresa apresenta atualmente**, outrossim, corrobora-se nos termos de North (1990), que a história importa. Dessa forma, por meio do *path dependence*, mostra-se que vantagens de pioneirismo, sejam criadas e sustentadas por um tempo

maior. Nesse caso, pode-se observar o exemplo da Empresa C no passado ao escolher sua localização, e na condição de cooperativa, sua decisão de diversificação das atividades, conta com grãos que auxiliam na redução de custos de produção. O que também é visto nas demais empresas cooperativas que diversificam atividades, em específico as que têm grãos (B; D).

Quanto ao recurso de estrutura física próprio das Empresas C e D, decorrentes de sua trajetória, percebe-se relativa vantagem pelo seu volume, pois compram insumos próprios a custos mais baixos, e podem também, a partir dessa estratégia deter o controle de todo o processo produtivo. Aliado a isso, mostraram-se aspectos de localização propícia para dispor principalmente de mão-de-obra interna. Sob outra perspectiva, a Empresa B, como uma das pioneiras no uso (manejo) eficiente de ninhos automáticos no Brasil, em um contexto em que muitas empresas ainda não absorveram o uso dessa inovação. A Empresa B tem vantagens sobre a concorrência, em termos de produtividade, pois conforme reconhecido pelas casas genéticas, já há alguns anos ela apresenta em âmbito nacional os melhores resultados de ovos férteis, aliado ao pioneirismo no uso de inovações tecnológicas em incubatórios no país.

A partir desses exemplos, como a Empresa J que chama a atenção dentre as concorrentes pelas suas estratégias eficazes desde o início de sua história, como o menor uso de granjas próprias e maior integração com os produtores para obter alto volume em menor tempo. Além do uso eficaz de pesquisas que a auxiliam em melhoria contínua, a ter um dos melhores custos do país, conforme indicado pelo Gestor J. Percebe-se assim, que para obter essas capacidades formadas no ambiente interno das empresas (DIERICKX; COOL, 1989), mostra-se necessário um período de tempo maior. Tais situações, podem ser vistas no conhecimento desenvolvido, nas decisões estratégicas de investimentos e parcerias formadas desde o seu início, estas demandam investimentos de longo prazo para que sejam efetivadas e reproduzidas.

Destarte, ratifica-se a visão de Dierickx e Cool (1989) e Teece et al. (1997) de que as empresas em sua maioria, não dispõem de competências organizacionais para criar no curto prazo novas capacidades. Com isso, pode-se dizer que esses recursos possíveis de serem desenvolvidos ao longo da história das empresas, inibem assim, o processo de imitação pela dificuldade dos concorrentes em descobrir e repetir o processo de desenvolvimento, dado o atraso considerável dos envolvidos (DIERICKX; COOL, 1989). As decisões tomadas pelas empresas, nortearam suas trajetórias, seja na consolidação de relações de longo de prazo (produtores), ou nas rotinas e processos internos diante o conhecimento agregado, nos dois casos, gerou-se aprendizado com o desenvolvimento de recursos humanos e físicos, seja na formulação de ração ou em nas práticas de manejo a partir de novas tecnologias, ou ainda

estratégias na formação de custos. Os quais são difíceis de serem replicados pelos concorrentes no curto prazo para chegarem até o nível dos recursos atuais das empresas que os detém, a medida em que foram determinados pelas empresas durante sua história. Com isso, entende-se que nas empresas investigadas, o *path dependence* se mostra como uma ferramenta de isolamento, conforme previsto em Peteraf (1993).

Ademais, pode-se constatar que tal como exposto em Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2012), os recursos estratégicos construídos são gerados a partir de sua inter-relação com demais recursos já desenvolvidos, seja de forma específica ou complementar. Mostrando-se, portanto, a história única de cada empresa, sendo ela uma cooperativa ou não, em que sua vantagem competitiva é oriunda dos processos realizados em seu percurso, sua rotina, capacidades, níveis de aprendizagem e investimento, que formam o seu *path dependence* indo ao encontro de Teece et al. (1997), e estes determinam também sua heterogeneidade. Salienta-se ainda que, o estoque de ativos/recursos na maioria das empresas é consequência das relações de longo prazo com produtores integrados, no tocante à confiança, aprendizado, reputação, tradição e sustentabilidade, além de ser influenciado pelas decisões antecessoras. Por outro lado, em menor proporção, parte das empresas desenvolvem esse estoque de ativos/recursos internamente, sem relações de longo prazo na fase de matriz, diante seu conhecimento tácito, habilidades e de suas rotinas. Para tanto, a orientação no que diz respeito ao desenvolvimento e a diferenciação desses recursos observados em cada empresa, serão tratados no próximo tópico em relação à heterogeneidade.

5.4.2 Heterogeneidade

Diante de que o SAG avícola possui um alto grau de padronização, desde as mesmas linhagens genéticas e os mesmos equipamentos disponíveis a todo o SAG, com uniformidade nos produtos, nos processos e, em geral, no compartilhamento de informação, considerou-se inicialmente se a heterogeneidade, realmente se mostraria como um aspecto significativo. Nesse sentido, a partir das entrevistas realizadas, foi possível perceber que, embora haja alta padronização nessa cadeia produtiva, **aspectos como variações de estratégias e variações de recursos de produção e de tecnologia (PENROSE, 1959), além das rotinas, mas principalmente a forma de realização das atividades, assim como o manejo e a produção de ração, evidenciam a heterogeneidade entre as empresas investigadas.** O que é exemplificado pelo Entrevistado J: “A produção, cada um produz de um jeito, não existe uma única forma de produzir. Cada um, conduz de uma forma diferente, na forma que você recria

uma ave, um dá menos ração, uma dá mais ração, um tem peso maior, um tem peso menor, isso é cada um em sua empresa, tem a sua forma de trabalho.”

Os fatores que se configuram como *path dependence* de forma comum entre todas as empresas, sendo as intervenções governamentais de legislação e de política de crédito; o trabalho em conjunto de longo prazo com os produtores; a construção de confiança; o desenvolvimento de aprendizado; além da pesquisa e desenvolvimento de inovações tecnológicas, mostram-se como fontes de recursos estratégicos nas empresas entrevistadas. Tais fontes, se apresentam na forma de inovações/tecnologia, com o conhecimento do processo produtivo/ conhecimento tácito e condições de pioneirismo, e podem ser vistas no Quadro 10.

De modo geral, esses fatores acarretam diferenciação em cada empresa investigada (Quadro 10), já de forma mais individual considera-se os mesmos fatores diante as particularidades das empresas (Quadro 9). Mas principalmente sob as formas em que se tem integração com os produtores na fase de matriz (relações de longo prazo) e as empresas que possuem integração vertical para as mesmas fases, assim sem dispor da relação de longo prazo no desenvolvimento dos recursos, gerando-os internamente.

Podem ser vistos no Quadro 10, os fatores fundamentais na geração de todos os demais recursos estratégicos, dentre eles se sobressaem entre todos os entrevistados, as inovações/tecnologias e conhecimento do processo produtivo. Para tanto, tais fatores incidem sobre a garantia de sanidade, assim como nos índices zootécnicos de produtividade e de qualidade, juntamente à redução de custos. Diante os inúmeros recursos estratégicos (Quadros 9 e 10), que se apresentaram nas dez empresas investigadas, no Quadro 9 se evidenciou assim, os recursos que as empresas citaram como diferenciais (segunda coluna), perante diferentes conceitos de qualidade dos recursos dentre as empresas (Quadro 10). A seguir são discutidos de forma mais aprofundada os recursos destacados dentro de conhecimento e inovações/tecnologias, e na sequência são abordados os demais recursos. Observou-se que o **conhecimento do processo produtivo** está presente em todas as fases da cadeia de matrizes pesadas, estando altamente presente no modelo de gestão, na formulação de ração, no processo de incubatório, na forma de realização de manejo nas fases de cria e matriz.

O conhecimento do processo produtivo e o modelo de gestão mostram-se associados à atuação e ao comprometimento das diferentes equipes de cada empresa. Nesse âmbito, **a forma como esse conhecimento é construído, como ele é concentrado e compartilhado, nos diferentes elos de sua cadeia produtiva, determina as estratégias selecionadas, além de suas rotinas e de seus processos.** A medida em que gera amplo conhecimento tácito e

habilidades, e estes definem a particularidade de cada empresa. Oriundos do conhecimento do processo produtivo, destacam-se os recursos de: conhecimento em nutrição das formulações ou produtos substitutos na ração, novas formas de manejo na produção e no incubatório, sejam elas manuais, ou aliadas a inserção de novas tecnologias (automação), além do corpo técnico e habilidades (Quadros 9 e 10). Esses recursos foram indicados pela maioria das empresas, com isso, se destacam como aqueles que ajudam na melhoria contínua de sanidade, produtividade, uniformidade no lote, qualidade e baixos custos, os quais serão discutidos de modo mais aprofundado a seguir. Buscando apresentar de forma mais clara, no Quadro 9, mostra-se cada empresa em relação aos recursos que são vistos de fato, como seus diferenciais.

Quadro 9 – Recursos Estratégicos das empresas

Recursos estratégicos	Empresas em que o recurso é diferencial
Ração (conhecimento de <i>know-how</i> de nutrição/ estrutura)	Todas (exceto empresa A)
Incubatórios (<i>know-how</i> manejo/ estrutura)	Todas
-Capacidade estratégica de captar e formar de mão-de-obra - <i>Know-how</i> de manejo interno (todas recrias e matrizes)	C e D (F começando)
-Capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra - <i>Know-how</i> interno (somente recria)	B e G
-Capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra - <i>Know-how</i> interno (algumas recrias e algumas de matrizes – Mistas)	A, H, J (I uma recria)
- <i>Know-how</i> de manejo compartilhado na relação com o produtor (toda a recria)	E
- <i>Know-how</i> de manejo compartilhado na relação com o produtor (algumas recrias e mais matrizes - Mistas)	A, H, J
- <i>Know-how</i> de manejo compartilhado na relação com o produtor (toda a matriz)	B, E, G, I
Corpo técnico (habilidades)	C, I, J
Corpo técnico Enxuto	A, E, G, H
Automação (ninho automático)	B, J
Gestão Compartilhada	J
Diversificação de atividades /grãos	C, D, H
Volume de Produção (pintainhos para o frango de corte interno e externo)	B, C, I, J
Pioneirismo no uso de automação	B
Pioneirismo de Estrutura própria (matriz)/ localização	C, D
Pioneirismo expansão em menor tempo/médio	J
Produtividade	I
Localização (logística)	D

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10- Recursos Estratégicos Gerais e Específicos das Empresas

Fatores de Path Dependence	Origens dos Recursos	Geral
<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho conjunto de longo prazo com produtores/ ou - Trabalho interno, sem relações de longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> -Conhecimento do processo Produtivo 	<ul style="list-style-type: none"> - Fábrica de Ração; -Incubatórios; -Recria (maioria); -Matriz (minoria).
		Recursos Específicos em cada Empresa
<ul style="list-style-type: none"> -Confiança e desenvolvimento de aprendizado (interno e externo) 	<ul style="list-style-type: none"> -Inovações/ Tecnologias: P& D 	<p>Empresa A</p> <ul style="list-style-type: none"> -<i>Know-how</i> interno e compartilhado com o produtor; - Corpo técnico enxuto; - Reputação da marca regionalmente.
		<p>Empresa B</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ração específica para matriz; - Capacidade de captação e formação de mão-de-obra na recria (<i>Know-how</i> interno); - <i>Know-how</i> com o produtor na matriz; -Pioneirismo no uso de automação (ninhos e incubatórios); -Qualidade (excelência nos resultados); -Reputação marca nacionalmente; Cooperação/tradição da marca: geração de valor; sustentabilidade com os cooperados integrados nas atividades.
		<p>Empresa C</p> <ul style="list-style-type: none"> -Corpo técnico/ habilidades internas; -Capacidade de captação e formação de mão-de-obra na recria e na matriz (<i>Know-how</i> interno); -Volume para a compra de recursos físicos próprios (estrutura própria); -Pioneirismo localização e condição de Cooperativa: diversificação de atividade; -Qualidade do pintinho para o cooperado, aliada a sanidade e eficiência para expansão; -Reputação da marca nacionalmente.
<ul style="list-style-type: none"> - Inovações/ tecnologia, P &D 	<ul style="list-style-type: none"> -Condições de Pioneirismo 	<p>Empresa D</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ração específica para matriz; - Capacidade de captação e formação de mão-de-obra na recria e na matriz (<i>Know-how</i> interno); -Localização (vantagem logística); -Pioneirismo localização e condição de Cooperativa: diversificação de atividades; -Qualidade do pintinho para o cooperado; -Reputação da marca nacionalmente.
		<p>Empresa E</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ração específica para matriz; - <i>Know-how</i> com o produtor na recria e matriz; - Corpo técnico enxuto; - Qualidade do pintinho para o integrado; -Reputação marca regionalmente: produto de qualidade para o cliente final; - Tradição da marca: sustentabilidade para os integrados nas atividades.

Continua na próxima página [...]

[...] Continuação do Quadro 10.

		Recursos específicos em cada Empresa
<p>- Trabalho conjunto de longo prazo com produtores. Ou Trabalho interno, sem relações de longo prazo</p> <p>-Confiança e desenvolvimento de aprendizado (interno e externo)</p> <p>- Inovações/ tecnologia, P &D</p>	-Conhecimento do processo Produtivo	<p>Empresa F</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ração específica para matriz; -Capacidade de captação e formação de mão-de-obra na recria e na matriz em potencial (está no início) (<i>Know-how</i> interno); -Qualidade do pintinho para a fase de corte própria; -Localização (condomínios) /Automação; -Condição de Cooperativa: diversificação de atividades/ cooperados são donos da estrutura física; -Reputação da marca regionalmente.
		<p>Empresa G</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de captação e formação de mão-de-obra na recria (<i>Know-how</i> interno); - <i>Know-how</i> com o produtor na matriz; - Qualidade no pintinho para o integrado do corte; - Reputação marca regionalmente: produto de qualidade para o cliente final; - Tradição da marca: sustentabilidade para os integrados nas atividades.
	-Inovações/ Tecnologias P &D	<p>Empresa H</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ração específica para matriz; -<i>Know-how</i> interno e compartilhado com o produtor - Corpo técnico enxuto; - Qualidade no pintinho para o integrado do corte; -Reputação marca regionalmente: produto de qualidade para o cliente final.
	-Condições de Pioneirismo	<p>Empresa I</p> <ul style="list-style-type: none"> -Ração específica para matriz; - <i>Know-how</i> com o produtor na recria e matriz; - Corpo técnico; -Alto Volume de produção absorvido internamente, passa para o cooperado do corte; -Qualidade no produto final aliada a eficiência; -Produtividade; -Reputação da marca nacionalmente; - Cooperação/tradição da marca: geração de valor; sustentabilidade com os cooperados integrados às atividades.
		<p>Empresa J</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ração específica para matriz; - <i>Know-how</i> com o produtor na recria e matriz; - Corpo técnico/ gestão compartilhada; - Automação de ninhos; -Qualidade no produto final aliada a eficiência para expansão; - Alto volume de produção/ parcela maior no mercado de ovos férteis e pintinhos; - Reputação da marca nacionalmente: produto de qualidade para o cliente da fase de corte. - Tradição da marca: relação de longo prazo com os integrados.

Fonte: Adaptado de Augusto (2015), com dados da pesquisa.

Como visto nos Quadros 9 e 10, mostra-se **convergente entre todos os entrevistados** o recurso estratégico de **formulação** de ração (exceto a Empresa A que recebe o insumo da integradora). Dada a alta padronização do setor, a ração é um dos recursos que conferem maior diferencial, impactando na produtividade dos lotes, na sanidade, na qualidade, e,

principalmente, na redução de custos. Isso porque é a fase com os maiores custos de toda a cadeia, sendo que sua composição em partes, é considerada de natureza restrita e estratégica para as empresas. Desse modo, envolve o alto conhecimento em nutrição, com ajustes constantes de sua formulação de modo particular em cada empresa, e em parte junto aos seus parceiros fornecedores específicos de sua pré-mistura (seu “premix”) contendo nutrientes de minerais e vitaminas. Visando melhores resultados no campo, associados principalmente, a menores custos, buscam fazer alterações nos níveis dos ingredientes e na introdução de diferentes produtos de matéria-prima na formulação, e também produtos com o foco em substituir os grãos (soja e milho) quando há alta de preço ou falta no mercado.

Sua relevância, é evidenciada na fala do Entrevistado I: “[...] a ração é o coração da coisa, que além da recria que eu sei o que eu estou fazendo, a ração a mesma coisa, é verdade, você pode ver dificilmente você terceiriza ração.” Embora seja considerada como um recurso estratégico por todas as empresas, destacam-se as empresas que têm fábrica de ração específica somente para a produção de matriz pesada, procurando assegurar em maior grau a sanidade e a qualidade, sendo as Empresas: B; D; E; F; H; I; J. O Entrevistado E ressalta: “A fábrica de ração própria, só para matriz, é um grande diferencial ter a fábrica de ração própria, então isso aí, dá produto para matriz, é caminhão só para matriz, então isso dá uma garantia, uma garantia maior vamos dizer assim, acho que é um benefício grande também.”

Outro recurso indicado por todos os entrevistados, e que está fortemente relacionado ao conhecimento do processo produtivo, são as **práticas de um manejo de qualidade**, ou seja, **seu know-how de manejo**, elaborado pelo conhecimento e habilidades do corpo técnico, e então executado pelos colaboradores das granjas de recria, de matriz, além dos incubatórios. Destaca-se no que se refere ao **recurso de conhecimento e qualidade do corpo técnico**, que, a partir dele derivam diferentes recursos (Quadros 9 e 10) das empresas estudadas, sendo gestão compartilhada como estratégica única (J) e pioneirismo no uso de automação (B). Mostram-se dois momentos associados a ter as fases de recria e matriz própria ou terceirizada: O primeiro é do **recurso de Know-how interno** para as etapas que a produção (de matriz ou recria) é feita internamente, esses se associam à **capacidade de captar e treinar mão- de-obra** própria. O segundo, é do recurso de **Know-how compartilhado** para as etapas (de matriz ou recria) que são terceirizadas, associado àquelas empresas que não detêm a capacidade de captar e treinar mão- de-obra própria, e precisam do produtor para realizar essas etapas produtivas.

Comumente a forma de realização do manejo é vista como um processo padrão nas fases de matriz, de recria e nos incubatórios, à medida em que devem ser cumpridos os procedimentos

de biosseguridade contido nas BPFs. Percebe-se que esses procedimentos são acompanhados por estratégias de manejo para melhorar a produtividade e a qualidade, as quais são únicas de cada empresa, mesmo que sejam pequenas, existem variações. Nesse âmbito, as práticas de manejo demonstraram-se relevantes ao ponto de muitos no SAG considerarem que um manejo bem executado dispensa investimentos em automação. Por outro lado, parte dos entrevistados apontam que, dada a dificuldade de mão-de-obra qualificada, o ideal é a associação do recurso de um bom manejo ao recurso de automação, a fim de que se tenha maior produtividade, uniformidade nos lotes e melhor aproveitamento, estes aliados à redução de mão-de-obra, e assim à menores custos. Conforme o Entrevistado F elucida, enfatizando a diferença de um manejo bem feito: “Hoje, uma base de 154 pintinhos é o que cada galinha tem que produzir, então 154 pintinhos é um resultado muito bom, tem produtor que tira 170 pintinhos por galinha, tem produtor que tira 135. Então, de 135 para 170, a disparidade é muito grande [...]. Isso é o manejo, as pessoas que estão lá dentro.” O que é reforçado pelo Entrevistado I:

[...] é, ‘eu posso ter problemas mesmo com ninho automático?’ Posso, é do manejo[...]. É só a pessoa que está ali não ser bem preparada. Enfim, então toda e qualquer tecnologia é importante? Mas tudo parte de um bom manejo, de pessoas bem treinadas. Então, não é simplesmente a inovação, a tecnologia em si. Eu ainda preciso de **pessoas comprometidas, bem treinadas, isso é manejo**. Porque manejo, é o que? Biosseguridade, é um banho bem tomado, são aves que não sofrem, estão lá tem que ter um ambiente bom. Então tudo isso vai levar ao quê? A qualidade do pintinho, então manejo, é isso aí (grifo nosso).

Mostra-se o *know-how* de manejo como um dos principais recursos estratégicos que além de conferir diferencial na prática diária dentro das granjas, é essencial para a realização desse processo produtivo nos incubatórios. Um manejo de qualidade significa mão-de-obra qualificada de quem realiza a atividade nos aviários, de acordo com a maioria dos entrevistados, esta vem se mostrando altamente escassa no mercado já há alguns anos, sendo um dos motivos de buscarem integração com o produtor, principalmente na fase de matriz que apesar de ser um processo menos complexo do que a recria, demanda maior número de colaboradores.

Salienta-se que, embora se mostre esse posicionamento pela maior parte dos entrevistados, especificamente na fase de recria, observou-se que os entrevistados em sua **minoría** consideram melhor buscar a mão-de-obra do produtor desde a recria, como as empresas A, E, J. Dada a importância da fase de recria, algumas dessas empresas mesmo não apresentando as granjas em nome da empresa, fazem granjas de forma particular, sendo os donos na condição de pessoa física, assim mostra-se igualmente essa **capacidade de captar e formar mão-de-obra** na recria. Mesmo sendo mais complexo e determinante para o restante da cadeia produtiva, o processo da recria demanda menor quantidade de mão-de-obra. Outras

como a Empresa I que tem apenas uma recria própria, indica terceirizar as demais pela falta de capacidade de captar e formar mão-de-obra própria, considerando seu volume produtivo.

Nessa mesma linha da Empresa I, as Empresas, B, C, D, F, G, H, mesmo perante essas dificuldades com busca de uma mão-de-obra qualificada, priorizam ter a recria internamente realizando um esforço maior, demonstram assim a capacidade de captar e formar mão-de-obra de qualidade própria na recria. Diante de que as empresas em sua maioria veem a fase de recria como um diferencial, que irá determinar o restante de toda a produção na fase de matriz, até o pintinho de 1 dia, principalmente em termos de padronização e uniformidade dos lotes. Destaca-se a fala do gestor Entrevistado da Empresa I, comparando sua condição de recurso com a concorrente Empresa B, a qual tem todas as recrias verticalizadas:

A recria é a base de tudo. Eu acho que a Empresa B tem 100% da recria dela. Sabe, é uma decisão muito acertada, porque a recria é a base. [...]. É, então assim, se eu tenho uma recria, é controlada ou administrada por mim. Eu tenho mais segurança, eu sei que foi feita uma vacina certa, eu sei que foi [...] sabe eu tenho uma segurança maior de dizer assim, eu estou entregando na produção (de ovos férteis) uma galinha que foi bem recriada, se ela foi bem recriada, é matemática a coisa, é certo que a produção[...] só se der alguma coisa muito forte[...]. Então eu preciso ter uniformidade na recria. E aí então eu tenho os meus funcionários, eu tenho sabe? A gente tem visto assim que, vou te dizer se Empresa I pudesse ter 100% das produções próprias de recria, teria.

Confirmando esse posicionamento, os Entrevistados C e D que possuem tanto a produção de matriz, bem como produção própria de recria, demonstram que a recria é mais importante do que a matriz para se ter mão-de-obra de qualidade própria, além de que exige menor número de colaboradores no processo. Apresentaram, dessa maneira, deter a capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra de qualidade própria para a recria e para a matriz. O Entrevistado C salienta assim: “Recria, muito mais do que produção, eu não sairia nunca da própria, está embaixo da mão. As pessoas reclamam da mão-de-obra, a mão-de-obra, sob esse ponto de vista é problema tanto para o produtor, quanto para o próprio, então deixa próprio. Porque é problema igual. E essa não é a razão, essa é a minha opinião.”

O Entrevistado D, aponta que ter a mão-de-obra própria na recria é um diferencial maior do que ter mão-de-obra própria na matriz: “[...] não na recria, porque a recria eu sei que tem empresa que tem integrado com recria, o crescimento, né? Que é a fase inicial, mas essa é muito, muito crítica essa fase para se ter integração com produtor.” As Empresas B, C, D, G, H, I, apresentaram assim além da capacidade de captar de mão-de-obra própria, também os **recursos de estrutura física na recria**, esses se mostram oriundos de seu *path dependence*, à medida que a maioria obteve as granjas ao longo de sua história, sendo granjas que eram de matriz e foram transformadas em recria, mas ainda assim, algumas seguem fazendo granjas novas de recrias. Observa-se as Empresas C e D, como as únicas dentre as entrevistadas que têm tanto

recria como matriz totalmente internalizadas, e que assim possuem **a capacidade de captar e formar recursos de mão-de-obra**, para dispor desse recurso nas duas fases.

Destaca-se que essa capacidade de captar e formar mão-de-obra também para a matriz, mostra-se decorrente do seu *path dependence*, as Empresa C e D possuem **estrutura física própria**, esse capital físico mostra-se oriundo de suas estratégias, perante sua condição de cooperativas que lhes proporcionam a vasta diversificação da produção, o que consolida a empresa diante várias frentes. No caso dessas empresas, desde o início de sua história optaram em ter as granjas próprias e seguir mantendo essa estrutura tanto na recria como na matriz, diante suas condições estratégicas, de localização, rotinas e processos. Além de conhecimento tácito e *know-how* interno, e sua perpetuação pelo seu *path dependence*, fazendo com que consigam deter a capacidade de captar e formar recursos de mão-de-obra, também para a matriz.

Salienta-se que as Empresas B e I, também dispõe das mesmas condições de ser cooperativas, com a diversificação das atividades, além de ter a avicultura, possuem suinocultura, grãos, piscicultura, mercados e centros de distribuição. No entanto, essas empresas diante de suas condições estratégicas, como volume e a falta **de capacidade de captar e formar mão-de-obra para a matriz**, utilizam a mão-de-obra do produtor. Assim, obtendo o recurso de cooperação, optaram por não ter o capital físico de granjas próprias, principalmente na fase de matriz, pois algumas priorizam manter somente **estruturas físicas de recria na forma própria** (B).

Nesse âmbito, na Empresa C, ressalta-se que diante sua estratégia, segue buscando formar esses recursos de mão-de-obra ao longo de sua história, com um sólido setor de recursos humanos, absorvendo desde aspectos burocráticos até treinamentos e capacitações da etapa de matrizes. Salvo a fase de frango de corte com quem tem contratos de integração com os produtores cooperados, dado o volume maior demandado, nesse caso, lhe falta capacidade de captar e formar mão-de-obra e de estrutura física, a Empresa D também tem contratos com os cooperados no corte. O Entrevistado C discorre sobre essas estratégias para conseguir dispor de mão-de-obra qualificada na fase de recria e matriz, considerando as empresas que não conseguem deter essa capacidade: “Sabe o que falta para nós? Independente se própria ou parceira, a gente preparar mais gente. Nós fazermos mais profissionais, capacitar mais gente, treinar mais pessoas, criar base desde quando entra, desde quando vira um cargo de gestão.”

Os entrevistados mostram concordar parcialmente com esse argumento do Gestor C, como enfatizado pelo Entrevistado I, que representa a opinião da maioria: “É [...] não sei. A mão-de-obra, não é difícil conseguir, é difícil de formar. Porque o pessoal luta, porque uma vez

que ela está formadinha ele já sabe o que tá fazendo. Mas se eu pegar alguém de fora que está aí trabalhando num posto de combustível [...] um pedreiro, uma coisa assim, ele vai levar muito tempo para pegar o jeito.” Complementando a discussão da fase de recria, alguns apontam que a produção interna com mão-de-obra própria, tem custos mais baixos desde a recria.

Porém, dada as dificuldades de algumas empresas sobre dispor de mão-de-obra qualificada na recria, em alguns casos específicos em que a empresa não tem capacidade de formar mão-de-obra qualificada, aliada à sua escassez no mercado, pode estar no mesmo nível de qualidade, ou melhor, quando a mão-de-obra é do produtor, no entanto, seu custo é maior. O Entrevistado G explica: “Então eu não estou dizendo que, por exemplo, a minha recria hoje, sendo própria, é melhor do que uma recria terceirizada, mas ela é mais barata. Então, os dois pontos, ou ela é melhor ou é mais barata, pode ser os dois? Pode. Mas é mais difícil.” Neste âmbito, dentro do **recurso estratégico de corpo técnico e habilidades**, destaca-se a Empresa C, de acordo com o Gestor C, um dos seus diferenciais é devido ao conhecimento que é gerado no ambiente interno, e esse é passado verticalmente entre os diferentes elos da cadeia, o que considera que lhes dá condições de continuar mantendo as fases do processo internamente:

Eu acho que a inteligência do corpo técnico[...], o conhecimento agregado que tem aqui dentro. Não dá para se perder isso, tem interno isso. E isso é um diferencial muito grande. E hoje compensa, hoje é fácil, eu chegar e dizer ‘precisamos, temos hoje capacidade, conhecimento, temos pessoas, temos área, e nós queremos verticalizar pela sanidade e tal’. É muito fácil de vender isso. Entendeu? [...] Habilidades, corpo técnico. Você consegue ter donos do negócio lá, internos dentro do processo, tá? Eu estou falando por uma maior área, e lá dentro de cada pequena área daquela, tem mais um dono daquilo, do ponto de vista técnico e de gestão.

Salienta-se que essa não é uma condição que, via de regra, seja decorrente da empresa ter integração vertical. Mas na Empresa C, ao se considerar seu recurso estratégico **de know-how interno como de manejo** ao longo da cadeia de matriz, mostrou-se como um dos seus recursos únicos que lhes dá condições de continuidade de verticalização. O Entrevistado C aponta ainda que na internalização busca-se proteção do seu diferencial de sanidade:

A gente está trabalhando agora fortemente fazendo projetos para ampliação. Eu aprovo junto a minha diretoria muito mais fácil, convencendo pelo *status* sanitário que vai melhorar, do que pela viabilidade econômica. Entendeu? É muito mais fácil alguém dizer assim: ‘Se vai resolver. Se vai garantir que a gente não tenha problema sanitário, não tem problema gastar esse valor a mais’. Essa é uma capacidade estratégica nossa, a verticalização da nossa cadeia é uma necessidade criada que não tem como sair desse caminho nos próximos anos, principalmente pensando em sanidade. E o procedimento está ligado à mão-de-obra, condição do equipamento, manejos corretos, programa vacinal bem feito. É a operacionalização nossa.

Na visão do Entrevistado C, esse conhecimento poderia ser perdido na integração com produtores. Contudo, considera possível de ser compartilhado na fase de frango de corte em que o processo é mais simples, desde um ciclo produtivo menor, de 42 a 45 dias. Já no caso da

Empresa H, esta possui as fases de recria e matriz, de forma mista entre próprias e integração, até mesmo a fase de corte, assim, tem o **know-how interno de manejo**, como também **tem o know-how compartilhado com o produtor** assim como as outras empresas mistas (A, J e I). A Empresa H destaca-se juntamente com as empresas familiares pesquisadas A, E, e G, tendo como diferencial um **corpo técnico enxuto**.

Dado que algumas empresas demonstraram **não conseguir dispor da capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra** de qualidade, já na fase da recria, isso segue fortemente para a fase de **matriz**, em vista de que demanda uma quantidade maior de mão-de-obra. Assim, na fase da matriz, elas buscam obtê-la por meio do trabalho em conjunto de relações de longo prazo com os produtores integrados, os entrevistados em sua maioria, consideram a **mão-de-obra do produtor de matriz mais qualificada**, do que a mão-de-obra que iriam captar se produzissem internamente. Isso foi observado principalmente para a fase de matriz (produção de ovos férteis), além de ser um processo menos complexo que o processo da recria, se considera que na matriz há maior comprometimento do produtor por ser o dono da granja. Percebe-se que ele e sua mão-de-obra tendem a ficar mais horas envolvidos nos processos do aviário, em vista de que os colaboradores em sua maioria residem no local, visto que geralmente é uma mão-de-obra familiar. Desse modo, aqueles entrevistados que, diante da falta de mão-de-obra no mercado e sua menor capacidade em captar e formar uma mão-de-obra qualificada, consideram a mão-de-obra do produtor superior para a matriz, consistem nas seguintes Empresas: A; B; E; G; H; I; J.

Destacam-se recursos também decorrentes da **qualidade do corpo técnico**, e que se mostram como diferencial, auxiliando nas empresas que têm integração com produtores. Um deles é a comunicação, esta confere diferencial, buscando-se a comunicação contínua entre diferentes áreas, desde a gestão, corpo técnico até os produtores com que tem integração. Nesse caso, a comunicação está associada ao recurso estratégico de **know-how compartilhado com o produtor**, visando a qualidade da produção e do produto final (ovos férteis e pintinhos). O Entrevistado I destaca sobre a comunicação e seu efeito de aproximação entre as áreas:

Eu vejo que a comunicação em toda sua amplitude, né? Eu não posso afastar, eu preciso cada vez mais aproximar essas áreas, quando eu tenho essa aproximação, quando eu tenho essa comunicação certinha, quando eu tenho tudo redondinho, o processo ele flui melhor, sabe. Então eu colocaria que para nós, assim[...], um grande desafio é sempre esse, quando eu busco essa qualidade do pintainho, a comunicação e o entrosamento entre as áreas que é muito importante.

No mesmo sentido, da busca de aproximação entre as áreas pela comunicação e o **Know-how compartilhado com o produtor**, mostrou-se como diferencial na Empresa E. Tendo em

vista que se destaca como a única empresa pesquisada que tem tanto a fase de recria, bem como a fase de matriz 100% integrada com produtores. Dentro disso, notou-se que a comunicação está inserida no **know-how compartilhado com os produtores**, sendo também apresentado pelas empresas B, E, G, H, I, J como diferencial na fase de matriz. O Entrevistado J enfatiza: “Aprendizagem e comunicação [...], a forma como a gente trabalha com o nosso colaborador e o do terceiro, exceto aquela cobrança muitas vezes incisiva, direta que é diferente. Mas fora isso, a parte de treinamento, de passar conhecimento, assim, de comunicação, é a mesma, a gente não muda em nada.” Quanto ao *know-how* específico de manejo compartilhado com os produtores, conforme o Gestor J: “[...] a gente conversa abertamente com diversas pessoas, nossos colegas sobre alguns números de manejo e tudo mais, mas não é um diferencial isso aí, isso aí não muda. Só saber o número e não saber [...] e não saber como fazer [...]”. Assim, ainda que haja troca de dados até mesmo entre empresas concorrentes, o *know-how* de manejo das empresas se destaca como diferencial, pois há uma forma única de manejo de cada empresa, com isso, seus manejos específicos são elaborados por ela e então executados pelos produtores.

Dentro desse **know-how compartilhado com o produtor**, destaca-se esse compartilhamento de *know-how* de manejo perante a qualidade de-mão-de-obra familiar, conforme o Entrevistado E: “[...] a mão-de-obra sempre tem uma rotatividade também, mas o que a gente mostra dentro da integração nossa e tem muito integrado que tem mão-de-obra familiar. E isso também traz um diferencial, porque é o dono que está envolvido no negócio.” Em geral, os entrevistados indicam essa qualidade a mais que se mostra na mão-de-obra familiar do produtor na matriz, em relação à questão da possibilidade de maior jornada de trabalho.

Nesse âmbito, representando as empresas A; B; E; G; H; I; J, mostra-se a fala do gestor Entrevistado da Empresa J, sobre **a qualidade do recurso mão-de-obra de matriz do produtor ser melhor**. Isso se reflete nos resultados do integrado, além da menor rotatividade, o que auxilia na melhoria dos programas de qualidade da empresa. Conforme Gestor J:

[...] isso a gente vê através de notas de qualidade, as granjas terceiras conseguem ter um resultado melhor que as próprias, o envolvimento deles é maior, porque existe de certa forma uma cobrança do dono da granja, do terceiro, porque realmente isso é bonificado, tem uma meta em cima disso, então ele busca isso e investe isso para se alcançar, né? Então, muitas vezes quando o nosso colaborador, visto que você tem uma rotatividade muito grande, em um programa de qualidade, a rotatividade é terrível, você tem uma pessoa hoje, amanhã ela está saindo, então você não consegue fazer com que o programa de qualidade decole. A gente tem granjas muito boas sim, mas a gente percebe que onde tem rotatividade maior, o programa de qualidade acaba sendo penalizado. E o terceiro consegue ter isso e muito mais na mão do que propriamente nós, ele consegue de certa forma, ter uma menor rotatividade, muitas vezes, com familiar muitas vezes, mais adequado ao trabalho.

Não obstante, mostrando-se em convergência com os demais entrevistados sobre a qualidade superior da mão-de-obra produtor para a fase de matriz (ovos férteis), embora o gestor Entrevistado da Empresa D, tenha a fase de matriz na integração vertical, ele alega:

O desempenho zootécnico bem trabalhado numa produção de quase-integração vertical com produtores, eu acho que ela vai sempre ser superior, porque atualmente é muito difícil você trabalhar com mão-de-obra própria. O grande desafio da produção própria, é a mão-de-obra. Por mais que você bote mais, você automatize, você sempre vai ter a questão da mão-de-obra, porque, e principalmente o perfil cultural.

Nessa mesma linha, o Entrevistado J, como demais entrevistados que possuem granjas próprias e terceirizadas, concorda com a questão cultural sobre não se ter mão-de-obra qualificada: “É um problema cultural, eu vejo que, vamos pensar assim, você pega uma granja, coletar ovos não é um sonho de uma pessoa que tem 15, 16, 18 anos, o sonho deles é ser um coletor de ovo? Ninguém tem isso como sonho [...]”. Em concordância o Entrevistado H que também possui tanto granjas próprias, como integradas com produtores comenta: “Fora a jornada de trabalho maior na integração, no mais ela passa pelas mesmas dificuldades que uma granja própria, né, de rotatividade, tudo bem. Mas se na granja própria, se tiver alguma coisa que atraia, essa mão-de-obra, ela vai conseguir[...]”.

Sobre o aspecto de atrair mão-de-obra qualificada, o Entrevistado da Empresa J demonstra que para atrair pessoas mais qualificadas, são necessários investimentos em automação, os quais reduzem custos a partir da redução de mão-de-obra, e, ao mesmo tempo, podem oferecer remunerações melhores. Em concordância, o Entrevistado C comenta: “[...] busca-se um aprimoramento na mão-de-obra interna e na integração, tanto que as empresas, provavelmente as outras que você entrevistou também [...], elas buscam bastante automação do processo. Porque se tornou muito moroso, muito cara a mão-de-obra.”

Nesse ínterim, ligadas às questões de conhecimento do processo produtivo de ração, manejo e capacidade de captar e formar mão-de-obra qualificada, os diferenciais no SAG se mostram também nos aspectos de **inovações/P & D/tecnologias**. Embora seja necessário salientar inicialmente, que as maiores inovações estão concentradas no início da cadeia, desde às linhagens genéticas e os aspectos de medicamentos e vacinação, auxiliando a assegurar produtividade e sanidade das aves. Ademais, relacionadas a melhorias de rendimento produtivo e redução de custos, estão as inovações em insumos e equipamentos oferecidos no SAG, como a automação de aviários, incubatórios e na fábrica de ração. Porém, tanto a genética e medicamentos, quanto equipamentos e novos ingredientes da ração, estão à disposição para todas as empresas. A partir dessas inovações e tecnologias (mercado de fatores), atreladas ao

conhecimento do processo, a forma de empregá-las ou produzi-las, é que se mostra diferente entre as empresas investigadas (potencial geração de diferenciais no mercado de produtos).

Dito isso, na questão de **inovações e tecnologias** usadas no SAG, principalmente quanto ao **recurso de automação**, de maneira geral, é vista pela maioria dos entrevistados como fundamental na melhoria de produtividade, no sentido de reduzir desperdícios. Contudo, destacou-se como diferencial nas Empresas B e J (Quadros 9 e 10). No caso da empresa B, ela mostrou em seu *path dependence* ter condições de **pioneirismo no uso eficiente (manejo) do ninho automático**, e segue sendo diferencial, à medida que existem empresas que ainda tem dificuldades com essa tecnologia. Além de **pioneirismo em nível tecnológico com automação nos incubatórios**, sobre essa fase salienta-se que é importante um **manejo de qualidade**, pois é o momento em que os ovos férteis passam pelo processo de procriação e desenvolvimento do feto em incubadoras. Nesse processo de criação e incubação dos fetos há um conjunto de insumos químicos, farmacêuticos e equipamentos adequados ao processo. Podendo assim, ser mais automatizado como no caso da Empresa B, ou apenas com foco em automação em alguns equipamentos e um bom manejo para o manuseio e classificação dos ovos, o que é feito pelo restante das empresas entrevistadas. Dentro disso, destaca-se o caso da Empresa B, quanto o incubatório com alta tecnologia em que são pioneiros no Brasil, conforme o Entrevistado B:

[...]como tinha falado[...] novas tecnologias. Porque não adianta fazer um incubatório manual, mão-de-obra é um problema, né? E eu tinha que usar o que há de mais moderno, a diretoria nos apoia muito nisso. Então, isso vale para o frigorífico, para a fábrica de ração, a Empresa B tem investido muito em automação, sabe? Então isso é feito na mão-de-obra e em melhorar o produto final.

Pode-se notar que a questão do **recurso de automação** por vezes torna-se uma discussão entre as empresas, tendo em vista que ela é um alto investimento, gira em torno de 500 mil reais, e ela não leva ao aumento de produtividade. Isso porque a produtividade não ultrapassará o potencial genético da ave, ou seja, o potencial máximo (de ovos produzidos), pois ele é determinado pela linhagem genética daquela ave. Desse modo, uma vez que o objetivo na produção de ovos férteis é ter o mínimo de desperdício, e manter a produção o mais próximo possível do potencial das aves, a automação entra com o papel de ajudar a reduzir esses desperdícios. Assim, a automação não aumentará a produtividade, mas sim ajudará a mantê-la, e, por conseguinte, manter a uniformidade dos lotes, à medida que os desperdícios são menores, além de que reduz a quantidade de mão-de-obra necessária no aviário, reduzindo custos. O gestor da Empresa J esclarece:

[...] a automação vai te dar uma uniformidade no resultado. Por exemplo, se a ave tem potencial de dar sei lá uns 180 ovos, ela vai te dar os 180 ovos. A automação não vai aumentar 185, não. Ela vai te dar uniformidade e vai reduzir o desperdício. As perdas,

né? É isso que vai trazer a automação [...] a automação, ela não vai te melhorar o resultado, ela vai diminuir as perdas.

O que é reforçado pelo Entrevistado B em que a empresa mostra ter *know-how* nesse ponto: “[...] o ninho automático deu certo, e muito forte olhando para mão-de-obra, ele vai ter 30% a menos de mão-de-obra e um ovo de melhor qualidade, maior aproveitamento, isso vai interferir na eclosão do incubatório, e se ele tem melhor qualidade, então são esses outros ganhos que viabilizam.” Isso pode não ocorrer quando for um equipamento de baixa qualidade (mais barato), conforme salientam os entrevistados. Além de depender do manejo, isto é, uma mão-de-obra de qualidade, identificado como fator preponderante para que seja efetivo o uso do ninho automático. Como foi discorrido acima sobre o recurso de mão-de-obra, e pode ser reforçado na fala do Entrevistado E:

[...] a ferramenta da automatização, ela vai ajudar isso aí. Hoje eu não vejo construir uma granja de matrizes nova colocando ninho manual. Então acho que assim, é uma realidade, você vai ter porque é um bem-estar para o ser humano de trabalhar, então assim, só que não quer dizer que você automatizando a granja, ‘eu automatizei a granja, não vou ter problema com funcionário’. Daí é outra coisa, né? Então é assim, tanto se é granja própria, se é granja manual, se é granja terceirizada, se é granja climatizada, automatizada, a mão-de-obra existe, você vai ter que gostar de trabalhar com pessoas.

Dentre as grandes inovações do SAG, mostram-se os aviários climatizados, os quais são vistos como fundamentais para as novas granjas construídas atualmente, auxiliam no bem-estar animal, reduzindo também desperdícios, pois proporcionam condições eficientes quanto ao conforto térmico das aves, evitando que as variações de calor ou o frio prejudiquem a ave e sua produtividade. Em aviários convencionais, mesmo com ventiladores ou fornos, é comum que as aves morram em condições de muito calor ou frio, não assegurando o bem-estar animal e causando prejuízos. Além disso, os aviários climatizados auxiliam no bem-estar do trabalhador. O Entrevistado J salienta: “Você está de certa forma[...] você oferece a eles [colaboradores] uma condição de trabalho melhor, né? Você tem granjas hoje aí climatizadas, lá dentro está 20°, 22°C, lá fora está 40°C, o cara está bem, é melhor dentro do que fora da granja”.

Conforme demonstra-se entre os entrevistados, pode-se constatar que os dois recursos estratégicos, de qualidade no manejo e automação, quando combinados podem gerar diferenciais para as empresas. Uma solução buscada entre as empresas é automatizar os processos, visando reduzir a quantidade de mão-de-obra, além da climatização, oferecendo melhores condições para atrair uma mão-de-obra mais qualificada. Tal estratégia é observada fortemente entre as empresas B e J, as quais mesmo com integração na matriz com produtores, exigem que os aviários novos de integração sejam climatizados e automatizados.

Assim, Empresas B e J se destacam quanto a ver seus diferenciais ligados à tecnologia, como a automação. Em complemento, as Empresa C, H, I e J se destacam na questão de qualidade nos **recursos estratégicos de corpo técnico e habilidades (Quadros 9 e 10)**, os quais estão relacionados ao conhecimento, como visto acima com recursos de *know-how* interno, corpo técnico enxuto, *know-how* compartilhado com o produtor. Ademais, o gestor da Empresa J, mostra que seu recurso de *know-how* compartilhado com o produtor, atrelado ao recurso estratégico de **gestão compartilhada**, apresenta-se como um diferencial. O Entrevistado J elucida assim, sobre o recurso de gestão compartilhada:

[...] o que eu vejo que diferencia na empresa, é o fato de os donos serem da área, conhecem como poucos. Isso ajuda muito no desenvolvimento do dia a dia, até mesmo no trato com a gente facilita muito, porque como eles entendem da atividade também facilita muito a comunicação. Participam de reuniões com a gente aqui, via conferência, né? Fazem visitas, debatemos custos, a gente tem mensalmente reuniões para falar de resultado, seja zootécnico, financeiro. Então é realmente uma gestão compartilhada, porque ao mesmo tempo, eles transferem uma responsabilidade, porque isso é bom para a gente também enriquecer de conhecimento.

Esses recursos na Empresa J, que na condição de empresa privada vende ovos férteis e pintinhos no mercado, mostram-se como fatores de pioneirismo de crescimento devido à essa gestão compartilhada e ao *know-how* compartilhado com produtor, quanto ao alto volume de produção atingido em pouco tempo (20 anos), com estratégias de granjas próprias e integração com produtores desde o seu início. A condição de expansão expressiva da Empresa J, foi ressaltada pelas demais entrevistadas, confirmando a utilização da Empresa J de um **corpo técnico de qualidade**, junto a busca de qualidade associada à eficiência. Nesse sentido, a empresa mostra uma capacidade de estratégia única, como diferencial. Considerando seu crescimento nas crises, em março de 2020 a empresa já visualizava o cenário sobre o Covid-19, conforme elucida o Gestor J sobre a atuação da empresa nas crises:

[...]em alguns momentos a empresa teve que recuar sim, já teve quase que diminuir este alojamento anual, passou por várias crises e não vai ser a última, sempre tem alguma outra vindo. Só que de toda a crise, a empresa aproveitou justamente para fazer a empresa crescer, então toda a crise a gente conseguiu sair mais forte do que entramos. Hoje está legal? Está ótimo, mas você não pode perder o foco que daqui um ano, dois anos, o negócio muda, e é tão rápido, né? A gente está passando aí agora o coronavírus que ninguém esperava, e não é simplesmente um vírus, isso mexe com todo o mercado, é bolsa despencando, dólares subindo, quem tem dívida em dólar[...], então não é uma coisa simples, que 'ah o vírus matou algumas pessoas'[...] Isso mexe com todo mundo, o crescimento do Brasil já está recuando por conta disso.

Aliadas a ela estão as empresas C e D, as quais visam **qualidade atrelada à eficiência para expansão**, em destaque a C **com foco em excelência de sanidade**. Por outro lado, o Entrevistado D destaca que seus recursos estratégicos estão focados mais em estrutura física própria e a localização estabelecida em condições de pioneirismo “[...] a estrutura própria, como

primeiro recurso mais estratégico. Porque, se você não tiver estrutura adequada, o meu esforço para compensar aquilo lá, vai ser sempre grande e sempre ele vai estar me acompanhando[...]. Então isso para mim, é básico né.” O Entrevistado D enfatiza também a questão de **localização** como um diferencial estratégico, pois além das questões de recursos hídricos e de proteção sanitária, influência nos custos de logística, para tanto, no período da entrevista em 2020, a Empresa D apresentava os melhores custos do país em logística:

Então [...] a parte ambiental, a escolha da localização da granja, como se toma essa decisão, o recurso hídrico hoje é muito importante, pode ser limitante. Então, a logística de transporte que daí tem a ver com escolha da localização da granja. Mas também não adianta ser só mais perto ela tem que ter uma posição que tenha recurso hídrico que a proteja, sanitariamente, então essa é uma decisão bem importante.

Salienta-se que a questão de localização como recurso estratégico foi apresentada pelas empresas em sua maioria, pois é um aspecto que impacta na sanidade (legislação) e interfere nos custos logísticos, da distância entre as granjas, fábrica de ração e incubatórios. Contudo, destacou-se como recurso estratégico que dá diferencial, além da Empresa D, também nas empresas C, E, e G. No âmbito organizacional, notou-se o recurso estratégico de **volume de produção**, destacou-se como diferencial nas Empresas B, I e J, e nas Empresas C e D (volume próprio). Ao comprar em maior volume, auxilia-se na redução de custos para aquisição de insumos de estrutura física e equipamentos próprios, além dos insumos de produção (Empresa C e D). Já nas Empresas B, J e I que têm integração, auxilia a minimizar custos apenas na obtenção de insumos do processo produtivo.

Além disso, o maior volume produtivo ajuda na padronização do processo pela condição de produção em escala (B, C, D, I, J), sendo as empresas B, C, D, I todas cooperativas que absorvem esse volume internamente para repassar dentro da empresa para a etapa do corte, já a Empresa J, vende todos os produtos de mercado de ovos férteis/pintinhos. Dentro disso, destaca-se ainda que dessas quatro empresas que são agroindústrias, somente a empresa D é autossuficiente e também vende excedentes de ovos férteis no mercado. Ainda no que concerne à questão de volume, as empresas A, E, F, G, H, mostram-se como de menor volume, e são caracterizadas como empresas familiares. Dessas, as empresas E, G e H absorvem todo seu volume produzido internamente para a fase de corte, e também são autossuficientes, além de que vendem excedentes no mercado de ovos férteis e pintinhos. A Empresa F compra no mercado, e a empresa A somente direciona sua produção para a empresa com que tem integração. Nesse âmbito, destaca-se na Empresa I o diferencial de **produtividade**, conforme seu Gestor elucida:

[..] a gente tem números bons, nós temos até atingindo os recordes ali, daquela placa, né? [mostra a placa]. Aquele galinho de prata ali [mostra]. Foi um recorde nacional da produtividade. Então eu acho que isso mostra sim, uma eficiência, né? Eu não vou dizer que está ruim, não. Mas vou dizer que está bom e sempre tem uma coisinha para melhorar. É a tal da busca da melhoria constante.

Ademais, embora as empresas C, D, F também sejam cooperativas, foi somente nas Empresas B e I, que a **cooperação**, mostrou-se como diferencial, em função desse conceito se mostrar preponderante em termos de credibilidade e confiabilidade, influenciando na consolidação dos aspectos de reputação e tradição da marca dessas empresas. O gestor Entrevistado da Empresa I elucida: “[...]até é reconhecido e que é único da Empresa I, a questão do sistema cooperativo, é o envolvimento das cooperativas filiadas, juntamente com uma cooperativa central. A cooperação, ela é um diferencial grande, que não é uma coisa tão simples de se conseguir.” No contexto da cooperação, mostra-se a **tradição da marca**, influenciada por aspectos de *path dependence*, desde a articulação dos seus recursos no ambiente interno que reflete na sua relação com os parceiros. Envolvendo aspectos de desenvolvimento de trabalho a longo prazo e questões éticas, refletindo também no mercado consumidor, assim, foi indicada como diferencial nas Empresas: B, E, G, I e J. Ademais, observou-se que se destaca tanto as empresas com cooperação (B e I), demonstrando sustentabilidade na relação com seus cooperados integrados. Como também se apresentou de maneira intensificada nas Empresas E e G na relação com seus integrados, contudo, envolvendo questões de tradição e sustentabilidade da marca imbricada na sua condição de Empresa Familiar.

Por outro lado, há empresas que também desenvolvem essa **tradição** na relação com o produtor, como a Empresa privada J, que utiliza essas relações como estratégia única desde seu início com produções próprias e integração com produtores. Buscando a confiança e o aprendizado desenvolvidos, principalmente quanto à menor burocratização dos processos, com o produtor na condição de pessoa física assumindo menores cargas tributárias relacionadas à mão-de-obra. Além da empresa não imobilizar capital, mas, dentro disso considerando principalmente a condição de mão-de-obra mais qualificada do produtor.

Nesse sentido, a tradição das empresas é fortalecida pela busca de interesse em comum com seus parceiros, ou com os atores das diferentes regiões em que atua, visando o desenvolvimento econômico regional ou nacional, na medida em que auxiliam na geração de centenas ou até milhares de empregos, gerando assim, **sustentabilidade** (B, E, G, I). Para tanto, de modo geral, referente à reputação quanto fornecedores e produtores parceiros, mostraram-se as empresas B, E, G, I e J. Destacaram-se assim, como aspectos mais citados pelos entrevistados

nessas relações de longo prazo: **confiança, integridade e transparência**, aliados à sua atuação no mercado. Ressalta-se o posicionamento do gestor da Empresa I:

[...] também existe essa questão da relação com o produtor, sabe? [...]. Essa relação, esse braço social, não é só produtivo, né? Então assim, olhando para a produção, nós estamos falando ‘ah, produtividade, vacina e tal.’ Mas pera lá, também existe a pessoa que vai estar no meio rural, né? Tem famílias[...]é bem diversificado aqui na região, sabe? Mas assim tem famílias que dependem estritamente ou só do frango, só da matriz, mas, sempre foi estimulado a diversificação de atividades.

Dentro disso, o aspecto de reputação da marca no mercado consumidor, reflete no aspecto de qualidade da marca do produto final, o Entrevistado I pondera ainda: “A proteção da marca, a questão da marca que é o patrimônio maior, né? A marca é o que a gente tem de mais valioso, é a marca”. Nesse sentido, a marca mostra-se relacionada à reputação da empresa, desde a gestão, no processo interno, até chegar no cliente final. Representada principalmente pelo *status* sanitário que as empresas buscam assegurar na atividade, atrelada a garantia de qualidade no produto final. Sendo identificadas as estratégias de **reputação de marca** em nível nacional quanto à sanidade e qualidade nas empresas: B, C, D, I e J. Já a **reputação da marca** referente à sanidade, qualidade e aos valores sociais quanto à visão do dono contidos nas empresas familiares, se vê a reputação da marca regionalmente nas empresas A, E, F, G e H. Nesse sentido, o Entrevistado B salienta:

[...] hoje, as empresas estão preocupadas com a parte sanitária das atividades, porque isso vai repercutir fora, e eu vou perder mercado se eu não tiver um produto de qualidade, né? Nosso presidente cobra muito isso de nós, ele tem uma fala assim [...] ‘A Empresa B, ela não precisa ser a maior empresa na avicultura do Brasil, mas ela tem que ser a melhor’. Ele sempre nos cobrou, ‘a Empresa B tem que ter qualidade’, quando falar Empresa B, o consumidor tem que falar ‘Opa, aqui tem qualidade’.

Diante disso, considerando a fala do Entrevistado B, enfatizando a sanidade e a qualidade alinhada à reputação da marca, notou-se que, todas as empresas citaram o **conceito de qualidade** mesmo que de maneira indireta, sendo inerente aos seus vários diferenciais, seja no manejo das granjas, na produção de ração, nos manejos dos incubatórios, ou do seu corpo técnico. Contudo, percebe-se que, **o conceito de qualidade buscado no produto final**, como aspecto que traz diferencial, foi destacado somente na Empresas B, como visto acima, ela visa **excelência nos resultados**, bem como na Empresa I. Conforme o Gestor I aponta: “Meu cliente é o corte, eu produzo para o frango [...], e o nosso lema, é esse, qualidade do pintinho, produzir um pintinho de qualidade. E dentro desta, da palavra qualidade, a sanidade é a que mais se destaca. Sem dúvida nenhuma.” Salienta-se que a Empresa I mostra buscar qualidade no produto final como a Empresa B, mas, ao mesmo tempo, busca constantemente eficiência em

seus processos e estruturas, tal como as Empresas C e J, demonstrando **qualidade aliada a eficiência**, visando expansão. O Gestor I aponta:

Eu estou lá com o olho, né, nessa questão das cooperativas, do homem do campo, mas eu tenho que ter estruturas arrojadas, porque aí tem uma BRF da vida, uma JBS abocanhando mercado. Ao mesmo tempo, ela tem que ser agressiva, no bom sentido, né? Agressiva assim que tem que estar produzindo. Eu tenho que estar colocando produtos novos no mercado, mas eu tenho que voltar para minha raiz. Então, veja, é diferente de outras empresas que não tem tanto essa coisa de cooperar, né?

Além disso, dentro do aspecto de reputação da marca e da qualidade, está o fator sanidade. Nesse sentido, o Entrevistado C, elucida os impactos que problemas sanitários podem causar tanto em prejuízos tangíveis, bem como nos aspectos de reputação da marca: “Hoje a falta de sanidade na cadeia de matriz, o impacto é quase que imensurável. Sem falar em reputação. Porque daí quando aparece lá, ‘tal contaminação e tal’, envolve principalmente quando vai para outras vias de fato, aí acaba prejudicando ainda mais, aí é a imagem, né?” A **sanidade** se apresenta como essencial para garantir a continuidade da empresa em termos de reputação, perante seus parceiros e clientes, além de ser obrigatório pela legislação (MAPA), pois assegura a saúde do consumidor, esse aspecto foi apontado por **todos os entrevistados**. Conforme o Entrevistado J: “Com certeza, a sanidade hoje, ela que norteia todas nossas decisões [...] ela é uma exigência, mas não se paga por isso, o mercado não paga, porque subentende que é obrigação da empresa”. Todavia, percebeu-se que, o fator de sanidade quanto a não ocorrência de salmonella, foi mais evidenciado pelas empresas localizadas no Rio Grande do Sul-RS, sendo E, G, F e H salvo a Empresa B (do Paraná), que relatou nunca ter tido problemas com salmonella, e a Empresa C que busca a internalização para alcançar excelência em sanidade.

O Rio Grande do Sul tem menor produção em comparação aos estados onde estão as demais empresas entrevistadas, principalmente o Paraná, e, em menor grau, em Santa Catarina. É notório que quanto maior a concentração de núcleos produtivos por área, maior é o risco de doenças transmitidas entre os núcleos, dada a sua maior proximidade geográfica. Ainda assim, ressalta-se que todas cumprem a legislação imposta pelo MAPA em relação às distâncias mínimas de estabelecimentos. Desse modo apresenta-se a explicação do Entrevistado G: “É, sanidade é diferencial, com certeza é diferencial. Até porque a própria sanidade vai influenciar na questão da produção, então uma matriz sã, ela vai ter uma produtividade bem maior do que uma matriz que teve desafios. E a própria questão de produção, que é o que paga a conta no final no final de tudo”. Esse posicionamento é reforçado pelo Gestor da Empresa F: “[...] sanidade é o diferencial na matriz, sempre vai ser sanidade, a sanidade é obtida nos controles internos que a gente tem né, de biossegurança, é o diferencial.” Sendo complementado por fim,

pelo gestor Entrevistado E: “Então isso aí, a questão de sanidade, biossegurança, eu acho que é um diferencial, pelas empresas que eu conheço assim, principalmente aqui do Rio Grande do Sul, isso é um grande diferencial.”

Desse modo, faz-se notório que a cadeia de matrizes pesadas é caracterizada pela alta padronização, com recursos e atividades semelhantes, desde os processos e insumos como genética, equipamentos e estrutura física. Sendo assim, embora as empresas possuam os mesmos recursos, foi possível notar sua heterogeneidade, pois à medida que os recursos são empregados nas diferentes empresas, de acordo com a forma como são utilizados e gerenciados, podem trazer resultados diferentes, sendo estes oriundos da heterogeneidade na utilização dos recursos, consoante ao previsto por Foss e Foss (2004). Outrossim, mesmo que os recursos das empresas sejam semelhantes, sejam eles físicos, tecnológicos ou humanos, percebe-se que, quando empregados no âmbito interno das diferentes empresas investigadas, a organização, ou união específica desses recursos em cada empresa, leva a distintos resultados (Quadro 11). Sejam recursos de conhecimento tácito, desde a formulação de razão, até as práticas de manejo aliadas ao uso de novas tecnologias de automação, ou ainda estratégias de formação de custos, todos esses, acarretam diferentes resultados no que tange a sanidade, qualidade, produtividade e sua condição de pioneirismo.

Ratificou-se o exposto em Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2010, 2012) no que se refere às diferentes condições de complementaridade dos recursos empregados nas firmas, nesse caso, nas empresas de matrizes pesadas investigadas (Quadro 11). Para tanto, a capacidade de concentração e a união desses recursos nas empresas, representa a complementaridade indicada pelos autores. Sobre isso, salienta-se a união de recursos de conhecimento tácito, de gestão, corpo técnico e habilidades como as de conhecimento em nutrição, manejo/mão-de-obra qualificada, juntamente a recursos tecnológicos como equipamentos de automação ou de estrutura física, que produzem diferentes resultados em cada empresa. A medida em que buscam com essa complementaridade de recursos, atingir **produtividade, uniformidade, qualidade e sanidade** de forma específica em cada empresa, o que ratifica a importância de os recursos viabilizarem estratégias, proposto por Barney (1991).

No Quadro 11, se apresentam as complementaridades entre os recursos das empresas, e os diferenciais que geram vantagens competitivas. Diante o exposto no Quadro 11 e o discutido nesta subseção, pode-se notar que, embora a Empresa B e a Empresa J, valorizem altamente os recursos em automação a qual demanda investimentos significativos, com a melhora na

uniformidade dos lotes, ainda assim mostrou-se como distinta a organização desses recursos no ambiente interno de cada empresa.

Quadro 11- Complementaridade entre os Recursos na Geração de Vantagem Competitiva

Complementaridade de Recursos	Empresas	Vantagem competitiva gerada
<p>INTERNALIZA Proteção dos recursos de <i>Know-how</i> interno <i>-Know-how</i> de Nutrição/Produção de Ração + Estrutura física/automação</p>	Todas (Exceto empresa A)	-Sanidade; -Qualidade; -Eficiência; -Produtividade; -Reputação da marca (nacional/regional).
<p>INTERNALIZA Proteção dos recursos de <i>Know-how</i> interno <i>-Know-how</i> do Incubatório + Estrutura física/automação</p>	Todas	-Sanidade; -Qualidade; -Eficiência; -Reputação da marca; (nacional/regional).
<p>INTERNALIZA Proteção dos recursos de <i>Know-how</i> interno Proteção <i>status</i> sanitário (C) -Recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra interna <i>-Know-how</i> interno + Estrutura física/localização</p>	-C e D (toda recria e toda a matriz);	-Geração de valor de conhecimento agregado; -Maior retorno; -Padronização dos processos; -Uniformidade -Reputação da marca/ nacional; -Qualidade aliada a Excelência de sanidade (C); Eficiência para a expansão (C e D).
<p>INTERNALIZA Proteção dos recursos de <i>Know-how</i> interno -Recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra interna <i>-Know-how</i> interno + Estrutura física/localização</p>	-B e G (somente recria); -A, H, J (Mistas/ algumas recrias e Algumas matrizes)	-Geração de valor de conhecimento agregado; -Eficiência; -Maior retorno; -Padronização dos processos; - Uniformidade do lote; -Reputação da marca/ nacional/ regional.
<p>CONTRATOS COM O PRODUTOR <i>Know-how</i> compartilhado com os produtores na matriz + Corpo técnico + Sustentabilidade na relação com o produtor</p>	A, B, E, G, H, I, J	-Geração de valor com o produtor: -Cooperação/reputação (B e I); - Tradição da marca (B, E, G, I, J); -Reputação da marca regional (A, E, G, H); - Reputação da marca nacional (B, I, J); -Qualidade aliada a eficiência para a expansão (I e J); - Qualidade no produto final/ Excelência nos resultados (B).
<p>CONTRATOS COM O PRODUTOR <i>Know-how</i> compartilhado com os produtores na matriz + Automação</p>	B e J	Empresa B: Qualidade no produto final (frango abatido); Excelência nos resultados; Empresa J: Qualidade associada a maior eficiência para expansão.

Fonte: Elaborado pela autora.

Tendo em vista que a empresa B organiza seus recursos que geram **qualidade no produto final (frango abatido)**, com o diferencial de **excelência nos resultados**, prezando os resultados zootécnicos. A Empresa B demonstra ainda usar de modo diferenciado a cooperação, isso é notado no nível de compromisso que mantém com seus associados, mesmo que tenha prejuízos em períodos de crises. Com isso, busca trabalhar seus recursos, no sentido de que visou e visa assegurar sua reputação, a cooperação e tradição da marca ao longo de sua história.

Por sua vez, a Empresa J com esses mesmos recursos, busca se adequar às mudanças de mercado primando por **qualidade associada a maior eficiência**, diante do seu diferencial de expansão (volume), abrindo mão de resultados zootécnicos, em prol de menores custos. Por exemplo, a economização de insumos da ração na compra desses e no uso desses recursos na produção da ração, além de formas específicas de manejos para economias na sua distribuição (arraçoamento) nos aviários. Além disso, a Empresa J percebe sua terceirização, com o recurso de mão-de-obra do integrado, como uma forma de dimensionar a capacidade produtiva conforme os diferentes períodos do mercado. Ao considerar crises econômicas, busca se expandir comprando outras empresas menores, contudo, no caso de a empresa estar em extrema crise, no sentido de risco de falência, posiciona-se da seguinte forma: “Na terceira, de forma terceira, eu consigo muito moldar a minha quantidade, o meu tamanho [...] se eu tiver uma crise, eu posso simplesmente enxugar isso.” Assim, a Empresa J além da terceirização, mostra diferenciação de **qualidade do conhecimento do seu corpo técnico** e gestão compartilhada para lhe sustentar no mercado.

Empresas como a E, G, e I, as quais não consideram a automação como recurso diferencial, mas sim o recurso de manejo alinhado ao corpo técnico e comunicação, têm diferenciais de **tradição da marca, pelos seus aspectos de *path dependence*** e sustentabilidade na relação com seus integrados. Nesse caso, a Empresa I apresenta-se na mesma linha da Empresa B, na utilização de cooperação como recurso diferencial, além de que a Empresa I em nível nacional tem diferenciais de **produtividade e de reputação de marca**. Junto ao recurso de cooperação (B e I), demonstra-se a **sustentabilidade na relação com seus integrados**, e essa aliada a manutenção da tradição da marca, pelos aspectos sociais complexos de uma Empresa Familiar (E, G), além de ser impulsionador na expansão de Empresas privadas (J).

Ou ainda a Empresa C, que foca na **qualidade superior**, associada à excelência **na sanidade e a maior eficiência para expansão**, na organização de seus recursos, valorizando a qualidade de recursos de conhecimento tácito e *know-how* interno, mesmo sendo uma cooperativa. Desse modo, a Empresa C busca mais o resultado final do que o diferencial de

cooperação, que poderia ser desenvolvido na relação com seus cooperados na fase de matriz pesada, tais resultados finais em prol dos cooperados, mas ainda assim diferente da alocação de recursos das Empresas B e I que também são cooperativas. Ademais, a Empresa I se associa às Empresas C e J, na medida que busca qualidade no produto final, mas também a **qualidade associada a maior eficiência para expansão**.

Perante esses aspectos nota-se que, o conjunto de recursos mostra-se único em cada empresa, em razão da distinta organização desses no ambiente interno de cada uma, isto é, da distribuição específica dos ativos ou dos processos. De acordo com seus recursos de conhecimento tácito interno/*know-how* interno (C), ou gestão compartilhada com a manutenção e valorização da sua reputação da marca (J) que, junto a tradição da marca com aspectos de cooperação (B e I) e de sustentabilidade nas relações com os integrados (B, E, G, I). Diante disso, ratificou-se o previsto por Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2010, 2012), no que tange a heterogeneidade das empresas, demonstrando diferentes conceitos sobre qualidade, além da reputação/tradição da marca.

Destaca-se ainda que aspectos de pioneirismo, como o uso eficiente da automação (manejos) na Empresa B, a qual teve altos custos com esses investimentos, mas isso lhe confere vantagens de melhores resultados sob as demais empresas, em nível nacional até os dias de hoje, por ser uma inovação ainda não absorvida por todas as empresas do SAG. Já o pioneirismo na estrutura física própria e de mão-de-obra própria, visto na Empresa C, propiciaram uma acumulação de conhecimento tácito e habilidades, consideradas únicas na empresa. Seus custos de manutenção e continuidade da verticalização de todo o processo de matrizes, são compensados pela proteção desse conhecimento único da empresa internamente, o que lhe dá retorno com custos mais baixos de médio e longo prazo.

Observa-se que os recursos acumulados em condições de pioneirismo, embora tenham demandado altos investimentos iniciais, são ressarcidos pelos resultados produtivos diferenciados (ARGYRES et al., 2012) das empresas, seja pela melhor qualidade (B) ou da diluição desses custos pelas empresas de médio e longo prazo, além da manutenção do seu conhecimento tácito, proteção de seus *status* sanitários e de seu *know-how* internamente (C). Ademais, confirma-se o indicado por Foss e Stieglitz (2010), em relação à alguns recursos estratégicos serem decorrentes do *path dependence*, sendo esses um estoque de ativos acumulados, tal como visto nessas empresas.

Não obstante, a forma da utilização ou formação dos recursos estratégicos, está também ligada às formas de estrutura que as empresas apresentam, isto é, sua heterogeneidade reside na

formação de suas estruturas produtivas, conforme indicava Barney (1991). Dessa maneira, algumas empresas têm sua produção concentrada somente em uma região, são elas: as Empresas A, E, F, G e H, as quais consistem em uma estrutura menor, tendo sua produção e administração em um local só, e suas as granjas produtivas são distribuídas ao redor dessas regiões, onde concentra-se a sua gestão. Salvo a Empresa F que tem o formato de condomínios em que há maior concentração entre as granjas de recria e matriz. As Empresas B, C e D apresentam estruturas gigantescas, sua produção e administração estão concentradas em uma mesma região, contudo, possuem centros de distribuição em todo o país. Já as empresas I e J, apresentam uma estrutura mais descentralizada, tendo plantas produtivas espalhadas por diferentes estados do país, com setores administrativos menores que acompanham essas plantas, contudo, a parte administrativa central da fase de matrizes pesadas se concentra em um só estado.

Destarte, a heterogeneidade nas diferentes empresas pesquisadas e de suas cadeias produtivas, também é resultado dessa forma única de suas estruturas levando à formação de distintos pacotes de ativos, experiências, habilidades, rotinas, processos e políticas internas das empresas, conforme apontado em Teece et al. (1997) e Foss e Stieglitz (2010). De tal modo, assim como Peteraf (1993) indica, podem se apresentar lucros diferenciais, resultantes de graus distintos de criação de valor como visto entre as empresas de matrizes pesadas, sendo decorrentes do desenvolvimento e ampliação dos recursos demonstrados em cada empresa. Isso porque, ficou evidenciado que as rotinas de gestão ou operacionais, são viabilizadas ou dificultadas pelas burocracias e os distintos aspectos de interação, estes são definidos pelas diferentes formas de organização, as quais refletem ainda a heterogeneidade das empresas estudadas. Confirmando-se o previsto por Teece et al. (1997), pois diante de tal conclusão, mostra-se que distintas capacidades produtivas e competitivas são possíveis de ser geradas.

5.4.3 Caracterização dos Recursos Estratégicos

Como se apresentou, foi possível observar diversos recursos estratégicos (Quadros 9 e 10) no ambiente das empresas, sendo visualizados em dois momentos, primeiro de maneira geral (Quadro 10) em que se mostram em comum entre algumas empresas, e em segundo momento se apresentam de maneira mais particular (Quadro 9), pois alguns recursos apresentam-se mais específicos e estratégicos para algumas empresas. Nesse sentido, conforme orienta-se na VBR, em que se considera os insumos adquiridos no mercado de fatores (entradas), quanto a sua contribuição no estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis. Assim, na presente análise, considerou-se os recursos obtidos e seus processos,

juntamente aos demais pacotes de recursos desenvolvidos no processo interno, para a obtenção de vantagens competitivas das empresas.

Desse modo, buscou-se nessa seção, elencar os recursos estratégicos de acordo com a classificação proposta por Barney (1991), esse autor os subdivide entre recursos de capital físico, humano e organizacional. Com isso, classificou-se a partir da orientação de Barney (1991), como Recurso de **Capital físico**: Estrutura física da fábrica de ração; Incubatórios/automação; Automação (ninho automático); Estrutura (aviários de recria) própria; Localização; Diversificação de atividades/grãos; Pioneirismo de estrutura própria (matriz) /localização. Como Recursos de **Capital humano**: Mão-de-obra qualificada/do produtor (recria e de matriz/ *Know-how* de manejo compartilhado com o produtor; Manejo do Incubatório; *Know-how* interno de manejo; Mão-de-obra qualificada/ própria (recria e de matriz); Corpo técnico (habilidades); Ração (conhecimento de nutrição); Pioneirismo no uso de automação. Por fim, os Recursos de **Capital organizacional**: Tradição da marca; Reputação da marca; Volume de Produção; Cooperação; Gestão Compartilhada; Pioneirismo de crescimento em menor tempo/médio.

Nesse contexto, conforme Barney (1991), para que os recursos sejam considerados estratégicos, eles devem ter as seguintes condições: que sejam recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e que não tenham substitutos estrategicamente equivalentes. Dessa forma, quanto ao quesito dos recursos serem **valiosos**, aqueles que se demonstram como diferencial em cada empresa são assim confirmados como valiosos, pois possibilitam que as empresas realizem de forma eficiente e eficaz suas estratégias, tal como nos termos de Barney (1991). Por outro lado, dado que, as inovações no mercado são oferecidas de forma igual para todas as empresas, os concorrentes podem incorporar, em sua maioria, os mesmos recursos ou práticas de outras empresas, com isso, nas empresas investigadas a condição de **raridade** dos recursos em sua maioria, não foi confirmada.

Nesse âmbito também não foram identificadas as condições de recursos da firma que sejam **imperfeitamente imitáveis** pelos concorrentes, e que **não tenham substitutos estrategicamente equivalentes**. Não obstante, é necessário demonstrar as quatro condições para oportunizar que a firma obtenha uma vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Nesse sentido, conforme elucidado, esse SAG é altamente padronizado, sendo que suas principais inovações de P&D, estão centralizadas no início da cadeia e disponíveis a todos de forma igual, sejam melhorias genéticas (importadas), pesquisas em remédios e vacinas, inovações em tecnologias nos equipamentos, ou nos produtos substitutos da ração, além da alta

padronização nas estruturas físicas, as quais são exigidas também pela legislação (MAPA). O Entrevistado D, salienta sobre a falta de inovação entre as empresas do país: “Nós só temos uma fragilidade hoje na cadeia produtiva que é a genética, nós não temos genética própria. Nós temos que comprar do estrangeiro, é a única fragilidade, se nós tivéssemos desenvolvido 50, 60 anos atrás uma genética própria, nós teríamos um ganho muito maior, né?”

Além disso, as atividades mostram uma base padrão de realização entre todas as empresas, tendo como principal guia as BPFs, com os procedimentos de biosseguridade para alcançar sanidade. Aliado a isso, as empresas pesquisadas alegaram que as informações são altamente padronizadas, havendo troca de informações seguidamente entre empresas concorrentes. Isso é mais acentuado quando se considera que o produto final da cadeia de matrizes, sendo os ovos férteis e o pintinho de 1 dia, é visto na forma de *commodity*. Diante disso, não se apresentam grandes diferenças entre um produto e outro das empresas pesquisadas, assim, o que se evidenciou foram as pequenas diferenças nos processos e produtos, seja na forma de manejo, na produção da ração, ou na incubação de ovos, juntamente à busca de melhoria contínua em seus insumos e processos, até o produto final, o pintinho de 1 dia.

Nesse sentido, o que pode ser visto, **são empresas que se adaptam mais rapidamente às inovações que são oferecidas a todo o SAG**. Assim como as mudanças nas genéticas, as quais impactam muito os resultados das empresas, e aquelas que diante suas capacidades de conhecimento tácito, ou habilidades seja de *know-how* interno ou compartilhado com o produtor, se aperfeiçoem e consigam aplicar práticas de manejo que correspondam ao melhor aproveitamento da mudança da genética, podem obter vantagem temporária no SAG. Outro fator de inovação são os equipamentos, além dos aviários climatizados que já são definitivos para os novos aviários construídos, há também a implantação de ninhos automáticos.

Cada empresa, conforme seu modelo de gestão, avaliará as condições de investimentos em inovações. Por exemplo, para a empresa que faz o investimento de automação nas granjas próprias, ela considerará o seu corpo técnico e habilidades, aliado ao nível de *know-how* interno para desenvolver o manejo do uso eficiente desse equipamento, e então passar para a mão-de-obra interna, visando obter retornos sobre os maiores custos. No caso das empresas integradoras, que só poderão deter de tal recurso em conjunto com o produtor, ao negociar com o produtor integrado, a empresa deve considerar seus recursos de corpo técnico e habilidades, para garantir ao produtor retornos para que este faça os investimentos na granja. Assim, a empresa deve assegurar o *know-how* compartilhado com a mão-de-obra do produtor no uso do equipamento, para conseguir os retornos sobre esses altos investimentos feitos por ele.

Essas condições podem permitir que as empresas tenham destaque no SAG com ganhos de curto prazo com essa capacidade de adaptação mais rápida, no entanto, não se sustentam, pois, todas as empresas avícolas têm acesso simultaneamente às inovações. No caso da genética, as concorrentes podem buscar se adaptar e até se equiparar às empresas que souberem fazer manejos eficientes com as mudanças nas linhagens. Ou ainda, se for mais vantajoso também seguirão a tendência de partir para a genética concorrente, como no caso de mudanças recentes da casa genética Cobb, que fez muitas empresas migrarem para a marca Ross, se adaptando a nova forma de manejo desta.

No que concerne a troca de informações, as empresas podem compartilhar formas de manejo para se adaptar àquela mudança genética, caso esteja impactando negativamente todo um SAG que, notadamente, tem a essência de ser consolidado justamente pela relação positiva entre os concorrentes, principalmente no mercado interno. Ademais, a questão do manejo que leva a possíveis diferenciais, mesmo sendo viável de ser imitada de maneira geral, podem haver manejos que são considerados valiosos devido àquela mão-de-obra única, encontrada especificamente naquela granja, sendo o recurso de mão-de-obra/manejo estratégico.

Contudo, mesmo que hoje na avicultura esse tipo de manejo é de certa forma considerado raro de se encontrar, ele não tem condições de não imitabilidade e de ser insubstituível. Precisamente, em função dessas variações que as empresas buscam padronizar a produção, por meio da automação, devido às variações entre manejos mais raros, que são muito bons e manejos de médio a baixo desempenho, os quais são mais comuns no SAG. A questão **de certa forma, de ser raro** de encontrar, e, ao mesmo tempo, de **não ser insubstituível**, é visualizada na fala do Entrevistado J:

[...] o cara está lá, trabalhando, trabalha bem, dá um resultado bom [...], esse manejo acontece lá, porque o fulano está lá, se eu tirar uma ou duas pessoas de lá, já não vai ser o mesmo manejo. Agora quando eu automatizo, eu posso colocar o fulano amanhã, ou outra pessoa, o processo vai ser igual [...], pois quando eu olho o negócio como um todo, eu não posso olhar os extremos, eu tenho que olhar a média.

Nesse âmbito, mostra-se o aspecto de inovação de equipamentos, variando conforme a utilização do recurso pelas empresas. Se a empresa optar pela automação, o manejo eficiente necessário para o seu uso, tem condições de ser alcançado no sentido de imitação. Como exemplo, a Empresa B que tem *know-how* nesse aspecto, possibilita a abertura de sua produção para empresas concorrentes visitarem-na, verificando as formas ideais de utilizar ninhos automáticos, possibilitando plena condição de imitação.

Contudo, ressalta-se que, embora a forma da prática do manejo ou a mão-de-obra, em específico quem o executa, possa ser replicada, ou substituível, existem determinados recursos

inseridos ao longo do processo produtivo que resultam no desempenho, qualidade, sanidade ou no custo do produto final de cada empresa, que podem apresentar uma identificação mais complexa. À medida que envolvem fases produtivas como o incubatório, mas principalmente a fase de ração e que são integradas verticalmente em todas as empresas investigadas, as quais possuem processos e rotinas que são mais difíceis de serem acessadas. Em específico a fase de ração, pois não é aberta como a maioria das outras fases, em que ocorre troca de informações entre as empresas. Além disso, nas empresas que integram verticalmente as fases de recria e matriz, considera-se que pode haver um *know-how* particular ao seu ambiente interno, tendo em vista que optam por não dividir esse conhecimento com possíveis produtores parceiros.

Não obstante, foram consideradas também nesta pesquisa as condições de recursos no modelo de Peteraf (1993), os quais segundo a autora, garantem vantagens competitivas sustentáveis, sendo elas: (1) superioridade -heterogeneidade dos recursos (dentro da indústria), de modo que a firma possa gerar rendas eficientes (ou lucros); (2) limites da competição *ex post*, no sentido de que a renda não seja extinta pela competição, o que implica na difícil imitação, pela posse de um conjunto eficiente de recursos; (3) imobilidade de recursos, possibilitando a criação de rendas únicas; (4) limite da competição *ex ante*, o que sugere que o mercado de recursos se apropria de toda a geração de renda (PETERAF, 1993).

Nesse sentido, quanto às condições que garantem vantagens competitivas sustentáveis, conforme já elucidado no tópico anterior, nas empresas estudadas mostrou-se a condição de heterogeneidade, ademais, foram notados também nos aspectos de produtos e processos, certos limites determinados *ex ante* à competição. Desse modo, considerando o previsto por Peteraf (1993) no caso de uma indústria na qual a firma opta por uma estratégia exclusiva, se essa estratégia incluir recursos obtidos no mercado competitivo de fatores e informacionalmente eficientes, a firma não alcançará vantagens competitivas sustentáveis, para tanto, demonstra-se como do tipo informacional, os limites que foram observados nas empresas pesquisadas.

Tal condição é vista em razão da assimetria de informação identificada entre as empresas, a qual é resultante do fechamento de algumas informações perante as concorrentes, especificamente quanto aos dados estratégicos de gestão, como a formação de custos, alguns produtos ou processos particulares. Notou-se a **assimetria informacional** quanto a produtos, processos e formação de custos principalmente na fase de **produção de ração**, essa fase se mostra sigilosa tanto para as empresas concorrentes, bem como para os próprios colaboradores das empresas que atuam em outras etapas da mesma cadeia produtiva. Assim, os produtos envolvidos são fechados no que diz respeito ao uso de matéria-prima, isto é, além dos produtos

conhecidos que são a base da ração, sendo a soja e o milho, existem os produtos substitutos destes, como também outros produtos que compõem a matéria-prima que são unidos aos grãos, ou aos seus substitutos na ração. Há ainda os produtos complementares contidos na sua pré-mistura (seu premix), que é fornecida por empresas especializadas, todos esses produtos podem ser alterados, conforme as mudanças no mercado, ou em menor frequência, diante inovações.

Dado que é a fase com os maiores custos de toda a cadeia produtiva, pois envolve a compra de grãos no mercado *spot*, e fica sujeita às alterações de preços, ou a falta do produto. Para tanto, as empresas focam em estratégias continuamente visando reduzir esses custos, tanto com o suporte da empresa fornecedora do seu “premix”, bem como de forma independente, como na utilização de produtos com custos mais acessíveis, assim, testam diferentes produtos dentro dos níveis da formulação de ração. Ademais, além dos produtos utilizados nesse processo de fabricação, não se tem acesso principalmente aos níveis da formulação desses produtos, assim, cada fórmula de ração da empresa é de natureza sigilosa, ou seja, não abrem suas fórmulas, nem como se dá sua composição aos concorrentes. Essa limitação de acesso às fórmulas da ração, ocorre em virtude de ser um dos únicos pontos de diferenciação no SAG de matrizes pesadas. Nesse sentido, o Entrevistado F elucida: “Toda a empresa tem o seu segredinho de fábrica, né? Todas têm, todas têm. Algumas a gente não interfere, que são segredos até para nós. Principalmente alimentação, alimentação das aves é segredo, é guardado a sete chaves dentro das empresas.”

Percebe-se assim, que os produtos utilizados na ração e seus níveis, junto ao manejo e sua estratégia de distribuição nos aviários, impactam diretamente nos resultados do campo, em termos de produtividade e qualidade, além da composição dos custos. A fase produtiva de ração, mostra que além de influenciar na qualidade, torna menor o custo do ovo fértil, o qual junto a um processo eficiente no incubatório, resulta também em um pintinho de menor custo. Essa qualidade e redução de custos, mostra-se importante para as empresas processadoras que passam para a frente na fase da engorda o pintinho, pois impacta nos resultados e na formação do custo total do processo produtivo para a empresa, isto é, da matriz até o abate.

Na mesma linha, a formulação de ração, é de fundamental importância para as empresas vendedoras de ovos férteis e pintinhos no mercado, nesse caso, é enfatizado a presença de **assimetria informacional** não só nos produtos e nos processos da ração, mas principalmente na **formação de custos**. Tendo em vista que as empresas compradoras não têm acesso às planilhas da formação de custo do processo produtivo daquele ovo fértil ou pintainho. Ainda que a empresa vendedora repasse um valor de preço de venda, alegando ser baseado nos custos

que detém, não se tem certeza absoluta dos custos, em particular no que tange a fase de produção de ração, a qual é determinante no custo final do produto. Nesse caso, há possibilidade da condição de se gerar vantagem competitiva por meio de custos menores de produção (PETERAF, 1993). Ressalta-se que, embora algumas empresas utilizem o sistema de pesquisa de *benchmarking* da empresa *Agri States*, esses relatórios não divulgam os nomes das empresas, apenas seus dados, além de que os custos das empresas na ração, são alterados com frequência.

Não obstante, no que tange ao conhecimento tácito, habilidades, experiências e rotinas de cada empresa, foram notados limites *ex post* à competição nas empresas investigadas, essa limitação é causada fundamentalmente por aspectos do seu *path dependence* e a complexidade de transferência de conhecimento/habilidades, experiências e rotinas (DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; TEECE et al., 1997). Outrossim, conforme visto em Dierickx e Cool (1989) e Peteraf (1993) pode se configurar, em certa medida, como mecanismos de isolamento, pois são recursos que tendem a dificultar a imitação, em vista de que possuem uma forte dimensão tácita e são socialmente complexos.

Com isso, ao se considerar a alta concentração de conhecimento tácito (nutrição) e sua difícil transferência, a habilidade organizacional (como o *know-how* de nutrição e manejos), a aprendizagem e a presença de *path dependence* (DIERICKX; COOL, 1989; PETERAF, 1993; TEECE et al., 1997), possibilitam condições de geração de fatores de tradição da marca, de cooperação e de reputação da marca, sustentados por aspectos de confiabilidade, sustentabilidade, sanidade e qualidade, desenvolvidos em cada empresa em sua trajetória. Para tanto, no que diz respeito ao aspecto de cooperação e de marca, fortemente atreladas ao seu *path dependence*, são elucidados pelo gestor Entrevistado da Empresa I:

É, eu vejo que até é reconhecido que é o único da Empresa I, é o fato de ser, a questão do sistema cooperativo. Porque é um sistema que sustenta, que todos se beneficiam, sabe? Então é aquele apelo das mais de 70 mil famílias associadas, que até é uma questão da marca, tem todo, você pode ver até pela pelo marketing, as propagandas da Empresa I, sempre tem a família envolvida. Então tudo isso denota, assim [...] um sentimento de união mesmo, né? Então a cooperação, ela é um diferencial grande, que não é uma coisa tão simples de se conseguir.

No que se refere aos recursos de capital físico, como estrutura física das granjas, da fábrica de ração, dos incubatórios como os equipamentos e a automação dos processos, podem ser adquiridos de maneira mais facilitada no mercado de insumos. Nesse sentido, a questão do *path dependence*, principalmente ligado à condição de cooperativas na obtenção de uma estratégia de diversificação de produtos, dentre eles os grãos, é vista como de capital físico, mesmo demandando uma estrutura e um período maior para a formação de tal capital, é considerada apenas no curto prazo, pois podem ser adquiridos a qualquer tempo no mercado de

fatores. Apresentaram-se também recursos com um certo grau de imobilidade (PETERAF, 1993), esses dizem respeito tanto aos processos, como o desenvolvimento do conhecimento, isto é, o conhecimento tácito e habilidades, sejam de *know-how* de nutrição, de modelos de gestão, ou *know-how* de manejos diferenciados nos aviários e nos incubatórios, como também nas rotinas dos processos produtivos. Consoante a isso, destaca-se a fala do Entrevistado C: “[...] eu acho que é isso, a inteligência do corpo técnico [...], o conhecimento agregado que tem aqui dentro, não dá para se perder isso, tem interno isso. E isso é um diferencial muito grande [...]. A empresa [...], está a alguns anos luz à frente de uma empresa que começa hoje.”

Destarte, mesmo que haja alta padronização nos processos na cadeia de matrizes, constatou-se que cada empresa, possui uma maneira própria de como organizar e gerenciar seus recursos no ambiente interno, assim, seu modelo de gestão e corpo técnico, fez com que se desenvolvessem rotinas e processos que estruturam cada empresa de forma única. Nesse contexto, a dinâmica imposta nas organizações de forma particular, seja pelo modo como empregam os seus recursos ou pelas rotinas que estabeleceram, demonstram influenciar seus resultados e não podem ser levadas pela concorrência de maneira trivial.

Dentro disso, em conformidade com os entrevistados, no caso de um colaborador de nível operacional ou de gestão mudar para a empresa concorrente, seja uma mão-de-obra de um manejo diferenciado, ou um especialista na área de nutrição (ração), considerando que podem ser levados para outra empresa a qualquer tempo. Embora ele conheça e tenha a visão de como a empresa trabalha internamente, pela dinâmica imposta, envolvendo rotinas e processos, mostra-se inviável que todo esse modelo seja transferido juntamente com o colaborador. O que pode ser compreendido na fala do Entrevistado A, exemplificando que até mesmo ao se comprar uma empresa como toda sua estrutura, permanece sendo de alta complexidade transferir também todo o modelo de gestão daquela empresa:

[...]as condições, vamos falar assim de manejo, estão muito mais ligadas a mão-de-obra atuando sobre as instalações [...]. Nem sempre são transferíveis, né? Ah [...] vamos imaginar uma hipótese assim, ‘estou adquirindo a empresa x’, mas no primeiro momento que eu adquiro a empresa, eu estou transferindo o meu modelo de gestão, nem sempre eu consigo, nem sempre não [...], você não consegue incorporar o modelo de gestão de quem está sendo comprado, né? Justamente você está tirando o comando e a gestão dessa empresa, e está assumindo isso. Então, nesse momento você impõe o seu modelo, e sua função de gestão. É, não estou ainda falando em termos de marcas e produtos, né? Desses atributos, atributos de capacidade de produção que estão ligados ao modelo de gestão, né? É [...], então você não transfere isso.

Demonstra-se que não só os recursos de mão-de-obra, mas também toda a estrutura produtiva, assim, como elucidado pelo Entrevistado A, os atributos de capacidades produtivas, sejam eles físicos, mas principalmente operacionais estão alinhados ao modelo de gestão único

desenvolvido na realidade daquela empresa. Dentro disso, se fazem fortemente presentes questões de *path dependence* que interferem no modelo de gestão desenvolvido daquela empresa, diante, de aspectos de conhecimento/habilidades/*know-how* interno, experiências e rotinas do processo produtivo. Assim, a não possibilidade desses recursos serem deslocados de uma organização para outra, é reforçada pela Empresa J, que tem aspectos de pioneirismo dado o seu *path dependence*, sendo uma empresa que se destaca dentre as entrevistadas pela forma única de alocação de seus recursos, diante o crescimento expressivo em um tempo relativamente menor (20 anos), ao se olhar a média do SAG (30 a 40 anos). O Gestor J explica:

O que a gente pode dizer que é único, não tem como imitar e não estou falando de capital, né? [...], até com a abertura de mercado não tem como imitar. As pessoas que vão trabalhar para a gente, dizem que realmente aqui o ambiente é diferente, seja na intensidade que se vive o negócio, da abertura de dados estratégicos. Então eu acho que isso é um diferencial, é mais transparente. E é possível de outras imitarem, mas não é da noite para o dia, é um processo que já vem há 20 anos, é um processo que está sempre se moldando, é possível as outras imitarem, mas hoje eu vejo que é um diferencial da empresa.

Dessa maneira, pode-se notar a partir das entrevistas realizadas no SAG de matrizes pesadas, que os recursos estratégicos não apresentam sólidos indícios de condições de raridade, que sejam imperfeitamente imitáveis pelos concorrentes, e que não tenham substitutos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 1991), contudo, mostraram-se como recursos valiosos, conforme visto em Barney (1991). **Nessa linha, não foi apontada a presença de recursos que possibilitam a conquista de vantagens competitivas sustentáveis**, como exposto em Foss (2005). Isso porque além das condições dos recursos em Barney (1991), em conjunto com essas, foram considerados nos termos de Peteraf (1993), os limites de curto prazo no *ex ante* e no *ex post* à competição, e a relativa estabilidade de certos recursos, tais como a forma da estrutura produtiva, a cooperação, a reputação e tradição da marca. E estes, portanto, **não se demonstraram como recursos que levam às vantagens competitivas que sejam sustentáveis**, conforme previsto em Peteraf (1993) e Foss (2005).

Não obstante, ganhos de curto prazo podem ser alcançados, no momento em que esses recursos são olhados de forma conjunta no contexto do ambiente interno de cada organização, principalmente, no aspecto de reputação e de conhecimento tácito, como na formulação da razão. Esse ponto é considerado no curto prazo, porque a formulação da razão e seus custos não é estável, possibilitando que um concorrente consiga determinada formulação diferente, mas que também leva a menores custos. Com isso, nota-se que os limites percebidos, mostram-se apenas como **barreiras provisórias** no tocante à proteção do modelo de gestão, isto é, do modelo estratégico e na formação de rendas, seja no *ex ante* ou no *ex post*.

Dessa maneira, esses mecanismos sendo somente temporários, podem acarretar ganhos diferenciais apenas no curto prazo. Aliado a isso, como pode ser observado, mudanças feitas nas casas genéticas, ou nos equipamentos, as quais são ofertadas de maneira igual para todo o SAG, podem no curto prazo gerar diferenciais de eficiência para àquelas empresas que devido ao seu conhecimento tácito e habilidades, como manejos diferenciados, tenham **capacidade de se adaptar mais rapidamente**. O que pode ser copiado ou substituível no curto prazo, e assim mantendo o equilíbrio do mercado, e deixando as margens em igualdade.

Constatou-se que, seja o modelo único de gestão da Empresa J com expressiva expansão mais rápida do que a média do SAG, ou o uso eficiente (inovações de manejos) e o emprego de automação de ninhos automáticos e incubatórios (Empresa B), no sentido de estratégias únicas (BARNEY, 1991), ou lucros diferenciais (PETERAF, 1993). Nesse caso, podem, ainda que no curto prazo, gerar vantagens competitivas, associadas às condições de pioneirismo de expansão, ou no uso eficiente de inovações. Entretanto, essa condição de ter vantagem, por meio da redução de custos com volume ou eficiência, que conseguem gerar ou se apropriar de renda, somente perdura até o momento em que as empresas concorrentes criarem uma estrutura ou estratégia semelhante (Empresa J), ou ainda que tenham as capacidades necessárias para imitar, até mesmo diretamente, como no caso da Empresa B e sua forma de manejo.

5.4.4 Rendas Ricardianas

No que diz respeito às rendas diferenciais, isto é, **rendas ricardianas**, em geral, não foram observadas com forte presença no SAG de matriz pesada. Isso se deve em função de ser um SAG altamente padronizado no tocante aos recursos, processos e tecnologias utilizadas, além de que o produto final da matriz pesada, seja o ovo fértil ou o pintinho de 1 dia, é considerado um commodity. Não são observados assim, produtos que geram rendas diferenciais pela elevação de preços, e também, em sua maior parte, os recursos em si não se mostram estratégicos para que sozinhos propiciem redução de custos capazes de gerar rendas ricardianas.

Contudo, salienta-se que, em primeira análise pode-se dizer que se observou **origens de possíveis rendas ricardianas**, unicamente na fase de **formulação da ração**. Tais rendas diferenciais seriam estritamente relacionadas com o previsto em Penrose (1959) e Barney (2007), pela redução dos custos devido à posse de recursos estratégicos, nesse caso, os recursos apresentados no processo de ração, sendo estes particulares à cada empresa. Ressalta-se que a produção de ração, foi a única fase que se mostrou como possível recurso estratégico, dado que **sua formulação não se compra no mercado**, somente as matérias-primas e seus diversos

ingredientes, assim, os concorrentes não têm certeza quanto aos seus resultados, nem quanto a composição de seus custos.

Ademais, a fabricação de ração é a fase de maiores custos de todo o processo de matrizes, assim, no momento em que as empresas conseguem reduzir custos nessa etapa, mesmo que seja uma pequena redução, ela impacta de forma significativa no custo total do produto final. Uma vez que a redução de custos é obtida principalmente por meio de alterações em sua formulação, logo, nessa fase suas informações são fechadas, assim como a formação dos seus custos. Assim, possíveis ganhos podem ser obtidos ao apresentar um custo final menor, em um mercado em que o produto final não apresenta diferenciais, apenas pequenas diferenças no que tange a qualidade e sanidade. Além de que, com o fechamento das informações, as empresas concorrentes e compradoras não sabem exatamente seu custo total de produção em comparação ao seu preço, ao se considerar o processo da ração na formação desses custos.

Por outro lado, os demais processos têm seus recursos comprados diretamente no mercado (de fatores), além de haver abertura quanto às demais informações de resultados, sobre estratégias de manejo e/ou economias de recursos para redução de custos, isto é, disponíveis de forma igual para os concorrentes. Nesse âmbito, notou-se que a condição das empresas com menor custo em comparação aos concorrentes na fase de ração, **pode ser viabilizada pela sua formulação, associadas ao desenvolvimento de capital humano com o conhecimento de nutrição, além dos controles de qualidade aplicados.**

Embora as matérias-primas como grãos e demais ingredientes, junto a pré-mistura de nutrientes (seu “premix”), possam ser comprados no mercado, a produção da ração a partir desses insumos é feita pelas próprias empresas, podendo em partes ser auxiliada pelos fornecedores de premix. Nesse sentido, existem alterações quanto à quais produtos irão ser utilizados como matéria-prima, e, o mais importante, o nível de cada produto na formulação da ração, em complemento, há a observação constante da reação das aves às mudanças, como sua conversão alimentar. Esse é um dos aspectos realizados continuamente, na busca de redução de custos totais no processo de matrizes, acompanhados do controle da segurança da sanidade e qualidade no campo. Uma vez que a fase de ração, juntamente ao manejo e aos medicamentos/vacinas, é determinante para a qualidade, sanidade, uniformidade e produtividade de ovos férteis/pintinhos de 1 dia. Assim, a busca constante nessa etapa produtiva, consiste em realizar alterações mantendo a qualidade/produtividade, aos menores custos possíveis. O Entrevistado G elucidou:

[...]a ração é muito importante, porque, o que a gente faz, hoje a gente transforma milho e outros aditivos em carne[...], transforma isso em ovos no caso da matriz [...].

Então toda a questão de vitaminas, o investimento que você quiser colocar, porque você pode fazer uma ração que custa R\$1,50, ou você vai fazer uma ração que custa 0,90 centavos. Mas o ganho que vai ter com aquela de R\$1,50, ela vai ser x, a que você vai fazer com 0,90 vai ser meio x [...]. E aí tem que achar então o ideal para aquele custo, que fique o menor custo possível, com o maior ganho, tudo isso é um trabalho que é feito constantemente.

O que é reforçado pelo Entrevistado F:

[...] a nutrição[...] ‘ah agora faltou óleo vegetal, vamos colocar a graxa, ah agora o farelo está caro, vamos colocar sorgo, agora[...]’. Eles vão mexendo conforme as crises, as épocas do ano, o que for para tirar ração de qualidade, tem ácido caloria, tem isso, tem aquilo, mas a alimentação hoje assim, hoje cada empresa detém a sua fórmula e uma tira lucratividade em cima daquilo.

Nesse contexto, nota-se que as empresas buscam frequentemente introduzir níveis desses ingredientes mais econômicos, à medida que reduzem custos, mas que não impactem negativamente na produtividade e na qualidade do produto no campo. Ao passo que há também, o desenvolvimento de capital humano e intelectual, pois os gestores da fábrica de ração, além do conhecimento tácito e habilidades, têm com frequência cursos e treinamentos de nutrição animal de forma particular com especialistas, como seus fornecedores de premix, a fim de prepará-los na realização da formulação de ração, visando redução de custos, mas assegurando qualidade, diante as mudanças constantes no mercado. Além de que, cada fábrica de ração tem o seu controle de qualidade particular, supervisionado por esses gestores. Conforme aponta o Entrevistado B “[...] a nutrição é meio que o coração do negócio, né? [...] olhando para cadeia toda da avicultura né? Pensa assim, tem que ter uma boa fábrica de ração para poder produzir uma ração segura, com qualidade.”

Diante disso, observou-se a **possibilidade de geração de rendas ricardianas** nas empresas de matrizes pesadas estudadas, relacionadas à possível obtenção de vantagens em relação à eficiência na fase de fabricação de ração, diante as alterações na formulação, aliada ao desenvolvimento de capital humano e a realização de controle de qualidade. Para tanto, tais rendas podem ser oriundas do fato de que as empresas detêm recursos na fase de ração que, embora não sejam escassos no mercado, são complexos de serem formulados igualmente pelos concorrentes, confirmando assim os termos previstos por Teece et al. (1997) e Saes (2009). Nesse sentido, tal como indicam esses autores, as empresas procuram alcançar fontes de vantagens competitivas, por meio dessas possíveis condições de redução de custos, à medida que o produto final não só tem preço de venda semelhante, mas essa paridade é reforçada por ser percebido como um *commodity*.

Ademais, percebeu-se que são gestores com alta qualificação, em específico com alto grau de conhecimento na parte de nutrição, pois são responsáveis pela formulação da ração, compra de ingredientes e produtos substitutos, junto a nivelção desses, aliado ao controle de qualidade aplicado. Portanto, indo ao encontro da afirmação de Barney (2007) e Saes (2009) relacionando esses gerentes como um recurso inelástico nas organizações, uma vez que, quando as empresas controlam esse capital humano, há viabilidade de obterem rendas econômicas ao utilizá-los. De acordo com Saes (2009, p. 13) acerca da mão-de-obra, embora sua oferta não se dê de modo inelástico, “a criatividade e a habilidade o são”. Dessa maneira, pode haver a viabilidade de que **ganhos de eficiência sejam obtidos de modos distintos** nessas empresas, no momento em que recursos inelásticos são associados a rotinas, linguagens específicas, processos e a formas de alocação dos recursos de modo heterogêneo em cada empresa (BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY, 2007; SAES, 2009).

Portanto, a partir das entrevistas realizadas, identificou-se que, no SAG de matrizes pesadas, as rendas diferenciais podem ser criadas, unicamente no momento em que as empresas conseguem, na fase de ração, reduzir custos em função de usar recursos estratégicos, em conformidade com o exposto em Penrose (1959) e Barney (2007). Salienta-se que essa fase representa o maior custo no produto final da cadeia de matrizes, impactando de forma significativa a redução no custo total do processo produtivo. Diante disso, as empresas que conseguem alcançar mesmo que de maneira temporária, os menores custos de produção nas fórmulas de ração, possuem a média dos custos em sua totalidade mais baixa do que a imposta no mercado, assim como visto em Barney (2007), refletindo a condição de rendas ricardianas em relação aos concorrentes.

5.4.5 Análise das estruturas de governança e recursos estratégicos

Nessa seção foram discutidos aspectos que interferem na formação dos recursos estratégicos nas empresas de matrizes pesadas, tais como o *path dependence*, a heterogeneidade e, em certo grau, as rendas ricardianas, esses aspectos se configuram como pressupostos teóricos da VBR. Desse modo, a partir da análise da formação dos recursos estratégicos alicerçados na VBR, foi possível voltar a atenção também a influência desses aspectos na formação das estruturas de governança das empresas investigadas, diante a relevância desses pressupostos e seus efeitos nos limites da firma.

Nesse contexto, inicialmente foram observados que os aspectos de *Path dependence* alicerçam a elaboração de recursos estratégicos, e desse modo, os diferenciais obtidos pelas

diferentes empresas entrevistadas. Para tanto, o desenvolvimento de recursos, mostra-se diretamente relacionado às decisões e investimentos das empresas, buscando se adaptar às mudanças no tocante à: **políticas governamentais; trabalho em conjunto de longo prazo com produtores; construção de confiança e o desenvolvimento de aprendizado; pesquisa e desenvolvimento**. O contexto em que cada empresa se encontra, é moldado por decisões acerca de **determinações governamentais**, sejam aspectos de legislação sanitária (MAPA/PNSA), desde a consolidação do SAG quanto ao *status* sanitário e sua forte presença no mercado externo, até as formas de organização, a localização (distanciamento/ IN 56 e IN59), os seus processos (BPFs) e as atuais configurações de estruturas produtivas, são influenciadas pela legislação sanitária. Já a oferta de crédito viabiliza também o sistema de quase-integração vertical com os produtores, o que auxilia as empresas à medida que, por meio de terceirização com o produtor, obtém recursos de estrutura física e de mão-de-obra.

Nos modelos de quase-integração vertical, a trajetória das empresas entrevistadas, em sua maioria é acompanhada de um **trabalho em conjunto de longo prazo com os produtores**. Essas relações de longo prazo influenciam em decisões durante um lote produtivo, até decisões ao longo dos anos, uma vez que a empresa decide deixar de investir em capital imobilizado, e passa a depender das decisões feitas em conjunto com o produtor. Busca-se, por meio de iniciativas das empresas, melhorias na produtividade, sanidade, qualidade e custos menores. Observou-se que no trabalho em conjunto, é necessário a confiabilidade para a manutenção da relação. Destarte, percebe-se que esse trabalho em conjunto de longo prazo, leva à **construção de confiança** aliada ao **desenvolvimento de aprendizado** entre as partes. A construção de confiança ajuda na resolução de problemas no processo produtivo, tornando-a mais rápida, como também na minimização de aspectos burocráticos. No aprendizado, a empresa se beneficia com a qualidade de mão-de-obra do produtor. Já os produtores comprometidos, permanecem com os contratos sendo renovados, além de ganharem bonificação pelo alcance de metas. Por outro lado, empresas que têm produção interna (C e D), consideram que **o aprendizado se desenvolve melhor internamente** conforme sua trajetória que propiciou suas condições atuais, ademais, a produção interna facilita a confiança e o aprendizado gerado com seus produtores integrados na fase seguinte, no corte.

Em sua maioria, os entrevistados afirmaram que o aprendizado no que tange ao conhecimento, é melhor desenvolvido na produção interna. Este pode ser por **pesquisa e desenvolvimento**, por conhecimento técnico ou tácito, consistindo assim em aspectos que são a base para se ter inovação de processos, na utilização dos insumos, nos manejos, propiciando

melhorias, redução de custos e ganhos de produtividade. Assim, dada a alta padronização no setor, conseguem apenas viabilizar internamente melhorias pontuais com alterações dos insumos e níveis de insumos na formulação de ração, reduzindo custos. Ou com novas formas de realizar o processo, por exemplo, os equipamentos que demandam pesquisa e treinamento, seja nos aviários ou incubatórios, e então repassam para o produtor.

Notou-se que as decisões tomadas pelas empresas ao longo de suas trajetórias, determinam a estrutura que cada empresa apresenta atualmente, desse modo, corrobora-se nos termos de North (1990), que a história importa. Considerando os recursos e capacidades formados no ambiente interno das empresas (DIERICKX; COOL, 1989; TEECE et al., 1997), mostra-se necessário um considerável período de tempo para desenvolvê-los, logo, são difíceis de serem replicados pelos concorrentes no curto prazo. Desse modo, o *path dependence* pode se mostrar como uma ferramenta de isolamento (PETERAF, 1993). Diante de que o seu *path dependence* determina também sua heterogeneidade, a qual é decorrente dos recursos estratégicos gerados a partir de sua interação com demais recursos já desenvolvidos, seja de forma específica ou complementar (PENROSE, 1959; ARGYRES; ZENGER, 2012). Salienta-se ainda que, o estoque de ativos/recursos na maioria das empresas é consequência das relações de longo prazo com produtores, no tocante à confiança, reputação e aprendizado, além de ser influenciado pelas decisões anteriores. Por outro lado, parte das empresas desenvolvem esse estoque de ativos/recursos internamente na fase de recria e matriz.

O desenvolvimento e a diferenciação desses recursos observados em cada empresa ao longo de sua história refletem sua **Heterogeneidade**. Assim, os fatores que se configuram como *path dependence* de forma comum entre todas as empresas apresentam-se como fontes de recursos estratégicos nas mesmas, sendo: a forma de inovações/tecnologia, com o conhecimento do processo produtivo/ conhecimento tácito e condições de pioneirismo. De modo geral (Quadro 10), esses fatores acarretam diferenciação em cada empresa investigada, já de forma mais individual (Quadro 9) considera-se os mesmos fatores diante as particularidades das empresas. Oriundos do **conhecimento do processo produtivo**, destacam-se os recursos da fábrica de ração, conhecimento/ *know-how* em nutrição das formulações ou produtos substitutos na ração (Empresas B; D; E; F; H; I; J), *know-how* manejo da produção (Empresas B; E; F; G; I; J) *know-how* manejos no incubatório, sejam eles manuais, ou aliados a inserção de novas tecnologias (automação). Na realização do manejo diferencia-se a obtenção desse recurso para as fases de recria e matriz entre a mão-de-obra qualificada do produtor (maioria) ou própria (C e D). No caso das empresas C e D, junto às demais empresas que tem

alguma etapa de recria ou matriz internalizada, mostrou-se a **capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra**, com o *Know-how* interno de manejo na recria e na matriz (C e D); O *Know-how* interno de manejo somente na recria (B e G); *Know-how* interno de recria e matriz (A, H, J, I/ mistas). Já outras empresas: *Know-how* compartilhado com os produtores de recria e matriz (A, H, J, I/ mistas); *Know-how* compartilhado com os produtores somente matriz (B, G, I); *Know-how* compartilhado com os produtores somente recria (E).

Recursos ligados a **inovações/P & D/tecnologias**, tanto a genética e medicamentos, quanto equipamentos de automação e novos ingredientes da ração, estão à disposição para todas as empresas do SAG. A partir dessas inovações e tecnologias (mercado de fatores), atreladas ao conhecimento do processo, a forma de empregá-las ou produzi-las, é que se mostra diferente entre as empresas investigadas (potencial geração de diferenciais no mercado de produtos). De modo **geral** (Quadros 9 e 10), destacaram-se assim, os recursos que dão diferencial em cada empresa: a qualidade do manejo ligado à automação (Empresas B e J), e nas Empresa C, H, J e I destacam o recurso de qualidade do corpo técnico e habilidades. Os demais foram: Gestão compartilhada (J); Localização (D); Volume de produção (B, C; D, I, J); Pioneirismo de crescimento (J); Produtividade (I).

Observou-se que à medida que os recursos são empregados nas diferentes empresas, de acordo com a forma como são utilizados e gerenciados, podem trazer resultados diferentes, sendo estes oriundos da heterogeneidade na utilização dos recursos, consoante ao previsto por Foss e Foss (2004). Assim, ratificou-se o exposto em Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2010, 2012) no que se refere às diferentes condições de complementaridade dos recursos empregados nas firmas, nesse caso, nas empresas de matrizes pesadas investigadas. Sobre isso salienta-se a união do recurso de conhecimento tácito, de gestão, corpo técnico e habilidades como as de conhecimento/*know-how* em nutrição e *know-how* de manejo/mão-de-obra qualificada, juntamente a automação ou de estrutura física, produzem diferentes resultados em cada empresa. Assim, buscam com essa complementaridade de recursos, atingir produtividade, uniformidade, qualidade, sanidade de formas específicas em cada empresa.

Pode-se notar que, por exemplo, embora a Empresa B e a Empresa J, valorizem altamente os recursos em automação aliados ao bom manejo, a forma de organização dos seus recursos no seu ambiente interno diverge. A empresa B organiza seus recursos primando pela qualidade no produto final, prezando por excelência nos resultados zootécnicos no lugar de custos, assim valoriza “ser a melhor empresa e não a maior”, conforme afirma o Gestor B, o que é viabilizado junto à **cooperação**, visando assegurar a **tradição e reputação da marca**. A

Empresa J mostra alocar seus recursos primando por qualidade no sentido de eficiência para sua expansão, abrindo mão de resultados zootécnicos, mostrando recursos diferenciados de qualidade de conhecimento no corpo técnico e gestão compartilhada para sua manutenção.

Percebe, dessa forma, que o conjunto de recursos se mostra único em cada empresa, em razão da distinta organização desses no ambiente interno de cada uma, isto é, da distribuição específica dos ativos ou dos processos. De acordo com seus recursos de conhecimento tácito interno/*know-how* interno (C) ou gestão compartilhada (J) com a manutenção e valorização da sua reputação da marca, junto a tradição da marca com aspectos de cooperação (B e I) e de sustentabilidade nas relações com os integrados (B, E, G, I). Desse modo, ratificou-se o previsto por Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2010, 2012), no que tange a heterogeneidade das empresas, e seus diferentes conceitos seja de qualidade, de reputação ou tradição da marca. Percebe-se ainda que os recursos acumulados em condições de pioneirismo na Empresa B (conhecimento tácito/uso eficiente de automação) e Empresa C (estrutura física própria/ mão-de-obra própria com conhecimento tácito e habilidades únicas/ *status* sanidade), embora tenham demandado altos investimentos iniciais, são ressarcidos pelos resultados produtivos diferenciados (ARGYRES et al., 2012) das empresas, seja pela melhor qualidade (B) ou da diluição desses custos pelas empresas de médio e longo prazo, junto a manutenção do seu conhecimento tácito, *know-how* interno (C).

A forma da utilização ou formação dos recursos estratégicos, está também ligada às formas de estrutura que as empresas apresentam, isto é, sua heterogeneidade reside na formação de suas estruturas produtivas, variando entre pequeno/médio porte (mais centralizadas) e de grande porte (centralizadas e descentralizadas). O modo único de suas estruturas leva à formação de distintos pacotes de ativos, experiências, habilidades, rotinas, processos, conforme apontado em Teece et al. (1997) e Foss e Stieglitz (2010). Com isso, as rotinas são viabilizadas ou dificultadas pelas burocracias e os distintos aspectos de interação, estes são definidos pelas diferentes formas de organização. As quais refletem ainda a heterogeneidade das empresas estudadas, confirmando-se o previsto por Teece et al. (1997), pois diante de tal conclusão, mostra-se que distintas capacidades produtivas e competitivas são possíveis de ser geradas.

Observou-se que os recursos estratégicos não apresentam sólidos indícios de condições de raridade, que sejam imperfeitamente imitáveis pelos concorrentes, e que não tenham substitutos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 1991), contudo, mostraram-se como recursos valiosos, conforme visto em Barney (1991). Em conjunto com esses, foram considerados nos termos de Peteraf (1993), os limites de curto prazo no *ex ante* e no *ex post* à

competição, e a relativa estabilidade de certos recursos, tais como a forma da estrutura produtiva, a cooperação, a tradição e a reputação da marca. E esses, não se demonstraram como recursos que levam às vantagens competitivas que sejam **sustentáveis**, conforme previsto em Peteraf (1993) e Foss (2005). Não obstante, ganhos de curto prazo podem ser alcançados, no momento em que esses recursos são olhados de forma conjunta no contexto do ambiente interno de cada organização, principalmente, quanto à reputação e conhecimento tácito como na formulação da razão. Porém, nota-se que os limites percebidos, mostram-se apenas como barreiras provisórias no tocante à proteção do modelo de gestão, isto é, do modelo estratégico e na formação de rendas, seja no *ex ante* ou no *ex post*. Uma vez que pode ser copiado ou substituído pelos concorrentes com facilidade no curto prazo, e assim mantendo o equilíbrio do mercado, deixando as margens em igualdade.

No que diz respeito às **Rendas Ricardianas**, em geral, não foram observadas com forte presença no SAG de matrizes pesadas, em função de ser um SAG altamente padronizado na maioria dos seus aspectos. Todavia, salienta-se que, em primeira análise, pode-se dizer que se observou **origens de possíveis rendas ricardianas**, unicamente fase de **formulação da razão**, tais rendas diferenciais seriam estritamente relacionadas como previsto em Penrose (1959) e Barney (2007) pela redução dos custos devido à posse de recursos estratégicos. Nesse caso, os recursos apresentados no processo de razão, sendo estes particulares à cada empresa. De tal modo, notou-se que a condição das empresas com menor custo em comparação aos concorrentes na fase de razão, pode ser viabilizada pela sua formulação particular em cada empresa, sendo de natureza sigilosa, associada ao desenvolvimento de capital humano com o conhecimento de nutrição, além dos controles de qualidade aplicados.

As possíveis rendas diferenciais podem ser oriundas do fato de que as empresas detêm recursos na fase de razão que, embora suas matérias-primas não sejam escassas no mercado, sua formulação é complexa para ser feita igualmente pelos concorrentes, confirmando assim os termos previstos por Teece et al. (1997) e Saes (2009). Nesse sentido, tal como indicam esses autores, as empresas procuram alcançar fontes de vantagens competitivas, por meio dessa possível condição de redução de custos, à medida que o produto final não só tem preço de venda semelhante, mas essa paridade é reforçada por ser percebido como um *commodity*.

Percebeu-se ainda que a razão envolve gestores com alta qualificação, em específico com alto grau de conhecimento na parte de nutrição, pois são responsáveis pela formulação da razão aliado ao controle de qualidade aplicado. Com isso, notou-se que pode haver a viabilidade de que ganhos de eficiência sejam obtidos de modos distintos nessas empresas, no momento

em que recursos inelásticos (recursos humanos) são associados a rotinas, linguagens específicas, processos e às formas de alocação dos recursos de modo heterogêneo em cada empresa (BARNEY; ARIKAN, 2001; BARNEY, 2007; SAES, 2009). Desse modo, as empresas que conseguem alcançar mesmo que de maneira temporária, os menores custos de produção na formulação de ração, possuem a média dos custos em sua totalidade mais baixa do que a imposta no mercado, assim como visto em Barney (2007), refletindo a condição de rendas ricardianas em relação aos concorrentes.

Nesse ínterim, no que concerne às **estruturas de governança** observadas nas empresas pesquisadas, essas foram possíveis de serem compreendidas a partir dos pressupostos da VBR, no que tange ao seu *path dependence*, heterogeneidade e rendas ricardianas (Figura 12). No que se refere à **Integração vertical**, faz-se notório que na visão da VBR tem-se a consideração de que, ainda que no caso de equilíbrio econômico, a integração vertical se apresenta como um meio de proteção e controle de recursos percebidos como estratégicos para a criação de renda superior à concorrência (ARGYRES; ZENGER, 2012; TEBBOUNE; URQUHART, 2016). Nesse âmbito, para o caso das empresas investigadas de matrizes pesadas, a integração vertical se daria sob os objetivos de controle e proteção dos seus recursos vistos como diferenciais. Para tanto, observa-se os recursos estratégicos presentes nas fases de fabricação de ração, de incubatório, junto à fase de recria na maioria dos casos, e de produção de ovos férteis (minoria dos casos). Ao considerá-los sob esse prisma, dado que os recursos estratégicos contidos nessas fases se configuram como diferenciais na formação da identidade das empresas, eles tendem a estar na forma de hierarquia, ou seja, ficam sob o controle das empresas.

A partir do observado nas entrevistas quanto ao pressuposto de *path dependence*, percebeu-se que o conhecimento agregado internamente, gera aprendizado com o desenvolvimento de recursos humanos e recursos físicos. Seja na fase de ração, ou a partir de novas tecnologias no incubatório, além das práticas de manejo, seja na recria, e em alguns casos na matriz, ou ainda nas estratégias de formação de custos. Pode-se notar, que tais aspectos passam a fazer parte da estrutura da empresa na forma de hierarquia, aliando-se às suas rotinas e aos seus processos internos.

Outro fator importante de *path dependence* sob a forma de integração vertical, se apresenta no cumprimento dos aspectos de sanidade (MAPA), que levaram à maior cuidado em cada processo da cadeia produtiva, cumprindo procedimentos de biossegurança, segundo os manuais das BPFs, nos aviários, na fábrica de ração e nos incubatórios. A legislação influenciou não só a forma de realização dos processos, mas também nos padrões de estrutura física

conforme as exigências de biossegurança. Assim, a sanidade é viabilizada pelo maior controle das empresas sob esses processos, desde a fase de ração com a seleção de matéria-prima e tratamento dos ingredientes, havendo até mesmo fábricas próprias específicas de ração e caminhões específicos para seu transporte na maior parte das empresas pesquisadas. Ademais, mostram-se os aspectos sanitários envolvidos no processo de nascimento dos pintinhos, no manejo do incubatório, além dos avanços de vacinações, feitos nas fases de recria e incubatório. Ou seja, ao ampliar-se o controle de recursos físicos e humanos nessas fases, criam-se maiores condições de assegurar a sanidade dos lotes.

Salienta-se que, **embora apresentou-se convergência entre todas as empresas na integração vertical para a fase de ração e incubatórios**, ao mesmo tempo, pode-se notar também que aspectos de heterogeneidade entre as empresas investigadas, são efeitos das distintas fronteiras apresentadas entre elas. Nesse sentido, com a **ração e incubatórios internalizados**, mostram-se diferentes recursos associados ao conceito qualidade nessas etapas, como qualidade de matéria-prima da ração, qualidade no processo (tratamento dos ingredientes), qualidade no conhecimento de nutrição, ou ainda qualidade nos manejos do incubatórios, associados às inovações (B) destes. Esses aspectos levam à heterogeneidade das empresas quanto a sua reputação atrelada à sanidade e qualidade no produto; ou, sanidade e qualidade associada à eficiência do processo. Esses diferentes delineamentos para essas fases, são possibilitados pela integração vertical, dada a organização única dos recursos nas empresas.

Há maior variação da forma de estrutura de governança nas fases de recria e matriz. Como exemplo, as Empresas B, C e I apresentam diferentes limites embora sejam cooperativas, assim, o seu controle de recursos específicos internamente varia entre cada uma. Nesse sentido, fatores de heterogeneidade em relação a qualidade no produto final e/sanidade ou de expansão, qualidade de conhecimento/corpo técnico, reputação e volume de compras para recursos próprios de estrutura física, mostram-se diferentes conforme a possibilidade de integração vertical. Na Empresa C, por meio da sua **capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra** associada ao seu *path dependence*, desenvolve a **qualidade atrelada ao status sanitário** para expansão, mostra-se que a perpetuação do seu conhecimento tácito e *know-how* interno de manejo, aliado à qualidade de sua mão-de-obra própria, são viabilizados pela integração vertical nas fases de recria e matriz. Tendo esses recursos, seja a capacidade de captar e formar mão-de-obra, de conhecimento interno e aprendizagem decorrente do seu controle sob essas fases, além da possibilidade de volume nas compras de insumos próprios.

A Empresa B que desenvolve qualidade no produto final/ excelência nos resultados, tem controle do recurso de conhecimento tácito interno, seu *know-how* de manejo, mas somente na fase de recria, quando internaliza o processo e tem seu recurso de qualidade de mão-de-obra própria. Já na fase de matriz ela não detém desse controle, mostrando uma alocação diferente do recurso de conhecimento, onde ela tem o recurso de cooperação decorrente das relações de longo prazo com produtores integrados, com quem compartilha o seu *know-how*. O mesmo ocorre na Empresa I, que desenvolve a qualidade no produto final aliada à eficiência para a expansão, porém, ela aloca seu recurso de conhecimento fora das fronteiras da firma, ao ter o seu *know-how* compartilhado com o produtor. Além do desenvolvimento de cooperação desde a fase de recria até a matriz, sendo que possui apenas uma granja própria de recria.

Desse modo, a geração e perpetuação da qualidade do conhecimento tácito, habilidades e aprendizado como novas práticas de manejo, ocorre pelo controle dos recursos específicos em cada empresa, capazes de gerar seus diferenciais. Nesse caso, ao se considerar a proteção desses recursos em específico, ela é adquirida via integração vertical, nesse sentido, pode-se dizer que se mostram mais protegidos os recursos de conhecimento/*know-how* interno na Empresas C e D com a duas fases (recria e matriz) internalizadas, os quais podem ser valiosos, justamente ao serem decorrentes dessa proteção, tal como visto no Quadro 11.

Faz-se necessário destacar que, mostrou-se **o recurso de conhecimento tácito/ *know-how* interno de manejo como mais importante de ser protegido na fase de recria do que na fase de matriz**, dado que a recria tem um processo mais complexo, conforme levantado na pesquisa. Na medida em que se mostrou integração vertical para a recria na maioria das empresas, sendo que as Empresas B; C; D; G, tem toda a recria internalizada, já na forma mista com apenas parte da produção própria na recria, estão as empresas: A, F, H, I e J. As empresas A, F, H e J possuem uma parte menor da produção de matriz na forma de integração vertical.

No que se refere às possíveis origens de rendas ricardianas, em primeira análise, foram consideradas unicamente na fase de formulação da ração. Nesse caso, os recursos apresentados no processo de ração, sendo estes específicos de cada empresa, associados ao desenvolvimento de capital humano com o conhecimento tácito quanto à nutrição, além dos controles de qualidade aplicados, é oriundo da internalização desse processo, ou seja, de sua verticalização. Dessa maneira, as alterações na formulação da ração, sejam os produtos utilizados ou os níveis desses produtos, são propiciadas pela continuidade do conhecimento no ambiente interno da empresa, tal condição viabiliza que seja exequível, de fato, a redução dos custos nessa etapa. Além disso, o controle de qualidade específico à fabricação de ração, que é gerido pelos líderes

dessa fase, mostra que ao ser controlado internamente, possibilita a obtenção de eficiência e que essa seja mantida. Em suma, foi possível constatar no tocante a fase de ração que, o controle interno obtido na hierarquia, influencia a estruturação de custos nas fórmulas de ração de cada empresa, como também as condições de minimização desses.

No que tange aos contratos vistos nas empresas, pode se observar consoante ao exposto em Saes (2009) que, as firmas podem escolher formas híbridas de governança como modo de alcançar capacidades complementares de parceiros externos (SAES, 2009). Diante disso, mesmo que sob o enfoque da VBR pura não há possibilidade de ocorrer a obtenção de recursos valiosos por meio de contratos com fornecedores externos à empresa, pode-se notar que no caso das empresas pesquisadas, no que concerne principalmente a fase de matriz, e em alguns casos na recria, são justamente os **contratos de quase-integração vertical com produtores, que viabilizam a realização do seu processo produtivo nessas etapas**. A medida em que são utilizados contratos de quase-integração vertical com os produtores integrados, conforme indicado por Saes (2009) são formas híbridas, pois apresentam um controle semelhante ao da integração vertical, propiciando a empresa a disposição de recursos, principalmente de mão-de-obra qualificada, contudo, o controle desses recursos na contratação, não é o bastante para a conquista de vantagem competitiva sustentável.

Dessa forma, foram observados fatores de *path dependence* diretamente relacionados às decisões que as empresas tomaram quanto a sua forma de coordenação por contratos. Assim, no que se refere principalmente aos aspectos de influência das ações governamentais, a maioria das empresas que tinham formas de integração vertical em seu início, precisaram mudar sua localização em decorrência das exigências de legislações sanitárias (IN 56 e IN 59/MAPA). Ao mesmo tempo, ao precisar realocar e expandir sua produção, construindo novos núcleos produtivos, mudaram também sua forma de coordenação. Decorrente da oferta de crédito do governo e incentivos de menor tributação ao produtor, se viabilizou e se viabiliza desde então o sistema de quase-integração vertical com os produtores. O que auxilia as empresas à medida que, por meio de terceirização com o produtor, obtêm recursos de estrutura física, uma vez que deixam de imobilizar capital, mas principalmente obtêm recursos de mão-de-obra qualificada.

Diante disso, esse sistema de contratos de quase-integração vertical é caracterizado por um trabalho em conjunto de longo prazo com os produtores, levando à construção de reputação aliada ao desenvolvimento de aprendizado, com a frequência da relação. Nessa linha, mostra-se que as empresas conforme sua heterogeneidade, na forma como alocam seus recursos internamente, dadas as suas condições de conhecimento tácito e aprendizagem, mas

principalmente às diferentes condições de captar e formar uma mão-de-obra qualificada, variam entre si. Portanto, observou-se que o desenvolvimento dessas condições acerca das relações de longo prazo, se dá de forma distinta, diante a identidade de cada empresa.

Por um lado, observou-se que na fase da recria, em sua maioria as empresas buscam o recurso de mão-de-obra qualificada própria. Sendo que apenas a Empresa E tem toda sua produção contratada na recria, e as empresas: A, F, H, I e J possuem recria na forma mista. Por outro lado, evidenciou-se que no caso da matriz a maior parte das empresas organiza seus recursos de conhecimento tácito, com o intuito do compartilhamento do seu *know-how* com o produtor integrado. Nesse sentido, as empresas que possuem a fase de matriz (ovos férteis) toda na forma contratual são: B, E, G, I, por sua vez, as empresas A; F, H; J tem a matriz também na forma mista. Desse modo, percebeu-se que o conhecimento e aprendizado são desenvolvidos nessas relações de longo prazo, buscando melhorias contínuas. Contudo, vale observar que nesses casos, a empresa não detém o controle total do processo produtivo.

Mostra-se que em empresas como (B, E, G, I e J), essas relações de longo prazo, com o seu *know-how* compartilhado com o produtor, contribuem diretamente para o desenvolvimento de demais recursos que são a identidade da empresa, e são socialmente complexos de serem desenvolvidos. Seja no caso de empresas cooperativas (B e I) com o recurso de cooperação, ou empresas familiares (E e G), ambas por meio da geração de confiança, alcançam a sustentabilidade da relação com o produtor, desenvolvendo assim, aspectos de tradição da marca, fortalecendo sua reputação. Por outro lado, há empresas que também desenvolvem essa tradição da marca na relação com o produtor, como a Empresa privada J, que utiliza essas relações como estratégia única desde seu início, com poucas produções próprias e muitas relações com produtores. Busca a confiança e aprendizado desenvolvidos, quanto à menor burocratização dos processos e tributos de mão-de-obra, além de não imobilizar capital, mas, considera principalmente a condição de mão-de-obra mais qualificada do produtor.

Por fim, destaca-se que essa busca das empresas pela contratação apresenta-se atrelada tanto a possíveis entraves de produção, especialmente quanto à escassez de recursos de mão-de-obra no mercado, ou da formação da mão-de-obra pela empresa, ou ainda por perceberem-na como mais qualificada quando está sob a responsabilidade do produtor. Até mesmo àquelas empresas que consideram ter condições de conhecimento para formar tal mão-de-obra, ainda assim, indicam que esse recurso se mostra mais valioso, ou relativamente raro, quando oferecido pelo produtor. Ao envolver aspectos de maior comprometimento, dada a maior jornada de trabalho pela informalidade envolvida, aliada às bonificações oferecidas ao produtor

no alcance de metas. Assim, embora sejam maiores os custos de contratação, eles são recompensados pela condição de vantagem competitiva diante a qualidade do manejo ofertada, essa pode ser sustentada a longo prazo, quando há comprometimento e concordância com as mudanças necessárias por parte do produtor (I e E), principalmente quanto à investimentos em automação (B e J), pode, desse modo, se apresentar como uma relação quase que ininterrupta.

Ressalta-se que é encontrada também a forma híbrida de **Contratos via mercado**, acompanhada de relações de longo prazo. Uma delas consiste na compra da genética, de duas empresas fornecedoras que dominam o mercado mundial. Uma vez que todas as empresas dependem inteiramente dessas fornecedoras, a Cobb e a Aviagen, compram assim o mesmo insumo, oferecida igualmente para todas as empresas do SAG. Não havendo, com isso, formas de desenvolvimento de recursos estratégicos em tais relações, sendo estritamente relacionada a compra do insumo de linhagem genética. Do mesmo modo, mostra-se a relação **Contratual via mercado** com os fornecedores de ovos férteis/pintinhos, notou-se que entre as empresas compradoras, nenhuma utiliza somente essa forma de estrutura para adquirir esse insumo/produto. Todas têm, ou integração vertical ou contratos de quase-integração com o produtor, com isso, sua compra se dá porque não são autossuficientes, ou por estratégia de diversificação. Consistindo apenas na compra por contratos via mercado dos produtos de ovos/férteis e pintinhos de 1 dia de seus parceiros fornecedores, mas não foi observada nenhuma forma de recurso estratégico desenvolvido nessas relações contratuais via mercado.

Ademais, a forma de governança via **Mercado spot**, só foi observada para a compra dos insumos de grãos (soja e milho) para a produção de ração, salienta-se que somente as empresas B, C, D e H, não utilizam esse formato de compra pois apresentam contratos de parceria com produtores para a produção de grãos, tal condição lhes favorece no sentido de menores custos de aquisição. Todavia, nos demais elos da cadeia, não são observadas outras aquisições na forma de mercado *spot*. Para tanto, as empresas entrevistadas demonstraram em seu posicionamento, que esse modo de estrutura deixa vulnerável a condição de proteção dos recursos estratégicos que são empregados e desenvolvidos ao longo do processo produtivo de matrizes pesadas. Dado que, nesse modo de governança é inviável obter o controle total, seja da procedência ou do possível acesso dos concorrentes aos recursos.

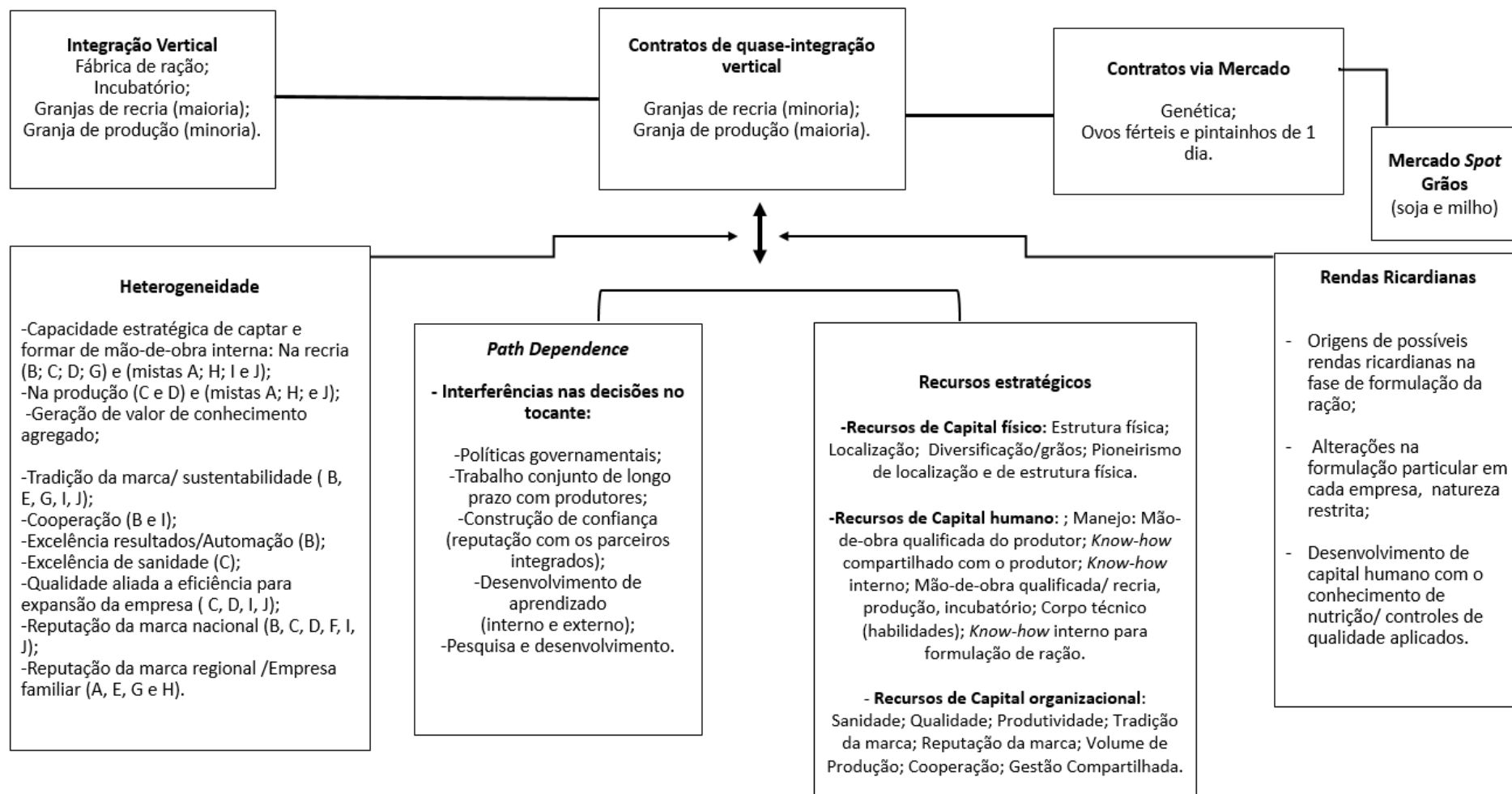
Nesse ínterim, ao se considerar os demais aspectos da VBR, a não possibilidade da ocorrência de *path dependence*, junto a não existência de obtenção de recursos estratégicos, assim como a não existência de controle de recursos obtidos no mercado, estes inviabilizam o alcance de rendas ricardianas. Diante disso, demonstrou-se convergência entre todas as

empresas, quanto a inadequação da estrutura via mercado *spot* para a realização de suas atividades. A partir das entrevistas realizadas mediante aos pressupostos da VBR, elaborou-se um quadro para síntese do racional exposto ao longo desta seção, quanto os pressupostos da VBR perante a compreensão das estruturas de governança apresentadas (Figura 12).

Não obstante, a partir da análise dos pressupostos teóricos da VBR, sendo *path dependence*, a heterogeneidade dos recursos e as rendas ricardianas (Figura 12), notou-se a possibilidade de utilização dessas categorias como justificativas das decisões das formas de governança observadas no SAG de matrizes pesadas. Tais justificativas se apresentam primeiramente, quanto ao *path dependence*, o qual demonstrou interferir nas formas de coordenação da cadeia produtiva, no que se refere às decisões governamentais (legislação sanitária, tributária e oferta de crédito). O que reflete no trabalho em conjunto visto nas relações de quase-integração vertical com os produtores da matriz (maioria), permitindo a construção de confiança e aprendizado, junto à reputação diante os parceiros. Visto que, por outro lado, algumas empresas desenvolvem essa aprendizagem e conhecimento tácito internamente, sem ter a relação de longo prazo com os produtores na recria (maioria), ou na matriz (minoria).

Seguindo esse racional, pode-se dizer em primeira análise que, identificou-se nas empresas que internalizam a parte de recria e matriz, a não existência de relação com os produtores, e o não desenvolvimento de confiança, aprendizado (cooperação e tradição da marca), e sim, a presença do desenvolvimento de aprendizado e *know-how* interno propiciando a obtenção de mão-de-obra de qualidade própria, justificam a escolha pela integração vertical. Por outro lado, nas empresas que mantêm relações de longo prazo desde o seu início na recria (minoria) e na matriz (maioria), com o desenvolvimento de confiança e aprendizado em que se geram aspectos como cooperação, sustentabilidade e tradição da marca, perante obtenção da oferta de mão-de-obra qualificada do produtor, justifica-se a opção de contratos de quase-integração vertical. No que concerne a heterogeneidade, considera-se que, quando preza-se a ampliação da sua heterogeneidade, com recursos superiores como o maior conhecimento tácito em nutrição na fase de ração, e o *know-how* interno para garantir a qualidade do manejo fortemente buscado na fase da recria e de incubatório, justifica-se a escolha de integração vertical das empresas, diante a possível proteção que é demandada do conhecimento tácito em nutrição, bem como do seu *know-how* interno de manejo. Ao passo que, na mostra-se essa necessidade bem menos acentuada, pois em sua maioria consideram-se como recursos superiores o *know-how* compartilhado, diante o manejo da mão-de-obra mais qualificada do produtor, nesse caso, a integração vertical não é justificada.

Figura 12 – Estruturas de governança do SAG avícola: *Path dependence*, heterogeneidade, recursos estratégicos e rendas ricardianas



Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse ínterim, quando consideradas as possíveis origens na obtenção de rendas ricardianas, estando atrelada unicamente à fase de razão, quanto ao capital humano e intelectual, nesse caso, a integração vertical é justificada. Já na condição da não existência interna dessas fontes para aquisição de lucros diferenciais, nesse caso, não se justifica a integração vertical. Diante o exposto, salienta-se que no presente estudo, assim como na pesquisa de Augusto (2015), não se buscou criar um aporte teórico a fim de apresentar como os pressupostos da VBR interferem na decisão das formas de coordenação das empresas. Para tanto, diante de que até então a VBR tem limitações em seus aspectos analíticos, quanto a decisão das fronteiras no *ex ante*, ou somente com algumas explicações da literatura para essa decisão no *ex post*, assim, o que se busca neste estudo, é somente a possibilidade de uma maior orientação quanto ao modo como alguns desses aspectos teóricos da VBR, principalmente os recursos estratégicos, podem interferir na determinação das formas de governança.

Desse modo, visou-se a compreensão desses pressupostos nas empresas de matrizes pesadas, e sua relação com as estruturas de governança presentes no SAG, isto é, como são criados a partir delas ou mantidos por elas. Isso porque, pode-se dizer que o *path dependence*, a heterogeneidade e as rendas ricardianas, mostraram ser mais resultantes das formas de governança do que determinantes das mesmas. Salvo, em primeira análise, a possível consideração em relação ao que se notou nos casos relacionados à produção de razão internalizada, diante o controle e proteção dessas condições de recursos estratégicos, o que precisaria da introdução da TCM para sua justificativa. Além da condição de conhecimento tácito e da captação do recurso estratégico de mão-de-obra interna, estes se mostram determinantes para a fase de produção de recria na forma de integração vertical. Sobre isso, foi identificado nas entrevistas que depende, além da capacidade da formação de mão-de-obra, a condição de sua disponibilidade do mercado, ou ainda que seja considerado o aspecto de atrair uma mão-de-obra mais qualificada, a partir de automação com melhorias nas condições de trabalho, logo, com melhores remunerações.

Nesse âmbito, diante de que a Teoria dos Custos de Transação (TCT) tem seus pressupostos fortemente difundidos, seguida dos pressupostos da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), apesar de apresentar validação empírica em menor escala que a TCT, as duas demonstram uma consistente estrutura conceitual em relação às decisões das fronteiras da firma. Essa mesma estrutura não se mostra no contexto da VRB, pois assim como visto em Foss (2005) e Argyres, (1996) ela apenas permite contar uma história *ex post* sobre as causas do sucesso de uma determinada empresa, ou por que os limites dessa empresa são colocados onde

estão, mas é consideravelmente mais fraca no que diz respeito à previsão do sucesso futuro, ou padrões futuros de organização econômica (FOSS, 2005; ARGYRES, 1996).

Conforme o escopo deste trabalho, de acordo com o discutido nessa seção e mediante aos pressupostos já estabelecidos pela ótica da VBR, para o caso em que se visa a proteção de recursos estratégicos que possam permitir a conquista de vantagem competitiva sustentável, a **forma de integração vertical** se mostra como a melhor opção, tal como exposto em estudos como de Argyres e Zenger (2012). Todavia, percebeu-se que para o caso em que se tem contratos, embora não sejam considerados como formas ideais para proteção dos recursos estratégicos, nota-se que justamente por meio desse tipo de coordenação, podem ser adquiridos recursos estratégicos que sejam considerados valiosos ou em certa medida, até mesmo raros (manejos qualificados do produtor), porém, essa condição não é prevista nos termos da Visão Baseada em Recursos. Outra limitação encontrada, diz respeito aos casos de coordenação na forma híbrida de contratos via mercado, pois não há diferenciação de aquisição de recursos obtidos entre o mercado *spot* (grãos) e a compra de produtos com maior especificidade (TCT), como os ovos férteis/pintinhos dos parceiros com quem mantém relações de longo prazo (TCT e TCM), cuja transação é facilitada pela alta padronização dos bens (TCM).

Diante disso, evidencia-se a necessidade de se introduzir a TCT e a TCM na análise, a medida em que se pode considerar o estabelecimento das estruturas de governança de integração vertical, mediante recursos que permitem obter vantagem competitiva sustentável, bem como a estrutura contratual para o caso em que os recursos permitem apenas a conquista de vantagem competitiva, sejam eles valiosos ou relativamente raros. Ou ainda se consegue compreender a não adequação da forma de contratos via mercado, também pela não proteção dos recursos. Esses aspectos levam a considerar a falta do poder explicativo da VBR, conforme mostra-se a necessidade de se inserir na análise, os custos de transação (TCT), junto aos custos de mensuração (TCM), diante da possibilidade de reduzir condições de incerteza e de apropriação de valor (FOSS, 2004). Para que, em uma determinada transação, seja possível confirmar-se a maior ou menor adequação da opção de contratos de quase-integração vertical, ou contratos via mercado, ou ainda a diferença entre essas duas formas de governança.

Consoante ao exposto em Foss (2005), a VBR mostra dificuldade na questão metodológica para elucidar a existência das organizações econômicas, ademais, para o autor a formação dos recursos só é percebida em um cenário com custo de transação positivo, mas a VBR até então não adotou explicitamente o ponto de vista de custo de transação (FOSS, 2005). Uma vez que nos termos previstos por Foss (2005) os recursos não são dados, e sim resultados

de operações de economia com custos de transação, elucidando a necessidade da complementaridade das teorias (TCT, TCM e VBR). Dessa maneira, evidencia-se que é essencial considerar na determinação da forma de integração vertical, não só a condição estratégica, como também o nível de especificidade e de dificuldade de mensuração, demonstrando-se a condição complementar dessas unidades de análises para essa tomada de decisão. Essa discussão será aprofundada na próxima seção em que se objetiva discorrer acerca da complementaridade da TCT, TCM e VBR para a decisão de integração vertical.

5.5. PROPOSTA DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS PARA A INTEGRAÇÃO VERTICAL

Diante o exposto nas seções apresentadas até aqui, foi possível de se estabelecer a partir das entrevistas realizadas com as empresas do SAG de matrizes pesadas, a identificação de suas estruturas de governança, sob as lentes teóricas das teorias dos Custos de Transação (TCT), dos Custos de Mensuração (TCM) e da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR). Para tanto, utilizou-se das categorias de análise definidas neste estudo, visando em um primeiro momento, analisar de forma isolada cada uma dessas teorias, associadas aos fatores empíricos investigados nas empresas. Nesse sentido, mediante as análises de forma isolada dos pressupostos de cada teoria, busca-se nessa seção, consoante ao objetivo central desta pesquisa, compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil.

Destarte, se utilizou como base a metodologia fundamentada no conceito de complementaridade proposta por Ennem e Richter (2010), e elaborado por Augusto et al. (2017, 2018), contando com as categorias de análise e os limites vistos em cada abordagem quando consideradas de maneira individual. Visou-se assim, debater quanto a proposição principal e suas sub proposições, utilizando-se da análise teórica e empírica realizada a partir das entrevistas com os gestores das empresas de matrizes pesadas.

5.5.1 Proposta de Complementaridade da Integração Vertical: TCT, TCM e VBR

De forma mais ampla, tem-se para o presente estudo a proposição de que “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos estratégicos”. A

partir dela, considerou-se sua validação empírica para este estudo, por meio de suas sub proposições. Ao decompor essa proposição principal, dada as indicações de complementaridade de Bacharach (1989) e Suddaby (2010), foram levantadas as interações entre as categorias principais: (1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração; (1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e recursos estratégicos.

Assim, a partir do identificado empiricamente, percebeu-se nas empresas estudadas de matrizes pesadas, que há convergência entre todas as empresas quanto a forma de **integração vertical para a fase de ração e incubatórios**, ou seja, há internalização dessas etapas produtivas. No entanto, mostram-se divergentes quanto a internalização da produção nas fases de produção de recria (Empresas B; C; D; F; G) e produção de matriz (C; D; F), além das mistas (A; H; I; J). A medida em que **a maioria das empresas internaliza a fase de recria**, e **a minoria internaliza a fase de matriz** (produção de ovos férteis). Nessa linha, quando perguntado a essas empresas acerca do motivo pelo qual optaram pela forma de hierarquia em cada uma dessas diferentes fases, se considerando que todas internalizam as etapas de ração e incubatório, e àquelas que internalizam também as fases de recria e matriz. Os entrevistados são unânimes em apontar a demanda por **controle**, como o motivo mais forte para a internalização no caso de todas essas fases.

Em relação às afirmações de todos os entrevistados, nota-se que a decisão de integração vertical, se dá pela busca de maior controle em função de um ambiente de mais incerteza (TCT) (WILLIAMSON, 1985). Ao passo que pela TCM, o controle é importante na garantia do delineamento dos direitos de propriedade (direito econômico), (ZYLBERSZTAJN, 2009; GHOZZI et al., 2016). No que se refere à VBR, o controle pode auxiliar na criação e proteção dos recursos estratégicos (SAES, 2009; TEBBOUNE; URQUHART, 2016). Se o nível de incerteza associado a esses recursos estratégicos é alto, tende-se à integração vertical, pela razão de obtenção do controle total do serviço.

Nesse íterim, perante o exposto sobre as três teorias acerca do aspecto de controle, confirmou-se a partir das entrevistas que o controle é um motivador da integração vertical. Dessa maneira, visando entender o que incentiva esse controle em cada teoria, inicialmente, considerou-se essa análise, por meio da sub proposição resultante das interações das categorias principais de **(1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração**. Em relação a essas categorias, assim como visto em Augusto et al. (2017, 2018), considerou-se essa análise sob a condição de que controle é oriundo não só de custos produtivos, como também de custos relacionados ao grau de especificidade de ativos (TCT) e a dificuldade de mensuração (TCM).

Desse modo, para todas as fases analisadas da cadeia de matrizes pesadas, o aspecto de **especificidade de ativos foi associado a custos** por todos os gestores entrevistados, diante os altos investimentos específicos no SAG e sua dificuldade de realocação (perda de valor). Contudo, essa associação não se mostrou relacionada apenas à consideração de perda dos investimentos por não realizar uma transação, assim como nos termos de Williamson (1985). Conforme Milgrom e Roberts (1992) na existência de ativos específicos, cria-se uma quase renda, e para solucionar uma dependência bilateral e prevenir a ação de captura oportunista, se buscará a integração vertical (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 1985). Ainda assim, notou-se que a integração vertical no SAG de matrizes pesadas, não é motivada somente perante essas hipóteses.

A fim de elucidar tal relação, faz-se necessário tratar sobre cada fase em que se internaliza a produção na cadeia de matrizes pesadas, dessa maneira, discorrendo sobre a presença de especificidade de ativos e sua interação com demais fatores para justificar a integração vertical. Nesse sentido, há convergência entre todas as empresas entrevistadas quanto a ter a **integração vertical nas fases de fabricação de ração e de incubatório**. Salienta-se que para os dois casos foram observados principalmente ativos físicos, de capital humano, locacional e dedicados. Sobre a fábrica de ração, identificou-se que a estrutura toda da fábrica e seus equipamentos são direcionados especificamente à produção de ração para matrizes, juntamente aos silos para armazenagem dos grãos, além disso, em sua maioria as empresas possuem caminhões próprios para o transporte de ração. Todavia, apesar desses investimentos especializados, os entrevistados apontaram demais fatores que envolvem ter a ração internamente, além de comportamentos oportunistas, uma vez que seria complexo depender de terceiros nessa fase da cadeia produtiva.

Tal como visto para a fábrica de ração, na fase do incubatório segue-se o mesmo racional. Além de proteção de possíveis capturas em função de ser um investimento específico (WILLIAMSON, 1985), mostra-se que os motivos pelos quais se internaliza o processo do incubatório, são percebidos em demais circunstâncias, como microtrincas em ovos, controle de temperatura e umidade, garantia de sanidade. O controle se apresenta nas fases de recria e matriz, sendo que para aquelas empresas que internalizam essas fases, a especificidade de ativos associada a perda de investimentos ou comportamentos oportunistas também não consiste na única razão para a integração vertical. Nesse sentido, mostram-se demais aspectos entre os entrevistados, principalmente quanto à recria que é internalizada pela maior parte das empresas.

Salienta-se que algumas empresas têm a estrutura de recria (B; C; D; G), e de matriz (C; D) integrada verticalmente, ou ainda têm essas estruturas de forma mista (A; F H; I; J). Nesse aspecto, o controle da granja é justificado pelo maior controle para impedir a entrada de problemas, embora custos de governança interna se apresentem. Entretanto, para essas a segurança na produção, padronização, adequação aos aspectos legais e às auditorias dos clientes justifica esse custo. Observou-se que para os casos em que se têm integração vertical na cadeia de matrizes, a presença de ativos específicos não se mostrou como a única justificativa para a escolha da internalização dessas etapas produtivas. Em vista de que, conforme os entrevistados alegaram, suas motivações não são advindas apenas da preocupação com comportamentos oportunistas, decorrentes do grau de especificidade dos ativos transacionados, seja entre empresas e possíveis produtores integrados, ou possíveis fornecedores de ração e prestadores de serviço do incubatório. De tal modo, identificou-se que demais aspectos são motivadores da decisão pela integração vertical nas fases produtivas da cadeia de matrizes pesadas.

Assim, nota-se que além da especificidade estão envolvidos controles de qualidade, sanidade, uniformidade, estruturais, e, por conseguinte, a questão da **mensuração** se apresenta para essa decisão nas empresas. Nesse sentido, diante ativos que apresentam alta especificidade e dificuldade de se ter o controle na terceirização nas fases de **ração, incubatórios e na recria**, seja quanto à sanidade, uniformidade e qualidade no processo e no produto, ou condições estruturais, tende-se a **integração vertical**. Dessa forma, é vista a motivação de maior controle interno, esse controle conforme os entrevistados, mostrou-se atrelado aos atributos presentes nos ativos transacionados da cadeia de matrizes, os quais na condição de difícil mensuração, tendem a ser mais complexos de serem adquiridos de forma externa à organização.

Conforme os gestores entrevistados na cadeia de matrizes, aspectos relacionados à sanidade e qualidade, interferem diretamente na reputação e sobrevivência da empresa, uma vez que está vendendo alimentos, com isso, mostrou-se a necessidade do pleno controle das **fases de ração e incubatórios, pois são internalizadas de forma unânime pelas empresas**. Desde a ração, apresentando dimensões de difícil mensuração, seja dos ingredientes ou nos aspectos de formulações. O mesmo vale para o processo delicado do incubatório, em que precisam ser analisadas as várias dimensões dos ativos de ovos férteis no processo de classificação dos ovos e na sua incubação, para assegurar a sanidade e qualidade nos processos e no produto final (pintinhos). Embora **não seja unânime** pelos entrevistados a internalização da recria, e principalmente da produção de ovos férteis, isto é, da fase da matriz, ainda assim, as empresas que têm a forma de governança de integração vertical nessas fases, buscam o maior

controle sanitário, quanto aos procedimentos de biossegurança. Esses, junto a maior padronização dos produtos e dos processos que é mais complexa de se obter na forma terceira, principalmente na fase de recria, também impactam na qualidade final e na reputação da empresa, com isso, justificam o controle pela hierarquia.

Em específico, quanto à recria, **a maioria dos entrevistados** apontou que seu controle, sanidade e qualidade **é melhor na internalização, dado que nessa fase é mais difícil de se obter padronização no produto final** na forma terceira. Desse modo, as empresas que optam pela internalização do processo de recria, buscam garantir a genética e obtenção de uniformidade, notadamente para obter aves produtivas e machos em condição de acasalar. Com isso, apresentou-se como de alta complexidade (manejo) a padronização dessa fase inicial (do crescimento da matriz), o que é determinante em todo o restante da cadeia avícola.

Tal complexidade do processo, envolvendo o manejo/*know-how*, foi assim confirmada dentre a maioria dos entrevistados, como motivação para a busca de maior controle da recria, considerando que a maioria das empresas a internalizam. Dessa maneira, constatou-se como mais difícil de mensurar ou como imensuráveis os atributos (manejo/ de sanidade e da uniformidade do lote), transacionados na fase de recria, a medida em que métodos, como de padronização na integração com o produtor, não se mostram alcançados de modo eficaz para resolver a dificuldade na mensuração e no controle das variações nos produtos. Ademais, justamente a padronização buscada no produto final para essa etapa, é o que motiva a integração vertical. Nesse caso, confirma-se o previsto em Barzel (2003), de que as vantagens advindas da padronização, necessitam ser comparadas ao custo da infraestrutura que possibilitem sua implementação e a perda pela redução da variedade (BARZEL, 2003).

Diante disso, para as etapas produtivas de ração, incubatórios e recria, a partir do que foi evidenciado pelos entrevistados, a pesquisa empírica mostrou confirmar a sub proposição **“(1.1.1) justifica-se a escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade (TCT) que demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos (TCM), junto a dificuldades de garantia dos direitos (econômicos) desses.”** Destarte, a alta especificidade somada à difícil mensuração, tem possibilidade de acarretar para as empresas custos de transação na produção fora dos seus limites, motivando assim a produção interna, confirmando o visto em Augusto et al. (2018). Para tanto, a especificidade de ativo (TCT) mostrou-se como uma influência principal para a decisão de integração vertical, que necessita ser complementada pela motivação do nível de dificuldade de mensuração (TCM), diante dessa tomada de decisão.

Faz-se necessário salientar que, por outro lado, para a fase de matriz (produção de ovos férteis), na maioria das empresas observa-se contratos de quase-integração vertical com produtores. A medida em que se mostram ativos com alta especificidade (WILLIAMSON, 1985) envolvendo desde ativos físicos de estrutura, a linhagem genética (a matriz junto aos seus insumos) e o ativo físico de capital humano da prática de manejo. No que tange aos ativos físicos (TCT) de linhagem genética e estrutura, observou-se que, tanto a linhagem genética disponibilizada pela empresa ao produtor, quanto os investimentos especializados de estrutura física realizados pelo produtor, nesse caso, sua necessidade de integração vertical dada as oportunidades de capturas, são resolvidas ao se inserir a TCM.

Dado que se identificam dimensões passíveis de mensuração, estas podem ser previstas em contrato (BARZEL, 2005). Isso porque, por meio da multa aplicada (garantia), em ambas as partes, em caso de quebra contratual sem aviso prévio, em que se perderia todo o investimento especializado para os dois lados, o direito legal resolve. Ao mesmo tempo, buscase por meio de relações contratuais de longo prazo (BARZEL, 2005) a manutenção daquela relação contratual, também em função de depender do produtor naquele período (especificidade de genética e estrutura) (TCT). Nesse ínterim, na fase de produção de matriz, predomina a forma contratual de quase-integração vertical com produtores, uma vez que os atributos dessa fase, em sua maioria mostram uma mensuração satisfatória, apresentando garantias de proteção de direitos de propriedade, dada a padronização e o compartilhamento de informações. Percebe-se assim, que nos casos de quase-integração vertical, os custos de transação e de mensuração compensam os custos da terceirização contratual.

Não obstante, observou-se que pode haver apropriação de valor, pois a questão de manejo (*know-how*) é concebida como um ativo específico humano (WILLIAMSON, 1985), podendo gerar assim, comportamento oportunista. Já pela TCM, demonstra-se um problema de informação, no sentido de que há a possibilidade de a empresa integradora não ter toda a informação, assim, por meio dos seus técnicos, busca fiscalizar o produtor. Dessa maneira, pela Teoria do Custos de Mensuração (BARZEL, 2005), observa-se que a busca de contrato, relações de longo prazo e direitos legais (múltiplos *enforcers*), são utilizados para poder garantir que o produtor entregue o produto (ovos férteis), esperado pela integradora. Dito de outro modo, há custo de transação para garantir não apenas o direito legal, como também o direito econômico sob o ativo que a integradora está adquirindo, para que esse tenha as características que ela espera. Esses aspectos são resolvidos assim, pelo direito legal, além dos acordos feitos

por meio das relações de longo prazo (direito econômico), juntamente ao mecanismo de aparato legal (legislação), ratificando os múltiplos *enforcers* previstos em Barzel (2005).

Conforme observado empiricamente, a condição de controle na matriz é viabilizada pelas relações de longo prazo, considerando-se que esses contratos entre empresa integradora e produtor, são uma forma híbrida (MÉNARD, 2004). Uma vez que essa estrutura se constitui como uma quase-integração, percebe-se assim como visto em Hart e Moore (1990), Hart (1996) e Foss e Foss (2001) que a quase-integração vertical pode ser considerada como uma tentativa de proteger contra apropriação por parte do fornecedor (produtor), ou seja, precisamente o que é buscado na integração vertical. O que pode ser confirmado com gestores entrevistados que, no caso da matriz, consideram que o produtor consegue captar e gerir a mão-de-obra com maior facilidade, pois esse controle é viabilizado por meio da concentração de equipes menores em cada granja, as quais estão sob a gestão do produtor. Nota-se que quanto às granjas de matriz (ovos férteis), o controle pode ser equivalente ao da granja própria, conseguindo por meio da maior padronização, agilidade na tomada de decisão, assegurando sanidade e reduzindo problemas de controle. Constatou-se que a padronização alcançada na fase de matriz, diminui variações no processo, agilizando a identificação de variações nas características que devem ser atendidas no bem entregue pelo produtor. Desse modo, ela reduz estímulos e oportunidades de captura de quase renda, ratificando Williamson (1985). Ademais, o controle e a padronização, mostraram-se potencializados nas relações com produtores integrados que possuem mão-de-obra familiar, dado o seu comprometimento.

Mostra-se facilidade nas relações contratuais, de modo que, as contratações recorrentes no longo prazo facilitam a mensuração do que é previsto em contrato, diante a aprendizagem em cada contratação. Notou-se assim, que problemas são reduzidos nessas relações, em vista de que são inseridas novas cláusulas, pois, conforme os entrevistados os contratos ao longo dos anos vão se tornando mais completos, com adaptações *ex post*, podendo gerar custos de transação (WILLIAMSON, 1985) em relação aos primeiros anos da relação. Além de que, durante uma relação, a integradora vai “amarrando”, isto é, mensurando (BARZEL, 2005), deixando registradas todas as ações (mensuração) que fez com o produtor, antes de acabar a relação (quebra contratual), isso explica a segurança que se apresenta em contratos de integração por parte da empresa integradora, ao reduzir riscos de problemas jurídicos.

Considerando que nas relações de longo prazo na matriz, a padronização auxilia no estabelecimento de confiança (reputação) entre empresas e fornecedores (produtores), por conseguinte, ela minimiza os estímulos de oportunidades de captura de quase renda, consoante

ao indicado por Barzel (2005). Observou-se também que a padronização se torna maior quando aliada à inserção da automação do processo nos aviários, seja na internalização ou na produção com terceiros, tendendo assim a oferecer uma maior produtividade, resultando também em uma maior uniformidade nos produtos (ovos férteis/pintinhos). Percebe-se que as empresas avícolas visam cada vez mais a implementação de tecnologias, mediante as variações encontradas no processo de manejo, isto é, nas tarefas realizadas pelas pessoas, de modo que, esse quesito dificulta o processo de padronização. As empresas demonstram que se busca para o futuro do SAG, uma menor quantidade de mão-de-obra e que essa seja mais qualificada, sendo atraída por maiores remunerações, ao deter o conhecimento para operar processos automatizados.

Diante disso, confirma-se o previsto em Barzel (2002, 2005) e Coleman et al. (2006), considerando uma mudança na condição de mensurabilidade com a inserção de novas tecnologias, nesse caso, o ninho automático. Auxiliando na maior padronização, e assim, na mensuração dos atributos do ativo ovo fértil, ajudando na padronização dos processos quanto ao manejo realizado. Validou-se assim na fase de matriz, em relação ao previsto em Barzel (2005), sobre a busca de métodos de padronização ao invés da integração vertical. Ao mesmo tempo, confirma-se o proposto por Barzel (2002) de que transações que envolvem atributos mais subjetivos e de difícil mensuração, podem ser amparadas pelas relações de longo prazo. Conforme Barzel (2002, 2005), nas transações que são viabilizadas por relações de longo prazo, o risco moral mostra-se ausente, com isso, fatores como confiança e reputação se fazem presentes neste tipo de relação (BARZEL, 2002; CALEMAN et al., 2006).

No que tange aos ativos específicos físicos de linhagem genética, estrutura e de capital humano, pode constatar-se a partir das entrevistas que a **condição de especificidade, sozinha, não é uma justificativa para integração vertical**, pois nesse caso, ela é resolvida pela mensuração, diante os múltiplos *enforcers* de Barzel (2005). Sob a perspectiva de Barzel (2005) na TCM, mostram-se **múltiplos mecanismos de garantias (*enforcement*)**, no caso desta pesquisa, um deles é a relação de contratos de quase-integração vertical com produtores integrados, a qual além de contratos é acompanhada dos mecanismos de garantias de relações de longo prazo e de aparato legal. Consoante ao indicado por Coleman et al. (2006) de que a TCM não é conflitante com a TCT, pelo contrário, a TCM apresenta-se como uma extensão, complementando a visão de transação da TCT. Dado que a transação continua a ser a unidade de análise, os pressupostos comportamentais e as dimensões das transações são consideradas. Pode-se, inclusive, antever uma interdependência dessas correntes teóricas, a exemplo de coordenações que quando não explicadas pela mensuração dos ativos, possam ser pela

especificidade de ativos (CALEMAN et al., 2006). Percebeu-se que o **ativo específico sozinho não justifica a integração vertical, necessitando da complementaridade da mensuração**, reforçando a sub proposição exposta acima, de que a escolha pela integração vertical é justificada, quando há ativos de alta especificidade que demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos, aliada a dificuldades de garantia dos direitos (econômicos) desses.

Nesse contexto, conforme elucidado, em relação às categorias de análises (1.1), o grau de especificidade de ativos (TCT) e a dificuldade de mensuração (TCM), nota-se que a condição de controle oriunda dessas categorias, também se associa a custos, como redução de capital imobilizado, de custos produtivos e de viabilidade logística. Ressalta-se que o aporte teórico da presente investigação está sob os custos de transação, previstos por Coase (1937) na Nova Economia Institucional, não se tratou sobre custos produtivos neste trabalho, dessa forma eles são vistos como dados neste estudo. Assim, são considerados apenas para sua identificação como fatores que interferem nas escolhas de governança de integração vertical no SAG investigado. Para tanto, os entrevistados demonstram que custos produtivos interferem na decisão de internalizar a produção. Assim, apontaram sobre a fase da criação, que seus custos de fazer internamente, compensam os custos logísticos para a distribuição nas diferentes regiões em que estão seus núcleos produtivos.

No que diz respeito aos custos de se ter o processo integrado com produtor e o que se paga a ele, comparado aos custos mais baixos de se ter o processo internamente, em particular os entrevistados destacaram que, principalmente a fase de criação, é mais econômica de se ter internamente. À medida em que na granja própria paga-se para o funcionário somente a conversão alimentar, esse valor que se pagaria ao terceiro, na internalização a empresa pode agregar à sua própria estrutura. Ademais, sobre a questão de capital imobilizado, embora seja visto como um problema por muitos, para aqueles que têm produção interna, no longo prazo, consideram que ela custa menos do que o integrado. Além do volume de compra de insumos próprios, que reduzem os custos de aquisição ao se comprar em lotes maiores. Por outro lado, a maior parte das empresas demonstra não internalizar algumas etapas, como a criação e a matriz, em razão da alta imobilização de capital. Conforme os entrevistados, no passado os valores das granjas eram vistos como algo mais irrisório, e atualmente são valores muito mais altos por questões como a valorização da terra. Foi observado ainda, que as empresas integram com produtores pela questão de custos e mão-de-obra, uma vez que o produtor assume a gestão dos colaboradores de sua granja, com isso, a tributação associada a eles.

Pode-se notar que ao longo dos anos as empresas fizeram escolhas de acordo também com a condição de maiores ou menores custos produtivos e quanto ao acúmulo de capital imobilizado. Conforme evidenciado, todas as empresas sempre priorizaram ter a fábrica de ração, incubatórios, em sua maioria a recria, e as processadoras têm também o frigorífico. Em maior proporção, as empresas investigadas mostram que ao invés de imobilizar capital, optaram por ter as granjas de matriz terceirizada com o produtor. Destaca-se que a fase do incubatório, de acordo com os entrevistados, se relaciona também à questão de redução de custos produtivos, pois o processo de incubação e nascedouro do pintinho de 1 dia tem alto valor agregado, no caso de comprar esse pintinho no mercado, seu valor é bem mais elevado, assim também em função dos custos mais baixos, elas prezam por ter incubatórios próprios. Nesse mesmo sentido, outro ponto, é que na integração com produtores na produção de ovos férteis, conforme os dados da pesquisa, os gestores afirmam que na fase de matriz, se comparada ao mercado de ovos férteis/pintinhos, a integração com o produtor tem custos mais baixos, e é mais eficiente.

As observações deste SAG, mostraram-se, portanto, ir ao encontro da afirmação de Foss e Klein (2010), de que os recursos diferenciais podem originar custos de produção diferentes, por sua vez, esses custos diferentes podem influenciar na decisão do *“make or buy”*. Desse modo, os autores apontam que a escolha pela internalização das atividades pode ocorrer, porque as empresas podem realizar essas atividades com menores custos, do que outras empresas são capazes. Foss e Klein (2010) indicam que embora a Teoria da Visão Baseada em Recursos ainda seja limitada, pode se considerar que essas capacidades diferenciais provavelmente possuem um papel na determinação dos limites da firma (FOSS; KLEIN, 2010; MONTEVERDE, 1995; ARGYRES, 1996).

Consoante a isso, no que se refere às proposições deste estudo, encontrou-se que embora pela TCT e TCM, se justifique a escolha pela integração vertical, em alinhamento ao apontado por Argyres (1996), empiricamente identificou-se que em algumas fases optou-se pela terceirização, em função da necessidade de capacidades relativas, conforme aponta o autor. O autor encontrou em seus estudos alguns casos empíricos em que os aspectos de custos de transação preveriam integração vertical, contudo, a firma optou pela terceirização, com uma justificativa consistente com o argumento das capacidades relativas. Isso foi confirmado dentre as empresas investigadas nesta pesquisa, **pois há empresas que demonstram justificativas para a integração vertical na fase de recria, porém, não dispõem de recursos** como, o de captar e formar mão-de-obra para ter essa fase internalizada.

Observou-se no que se refere principalmente a fase de recria, as empresas que não possuem a produção internalizada, mas indicam que pretendiam ter, não o fazem em virtude da dificuldade em captar e formar mão-de-obra, recurso estratégico identificado em algumas empresas pelo seu *path dependence*. Ademais, há que se considerar que essa falta de capacidade pode estar associada à escassez de mão-de-obra no mercado, além dos custos para sua gestão. Confirma-se que essa captação e gestão de colaboradores pelo produtor, principalmente na matriz, mostra-se mais facilitada em função de geralmente ser uma equipe menor, ou uma mão-de-obra familiar. Outros recursos foram apontados para se ter granjas próprias como um bom setor de recursos humanos, como também do planejamento e volume da empresa.

Portanto, demonstra-se que somente ativos específicos ou a dificuldade de mensuração, podem não ser motivos independentes para integrar verticalmente, podendo ser mantida a relação contratual. Confirmando assim a sub proposição **“(1.1). Quanto maior a especificidade do ativo e mais difícil a mensuração, justifica-se a maior necessidade de optar pela integração vertical, mas não se determina a integração vertical.”** Em paralelo, o estudo de Argyres (1996) identificou casos em que, nos diferentes estágios de produção, foi possível encontrar atividades realizadas internamente (integração) e atividades terceirizadas, tendo como motivação tanto os custos de transação bem como determinantes relacionados a capacidades. Recentemente Gulbrandsen et al. (2017) reforçaram esses mesmos achados em seu estudo, ponderando que aparentemente em modelos empíricos da TCT há a carência de elementos relacionados às capacidades, que são necessários para explicar de maneira mais completa a decisão das fronteiras da firma.

Diante disso, percebe-se que as motivações das teorias dos custos de transação e custos de mensuração têm validação empírica, além de mostrarem maior abrangência ao se complementarem para explicar a decisão de integração vertical. Todavia, para tal explicação nota-se também a necessidade de sua associação em simultaneidade com a presença de recursos estratégicos, a fim de que sejam compreendidos teoricamente os aspectos que viabilizam essa tomada de decisão, isto é, para que seja determinante a ocorrência da integração vertical. Nesse contexto, busca-se a interação das três categorias deste estudo: **(1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e recursos estratégicos.**

Para tanto, conforme tratado na presente pesquisa, na VBR já há a compreensão de que recursos estratégicos são considerados na determinação dos limites da firma, incluindo a integração vertical (SAES, 2009; ARGYRES; ZENGER, 2012; GHOZZI et al., 2016; GULBRANDSEN et al., 2017; AUGUSTO et al., 2018). Diante disso, a partir das entrevistas

realizadas alicerçadas na teoria da VBR, notou-se que alguns recursos estratégicos podem ser decorrentes dos pressupostos de heterogeneidade, de rendas ricardianas e do *path dependence*. Conforme Foss e Stieglitz (2010) o *path dependence*, consiste em um estoque de ativos específicos (TCT), que são acumulados e desenvolvidos ao longo da história da empresa, os quais são recursos estratégicos e neste caso estão relacionados e podem ser decisivos para a integração vertical. Sob esse prisma, as vantagens competitivas decorrem desses estoques de recursos/ativos específicos da firma, como capacidades de fabricação, conhecimento tecnológico e reputação da marca (FOSS; STIEGLITZ, 2010).

Nesse contexto, a fim de identificar os recursos e aspectos estratégicos da VBR nesta investigação, utilizou-se da abordagem de Prahalad e Hamel (1990), relacionada às competências essenciais (*core competence*). Isso porque notou-se que o estímulo das empresas produzirem somente algumas fases na forma de governança de integração vertical, é oriundo das empresas priorizarem aquelas etapas em que se encontram suas competências essenciais.

Pode-se identificar a partir das entrevistas, que há algumas décadas a cadeia de matrizes era toda internalizada, assim como a maioria dos entrevistados relataram, em relação a ter iniciado a produção com granjas próprias tanto de recria, como de matriz. Por outro lado, na fase seguinte da cadeia produtiva, a parte de frango de corte, há mais de 50 anos já é vista na forma de integração com os produtores. Nesse sentido, percebe-se que principalmente na parte de matriz (ovos férteis), vem ocorrendo o mesmo movimento que o frango de corte apresentou. Sobre isso, Souza et al. (2006) comentam que o sistema de integração com produtores no país no frango de corte, foi iniciado em Santa Catarina nos anos 50, ocorreu através de transações entre comerciantes e produtores, fundamentadas no forte inter-relacionamento, que mais tarde se concretizaria em um processo de integração avícola.

Dessa maneira, as afirmações dos gestores entrevistados, mostram-se em concordância com os dados do SAG avícola, pois assim como apontado por Espíndola (2012), nota-se que a produção avícola feita em confinamento, possibilitou maior domínio sobre a atividade produtiva, o manejo e a sanidade, além do controle de nutrição das aves, administração de medicamentos e vacinas. Tal *status* levou a vantagens econômicas, a **partir de diminuição da demanda por mão-de-obra**, redução de prejuízos e custos com ração e, ainda, obteve-se um controle sanitário mais aperfeiçoado (SCHMIDT; SILVA, 2018; UBABEF, 2011). Nesse ínterim, rapidamente o sistema de integração na avicultura mostrou-se um paradigma para o SAG. O maior alcance de eficiência no campo se refletiu em preços mais competitivos para o mercado consumidor de aves, e a carne de frango foi absolutamente incorporada na alimentação

dos brasileiros (BELUSSO; HESPANHOL, 2010). A introdução do modelo organizacional de integração principalmente na região Sul, levou vantagem competitiva a essas empresas em relação às indústrias que não possuíam integração com produtores, como aquelas pertencentes a São Paulo e Minas Gerais. Assim, foi possível observar uma significativa expansão das organizações com os modelos de integração no Sul (BELUSSO; HESPANHOL, 2010).

Isso pode ser confirmado na presente pesquisa, em vista de que das oito agroindústrias estudadas, estando localizadas no Sul do país, todas têm 100% da fase de frango de corte no sistema de integração contratual com produtor (exceto a Empresa H que tem parte do corte própria). Todas essas processadoras, fornecem o pintinho de 1 dia, os insumos (ração, medicamentos e assistência técnica) ao produtor, e possuem o abatedouro internalizado. Assim, a pesquisa vai ao encontro do que Belusso e Hespanhol (2010) afirmam, de que partir da compra de abatedouros independentes, seguia-se o estabelecimento da **nova forma organizacional**, e em paralelo, essas empresas aumentavam sua participação no comércio nacional e internacional (BELUSSO; HESPANHOL, 2010). Essas mudanças vistas na etapa de frango de corte, nos últimos anos mostram-se ocorrendo da mesma maneira no elo anterior na cadeia produtiva, na matriz pesada, transformando profundamente também essa etapa.

Sendo assim, percebeu-se que a nova estruturação que ocorreu inicialmente no frango de corte, com as empresas focando somente nos insumos para a produção e no abatedouro, vem repetindo-se na fase de matriz. De acordo com os entrevistados, isso decorre não só para evitar a imobilização de capital, mas também pelo aumento da escassez de mão-de-obra, considerando-se ainda que é preciso um maior número de colaboradores para a matriz, quando comparada a recria. Mostra-se assim, convergência entre a maior parte dos entrevistados sobre a matriz, no que diz respeito à terceirização com o produtor, e o alcance de uma maior qualidade de manejo (mão-de-obra), a medida em que na maior parte dos casos, o produtor se mostra mais comprometido, atuando como dono do negócio.

Dessa maneira, a possibilidade de obter uma mão-de-obra de qualidade com o produtor integrado na produção de ovos férteis, fez com que as empresas focassem na produção de insumos ao produtor, como ração, medicamentos, assistência técnica e transportes, como também na finalização do processo em seus incubatórios, para o nascimento do pintinho. Encontrou-se convergência entre a maioria dos entrevistados de que, para a fase de produção de ovos férteis, optaram por internalizar aquilo que é mais complexo, isto é, sua competência essencial, sendo unânimes em focar na ração, nos incubatórios e, em sua maioria, nas recrias.

Além de não dispor de mão-de-obra, em vista de que não tem capacidade de captar e formar mão-de-obra, aliada à sua escassez no mercado, terceirizam principalmente a matriz, sendo considerado um processo (manejo) menos complexo do que a fase da recria. Os entrevistados enfatizam que, além da redução da burocratização e custos que se tem com a produção de ovos férteis na forma de hierarquia, ao se terceirizar, transfere-se a responsabilidade para que o produtor integrado administre o negócio, na forma de dono

Outrossim, no caso da mão-de-obra da matriz, para as integradoras é mais difícil de obtê-la e controlá-la, já para o produtor é mais viável. Com isso, as empresas em sua maioria a terceirizam, de acordo com os entrevistados, dividir esse controle da produção na matriz não impacta tanto, como impactaria nas fases de ração, incubatórios, e recrias, isto é, o seu *core competence*. Assim, as fases de ração, incubatórios e, em sua maioria, as recrias, foram confirmadas como seu *core competence*, diante as afirmações das empresas entrevistadas.

Confirmou-se dentre a maioria dos entrevistados, que a recria é considerada essencial, por conseguinte, a maioria das empresas a internalizam. Diante o exposto, observou-se que as afirmações dos gestores do SAG de matrizes pesadas, vão ao encontro das competências essenciais (*core competence*), conceituadas no estudo de Prahalad e Hamel (1990). Uma vez que, conforme os autores, as competências essenciais podem ser encontradas tanto nos variados papéis administrativos, sendo a capacidade de gerenciar pessoas, bem como na tecnologia, assim como visto nas empresas estudadas. Nesse sentido, as etapas de ração, incubatórios e recria, consistem no conjunto de conhecimentos, habilidades, fatores físicos ou tecnológicos, e, é a partir deles que as empresas buscam alcançar seus diferenciais. Mostrou-se que a forma específica como cada uma dessas etapas é realizada internamente nas empresas, representam “o aprendizado coletivo na organização” tal como indicam Prahalad e Hamel (1990, p. 4), sendo esse aprendizado acumulado em seu ambiente interno.

Além das competências essenciais, observou-se também a **qualidade superior** como outro aspecto ligado a configuração estratégica que pode levar a integração vertical, em conformidade com o relatado pelos entrevistados. A qualidade superior nas empresas, foi percebida sob diferentes óticas em cada organização, mas, em geral, notou-se que a qualidade denota excelência nos resultados, excelência na sanidade, ou a qualidade associada a maior eficiência. De todo o modo, esses diferentes conceitos de qualidade superior nas empresas, mostraram-se decorrente do seu *path dependence*. Nesse sentido, relaciona-se a trajetória de cada empresa, suas ações, decisões de investimentos, associados ao desenvolvimento de

aprendizado e pesquisas, mediante as inovações do SAG, acompanhando tais inovações com o constante aprimoramento do conhecimento/*know-how* em nutrição e novos manejos/*know-how*.

Ao se considerar que o produto final da matriz é o ovo fértil/pintinho, sendo considerado um *commodity*, seu diferencial de qualidade superior em um mercado que tem como cliente a cadeia do corte, reside no *status* sanitário, na qualidade, uniformidade produtividade, isto é, no desempenho daquele pintinho no campo. Desse modo, notou-se que no processo de venda desses produtos, para os entrevistados, mostra-se como fundamental a sua reputação da marca, o nome da empresa, sua relação com parceiros e clientes (tradição/*path dependence*). A qual é influenciada pelo *status* sanitário da empresa, sua qualidade no produto e sua atuação no mercado. No caso da Empresa J, por exemplo, interfere diretamente na sua venda de ovos férteis e pintinhos no mercado, já para as demais empresas que são processadoras, seu foco é sanidade e qualidade no pintinho de 1 dia que repassam internamente para a etapa do corte, e esses aspectos irão se refletir no produto final da empresa, ou seja, na reputação da marca.

Observou-se que essa **qualidade superior** é procurada constantemente pelas empresas seja na ração, selecionando e tratando as matérias-primas e ingredientes, nos produtos e processos utilizados no incubatório e na recria, bem como nas vacinações feitas nessas etapas. Assim, ao produzir internamente essas fases ao invés de terceirizá-las, preza-se o alcance dos aspectos de sanidade e qualidade, pois são o alicerce da reputação das marcas no SAG de matrizes, isto é, representam o produto final, seja o ovo fértil, o pintinho de 1 dia, ou o frango abatido. Quanto ao incubatório e a recria, o fato de que são determinantes na sanidade, é explicado pelos manejos de vacina que são feitos em suas etapas, juntamente no caso da recria, à qualidade quanto ao aspecto de uniformidade nos lotes (manejos de produção), sobre o desenvolvimento da parte reprodutora da matriz que irá para a produção dos ovos férteis.

Assim sendo, os entrevistados evidenciaram que internalizam as fases que representam a identidade da empresa no produto. Dessa forma, na cadeia de matrizes pesadas, a identidade é traduzida pelo *status* sanitário, qualidade e produtividade do pintinho de 1 dia, as quais envolvem as fases de ração, incubatórios, e em sua maioria a recria, pela uniformidade dos lotes que é definida na fase da recria, e segue-se para o pintinho de 1 dia até o abate. No mesmo âmbito da identidade da empresa, encontra-se a **questão da proteção de um diferencial estratégico** por meio da integração vertical, pois os entrevistados apontaram também internalizar essas fases, em função da proteção de seus diferenciais, principalmente na ração.

Diante disso, evidencia-se a importância do alinhamento interno e das estratégias entre as áreas, desde o *know-how* na produção de ração, nos incubatórios, até a recria. Na recria, o

seu *know-how* de manejo, mostrou-se preponderante na cadeia, perante a contínua evolução do conhecimento agregado quando está protegido dentro dos limites da firma. Assim, o conhecimento agregado, foi visto como o diferencial devido a proteção do conhecimento que é gerado no ambiente interno, e esse é passado verticalmente entre os diferentes elos da cadeia, o que as empresas consideram que lhes dá condições de continuar mantendo algumas as fases do processo produtivo da matriz pesada, internamente.

A Empresa C, junto às demais empresas que apresentaram a recria ou a matriz internalizada, demonstra a capacidade estratégica de captar e formar mão-de-obra, sendo que a manutenção dessa capacidade é feita pela integração vertical. No caso da Empresa C, esse conhecimento, isto é, o *know-how* de manejo, vale tanto para a recria como para a matriz. No entanto, as empresas, em sua maioria, apontaram apenas na fase da recria a importância da proteção e manutenção interna do *know-how* de manejo. Vale notar que para a fase de matriz a maior parte das empresas preza pela integração com o produtor, mesmo tendo custos de transação (WILLIAMSON, 1985), diante da falta da capacidade estratégica (ARGYRES, 1996) de captar e formar mão-de-obra, desenvolvendo assim, outros recursos e diferenciais, por meio da terceirização (SAES, 2009) com os produtores integrados.

Nesse contexto, em concordância com Argyres e Zenger (2012) que afirmam que além da compreensão, considerações de custos de transação (nesse caso também de produção), irão delinear as decisões das empresas a respeito de quais recursos criar, deter e abdicar, isto, é aqueles que manterão internamente, ou não, para tanto, **confirmou-se essa decisão empiricamente no SAG de matrizes**. Portanto, os recursos são analisados a partir dos pressupostos da TCT com a associação das categorias (1.2) especificidade de ativos e recursos estratégicos, quando se pode **complementar a VBR e a TCT**.

Nessa linha, para Argyres e Zenger (2012) há diversos investimentos específicos ou especializados que causariam ativos ou atividades específicas e demandariam salvaguardas de governança. Porém, apenas alguns desses investimentos criam valor agregado ou vantagem competitiva sustentável para a empresa, ou seja, aqueles ativos que são específicos e estratégicos. Nesse sentido, destaca-se o ativo físico específico de genética, o qual se mostrou um investimento especializado, porém, todos os entrevistados indicaram que ele não confere diferencial, sendo padrão no SAG. Assim, **confirmou-se que a linhagem genética é um ativo específico que não é estratégico**. Corroborando a afirmação de Saes (2009) e Crook et al. (2013), que nem todo o ativo específico é um recurso estratégico.

Por outro lado, o que confere diferencial é o conhecimento agregado no ambiente interno, esse se reflete no *know-how* de manejo específico feito para cada genética, junto ao *know-how* de ração específica formulada em cada empresa, o *know-how* dos programas de vacina e o *know-how* no processo específicos de incubação feitos para cada genética. Dessa maneira, **para as fases de ração, incubatório e recria, confirmou-se que aqueles ativos que são específicos (TCT) e estratégicos (VBR) são mais relacionados e dependentes da integração vertical** do que aqueles ativos que são somente específicos, em concordância ao exposto em Crook et al. (2013). Na mesma linha dos autores, pode-se perceber que na internalização, pode-se diminuir os custos de transação, como também proporcionar controle daquelas fases que conferem diferencial às empresas, o que pode possibilitar a geração de vantagens competitivas, também exposto em Augusto (2015).

Consoante à geração de valor, ratifica-se a visão de Foss e Foss (2005), destacando que os recursos possibilitam vantagens competitivas para as organizações, ampliando o valor criado, e que pode ser apropriado através da minimização de custos de transação (WILLIAMSON, 1996; BARZEL, 1997). Em complemento, Saes (2009) aponta que essa é uma questão relevante e favorável à união dessas teorias, que já havia sido apresentada por Foss e Foss (2004), sendo negligenciada a relação entre criação de valor e sua captura, por parte da VBR. Nesse ínterim, quando as empresas internalizam, considera-se tanto a qualidade superior na produção de ração e na realização de processos do incubatório e da recria, como também a demanda por proteção desses diferenciais. Uma vez que na integração vertical as empresas de matrizes pesadas, têm a possibilidade de gerar valor, e, em paralelo, assegurar que não haja apropriação pela concorrência do valor gerado, como visto em Foss e Foss (2005), Saes (2009) e Augusto et al. (2018). Dessa forma, assim como esses autores identificaram, verificou-se que a forma de estrutura de governança de integração vertical nas empresas avícolas, soluciona o impasse da apropriação de valor (FOSS; FOSS, 2005; SAES, 2009; AUGUSTO et al., 2018), nas fases que são estratégicas e altamente específicas.

Williamson (1985) já considerou que além dos custos de transação, é possível que o entendimento da adoção da integração vertical, abarque também finalidade estratégica. Assim, quando se tem a complementaridade entre um ativo que se mostre altamente específico e ao mesmo tempo estratégico, será mais propenso a integração vertical (SAES, 2009; CROOK et al., 2013; GULBRANDSEN et al., 2017). Não obstante, o argumento de que a internalização pode fomentar habilidades das empresas, envolvendo um processo de aprendizagem para poder desenvolver uma atividade específica, proposto por autores como Langlois (1992), Jacobides e

Winter (2005), Argyres e Zenger (2008, 2012) e Saes (2009), foi visto empiricamente nas empresas pesquisadas, em que considera-se obter diferenciais, a partir de novas formas de aplicar e manter seu *know-how* (rações, incubatórios, recria), ao decidirem pela internalização. Por conseguinte, suas competências essenciais (*Core competence*), seu *know-how* e a qualidade superior, apresentam-se como aspectos que influenciam sua decisão, ao escolher realizar certas fases da cadeia produtiva internamente, ao invés de optar pela terceirização.

Observou-se também aspectos em relação ao defendido por autores como Goshal e Moran (1996, p. 13) no que diz respeito ao fato de que “[...] organizações não são meras substitutas para estruturar eficientemente as transações quando os mercados falham”. Nesse ínterim, considera-se demais autores que argumentam sobre esse prisma (MONTEVERDE, 1995; POPPO; ZENGER, 1998; BARNEY; HESTERLY, 2004; FOSS; FOSS, 2004; ARGYRES; ZENGER, 2010; AUGUSTO et al., 2013; AUGUSTO, 2015). Para tanto, confirmou-se que, em suma, conforme esses autores propuseram, além da redução de custos de transação, diante investimentos especializados ou capturas oportunistas, a integração vertical poderá ser decorrente também, do fato de viabilizar a criação de valor, diante da sua condição de dispor e ter o controle de recursos estratégicos.

Na mesma linha, conforme Argyres e Zenger (2012, p.1648) argumentam, em um cenário em que heterogeneidade (VBR) e investimentos específicos (TCT) “criam valor, as prescrições das duas teorias são bastante consistentes: as empresas se integram para criar e proteger valor”. Em concordância, Saes (2009) e Augusto et al. (2018) apontam que as decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar envolvem a finalidade da proteção e valorização dos atributos dos recursos (ativos). Desse modo, confirmou-se na pesquisa o argumento desses autores (ARGYRES; ZENGER, 2012; SAES, 2009; AUGUSTO et al., 2018), a medida em que as empresas buscam integração vertical com a finalidade de proteção e direcionamento dos diferenciais estratégicos nas fases de razão, incubatório, e em sua na maioria recria. Assim, a forma de coordenação via hierarquia se integra a observação dos recursos estratégicos pelas empresas, atuando como modo de coordenar e proteger tais recursos na geração de vantagens competitivas, em vista de que são valiosos e, em certa medida, raros, demandam proteção obtida com a internalização, como visto em Barney (1991).

Destarte, tratando-se de salvaguardas de proteção, é introduzido o papel da **TCM**, isto é, **da mensuração**, quando se considera que dentre os recursos estratégicos, existem aqueles com atributos considerados difíceis de mensurar, conseqüentemente, são difíceis de proteger e garantir que sejam utilizados somente pela empresa, sem ser imitados pelos concorrentes. Para

tanto, foram identificados os seguintes atributos de difícil mensuração dentre os recursos estratégicos das empresas, na fase de ração, a qual os entrevistados apontam como o “coração” da cadeia da avicultura, encontra-se: a dificuldade de mensuração das dimensões inseridas nos processos de fabricação de ração, quanto aos níveis de produtos, e na mensuração de pontos intangíveis (conhecimento/*know-how* de nutrição animal). No incubatório: a dificuldade do conhecimento/*know-how* da incubação de ovos. Na recria, apontada pela maioria dos entrevistados como a “base” da avicultura, percebe-se dificuldade de mensuração tanto do processo e de pontos intangíveis de *know-how* de manejo, bem como do seu resultado sobre os atributos de sanidade e uniformidade, no ativo de matriz recriada.

Nesse contexto, essas fases preponderam nos resultados da produção de ovos férteis e pintinhos de 1 dia, esses resultados se traduzem em qualidade, mas principalmente em sanidade. Dito de outra forma, esses recursos são vistos como estratégicos em nível de produto, pois a ração, incubatórios e recrias impactam altamente na sanidade e uniformidade do produto final. Dessa maneira, quanto ao aspecto de sanidade, o seu alcance foi indicado como de difícil mensuração, pois uma das formas de alcançá-la se deve aos diversos protocolos de biossegurança em todas as áreas da cadeia produtiva, foi apontada não só como de difícil sua mensuração, mas também como subjetiva. Uma vez que a sanidade assegura a sobrevivência da empresa, quando há problemas ou a falta dela, seus reflexos se mostram imensuráveis, pois vão além de ativos físicos, ou financeiros, atingindo a reputação da marca. Nesse âmbito, o aspecto sanitário e seus reflexos na reputação se mostrou como imensurável e, ao mesmo tempo, estratégico. De tal modo, nas fases de ração (matérias-primas), incubatórios e recria (manejo e vacinas), busca-se ter esse controle para assegurar a sanidade. Destaca-se a fala do Entrevistado da Empresa C, indicando que a partir da internalização, visa-se, além de proteger seu *know-how* interno para manter a uniformidade, também garantir a sanidade:

Estamos fazendo projetos para ampliação. Eu aprovo junto a minha diretoria muito mais fácil, convencendo pelo *status* sanitário que vai melhorar, do que pela viabilidade econômica. É muito mais fácil dizer assim: ‘Se vai resolver, se vai garantir que a gente não tenha problema sanitário, não tem problema gastar esse valor a mais’ Essa é uma capacidade nossa, a verticalização da nossa cadeia é uma necessidade criada que não tem como sair desse caminho nos próximos anos, principalmente pensando em sanidade. E o procedimento está ligado à mão-de-obra, condição do equipamento, manejos corretos, programa vacinal bem feito. É a operacionalização nossa.

Além disso, foi indicado pelos entrevistados como imensurável o recurso estratégico de corpo técnico e *know-how* interno nas etapas que as empresas internalizam. Desse modo, a partir do que os entrevistados apontaram, **pode-se ratificar que na presença de recursos estratégicos (VBR) que apresentam atributos de difícil mensuração (TCM), pode-se**

justificar a integração. Apresentando-se a interação das categorias (1.2) nível de dificuldade de mensuração e recursos. Nesse âmbito, no que concerne às etapas de ração, incubatórios e recrias, o controle dessas fases pela integração vertical, diz respeito ao impacto nos resultados de sanidade e na uniformidade, que são seus diferenciais, demonstrando caráter estratégico. Assim, a internalização por um lado fomenta a condição estratégica, e por outro, é demandada pela sua dificuldade ou impossibilidade de mensuração (*know-how*, conhecimento e sanidade). Com isso, a pesquisa confirmou o proposto em Barzel (2005), de que diante de atributos difíceis de se mensurar ou da não possibilidade de mensuração, aliada assim a falta de informação, quando pode haver possibilidade de captura de valor, tende-se a integração vertical, mas para além disso, notou-se a necessidade de considerar também a condição dos recursos estratégicos.

Não obstante, os dados empíricos da pesquisa confirmaram que a integração vertical se apresenta como um meio de proteção e controle de recursos vistos como estratégicos para a criação de renda superior aos concorrentes, mesmo que em equilíbrio econômico (ARGYRES; ZENGER, 2012; PETERAF, 1993). Ao mesmo tempo, confirma-se o proposto por Foss (2005) em que dados os custos, os proprietários geralmente escolhem controlar os direitos de propriedade dos atributos relevantes em diferentes níveis, e o valor que pode ser apropriado de um recurso refletirá esse cenário, em um caso de difícil delineamento dos direitos, busca-se a integração vertical. Dessa maneira, essa decisão pela integração vertical ou terceirização das etapas da cadeia de matriz pesada, mostra-se como uma decisão fundamental envolvendo custo e estratégia, alinhando-se ao indicado por Augusto et al. (2018).

Nesse sentido, apresentou-se que a estratégia da manutenção de seu *know-how* interno, ao ter a ração, incubatórios, granjas de recrias e/ou matriz internalizadas, tendem a lhes dar maiores garantias de sanidade. Nessa linha, percebe-se que, por um lado, as empresas elevam os custos de produção, por outro, estimulam a possibilidade de ganhos estratégicos, e reduzem seus custos de transação, pois na hierarquia evitam capturas oportunistas e apropriação de valor (SAES, 2009; AUGUSTO, 2015; GHOZZI et al., 2016; TEBBOUNE; URQUHART, 2016). Dessa forma, assim como visto em Augusto (2015), confirmou-se nas empresas investigadas, a busca de um ideal entre estratégia e custos, tal como é indicado pelos gestores sobre a fábrica de ração, a qual é internalizada por todas as empresas estudadas. Ademais, observa-se menores custos produtivos internos, o *know-how* e a sanidade em relação às fases de recria e matriz, quando internalizadas, além da ração e incubatórios.

Com isso, observou-se que as empresas buscam proteger esses recursos (ativos), porque lhes conferem uma vantagem competitiva, podendo ser mantida por meio da internalização da

produção (integração *ex post*) (BARNEY, 1991; GHOZZI et al., 2016; TEBBOUNE; URQUHART, 2016; GULBRANDSEN et al., 2017). Por conseguinte, perante as entrevistas realizadas, as quatro etapas das empresas de matrizes pesadas, sendo a ração, incubatórios, recria e matriz, foram evidenciadas pelos entrevistados, assim, ao considerá-las dentro das categorias de análises: (1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e recursos estratégicos, pode-se alcançar a proposição e sub proposições, como visto a seguir.

Nesse contexto, identificou-se que ativos específicos justificam a integração vertical, mas sozinhos, podem não ser determinantes para que ela ocorra (GULBRANDSEN et al., 2017; AUGUSTO et al., 2018), tal como visto no ativo específico de linhagem genética, a qual não é de difícil mensuração e, ao mesmo tempo, não é estratégica. Outro caso observado, é o do manejo, principalmente na fase de matriz, em que apresentou alta especificidade de ativo (TCT), todavia, essa condição sozinha, não leva a integração vertical. Com isso, embora o manejo apresente difícil mensuração (TCM), pode-se perceber que para essa fase, ele pode ser resolvido por outros métodos apresentados por Barzel (2005), como a padronização e relações de longo prazo, em detrimento da integração vertical.

Desse modo, dado que na etapa de ovos férteis não se verificou condição estratégica que demande proteção de integração vertical, essa etapa é resolvida assim, de forma eficiente na forma de quase-integração vertical com o produtor. Isso porque, é justamente com a terceirização na matriz, que as empresas alcançam condição estratégica (SAES, 2009) e possível vantagem competitiva, isto é, por meio do recurso de qualidade de mão-de-obra do produtor, podem obter seus diferenciais (tradição e reputação da marca). Além disso, pode-se afirmar que assim como a TCT, de modo independente, a TCM não consegue justificar sozinha a integração vertical, somente pelo motivo de difícil mensuração dos atributos.

Diante o exposto, a partir das entrevistas realizadas pode-se **ratificar que, embora as empresas mostrem justificativas para optar pela integração vertical, apresentando alta especificidade de ativos e difícil mensuração, caso não apresentem a condição de recurso estratégico necessária, não conseguem determinar sua integração vertical**, assim como visto nas empresas pesquisadas, principalmente quanto à fase de recria. Dito de outro modo, para o caso do ativo manejo na fase de **recria**, que apresentou alta especificidade de ativo humano (TCT) e demais atributos de difícil mensuração (TCM) (*know-how*, sanidade, uniformidade da matriz recriada), mesmo que justifiquem a integração vertical, além de que, nessa fase mostrou-se condições estratégicas de *core competence* e de qualidade superior, em algumas empresas elas não conseguem adotar essa estrutura de governança. Uma vez que não

dispõe do recurso estratégico de captar e formar mão-de-obra, o que determinaria a escolha pela integração. Assim, notou-se que as empresas que possuem as fases de recria ou produção de ovos férteis internalizadas e apresentam esse recurso de mão-de-obra, principalmente na recria, este é desenvolvido no seu *path dependence*, sendo oriundo do desenvolvimento do conhecimento tácito, agregado internamente, de acordo com suas rotinas e atividades, além de sua complementaridade com a capacidade produtiva e estrutura física das empresas, indo ao encontro do exposto em Teece et al. (1997) e Foss e Stieglitz (2010). Com isso, geram seu *know-how* interno de manejo, o que viabiliza a geração do recurso de captar e formar mão-de-obra, por conseguinte, conseguem ter granjas de produção próprias.

Destarte, pode-se constatar empiricamente que há situações em que as empresas não terão as condições de recursos ideais para internalizar sua produção, ainda que se vejam mediante um ambiente de incerteza (TEBBOUNE; URQUHART, 2016), e saibam que é preciso evitar capturas oportunistas (WILLIAMSON, 1985), seja de quase renda ou de garantias (BARZEL, 2005), ou ainda, não poderão alcançar criação de valor (BARZEL, 2005; SAES, 2009) que poderiam obter com a internalização daquela etapa produtiva. Dessa maneira, confirma-se a complementaridade entre ativos que se mostrem específicos (*know-how* e processo de ração, de incubatórios e de recria) e ao mesmo tempo, estratégicos (*core competence* e a qualidade superior na ração, incubatório e recria), tenderem mais a integração vertical (SAES, 2009; CROOK et al., 2013; GULBRANDSEN et al., 2017). Aliado a isso, pode-se corroborar também que os atributos desses ativos (recursos) que são específicos e também estratégicos têm em sua maioria, a difícil mensuração (*know-how* de nutrição, *know-how* de incubatórios e *know-how* de recria) para delinear os direitos de propriedade, visando a proteção e a valorização desses atributos (sanidade, uniformidade e *know-how* de conhecimento interno), mostram a maior busca por integração vertical.

Com isso, ratifica-se a sub proposição **“(1.2). Quanto maior a especificidade do ativo, mais difícil a mensuração e maior a disponibilidade de recursos estratégicos, justifica-se e determina-se a maior condição de optar pela integração vertical.”** Assim, confirmou-se o que foi proposto teoricamente neste estudo de que, ao identificar esse tipo de ativo (recurso), a tomada de decisão passa a ter um embasamento mais completo, logo, entende-se que o nível de especificidade de ativos, o foco nas competências essenciais (*core competence*), na qualidade superior das empresas na realização dessas etapas, aliada a demanda por proteção estratégica, mostraram-se como justificativas e como determinantes da forma de integração vertical.

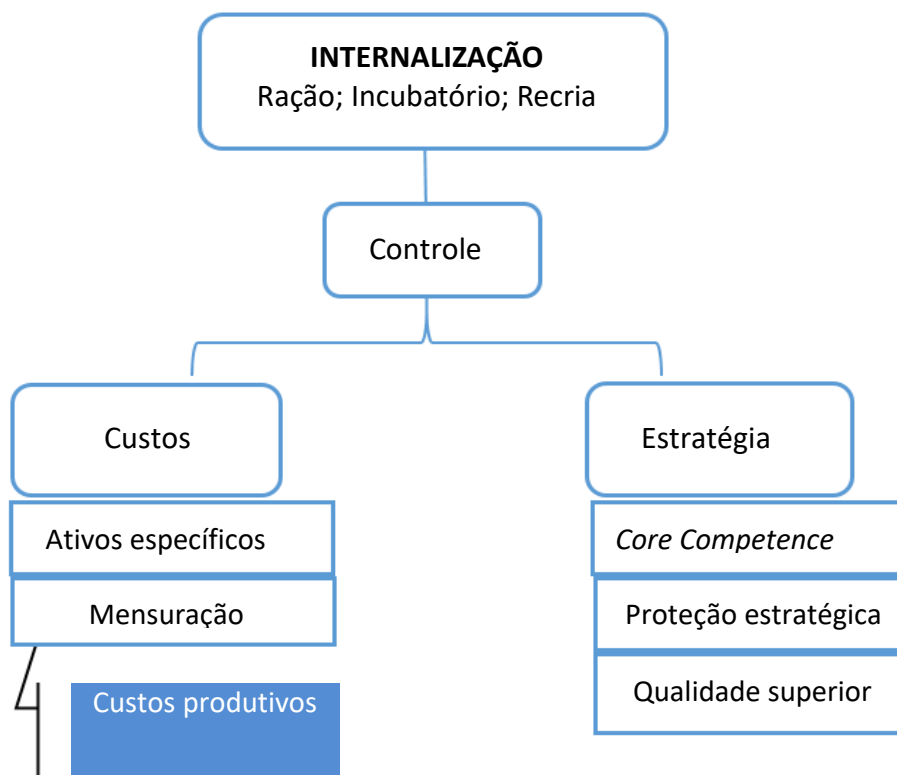
Portanto, alinhando os construtos das três teorias analisadas, mostraram-se como factível às sub proposições e a proposição principal deste estudo: **“A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos estratégicos”** Dessa forma, como complementaridade pode-se pensar que a redução de custos de transação (TCT e TCM) podem explicar quais estruturas de governança serão adotadas, por meio dos recursos disponíveis, na busca de proteger e explorar os atributos dos (ativos) recursos. Nesse caso, para as fases de razão, incubatório e recria, encontrou-se que, os custos de transação, junto a necessidade de proteção e, ao mesmo tempo, exploração dos bens, mediante os recursos estratégicos disponíveis, apontam para a forma de integração vertical.

Em suma, para se entender a relação estabelecida entre as categorias de análise das três teorias, essas foram associadas às sub proposições e a proposição central do estudo, levando assim a compreensão do que **justifica e viabiliza a integração vertical**, tal relação pode ser observada na Figura 13. Constatou-se que, as empresas poderão adotar a verticalização, se observarem e tiverem o respaldo de suas bases analíticas que o melhor caminho é a integração e, ao mesmo tempo, disponham também de meios (recursos e capacidades) para realizar essa internalização. Conforme visto nas empresas investigadas na cadeia de matrizes, em que se busca a **eficiência pelo controle na forma de hierarquia**, a medida em que reduz custos de transação, de mensuração, além de custos de produção. Como também, ao prezar por sua qualidade superior atrelada ao seu *core competence*, que irá refletir nos seus diferenciais perante os clientes, neste momento, o **controle mostra-se também como estratégico**.

Desse modo, o aperfeiçoamento dos produtos e dos processos nas empresas estudadas, está relacionado principalmente à capacidade de *know-how*/manejo interno, assim, resultante da conquista de recursos estratégicos de produção, como também de diferenciais em eficiência para expansão, perante a diminuição de custos. Essas condições, obtidas por meio da integração vertical, podem assegurar a sanidade, qualidade e uniformidade, os quais se refletem em diferenciais como a reputação da marca junto ao seu *status* sanitário, tornando-se atrativo para o cliente final, ao passo que influenciam na geração e captura de renda. Nesse sentido, a partir das análises de forma complementar das teorias, para a estrutura de integração vertical, **emergiram demais aspectos**, pois ao se considerar a TCT e a TCM nas análises, constatou-se que além da integração vertical ter finalidade estratégica, ela passa a considerar eficiência. Não obstante, quando se considera somente a VBR e a condição de geração, ou não, de vantagem competitiva (AUGUSTO, 2015), a partir da consideração de recursos estratégicos que, por um

lado, são geradores de vantagens competitivas sustentáveis, ou então de recursos não estratégicos, tal condição, mostra-se ligada à forma de sua estrutura de governança.

Figura 13 - Complementaridade teórica e empírica da Integração Vertical no SAG de matriz



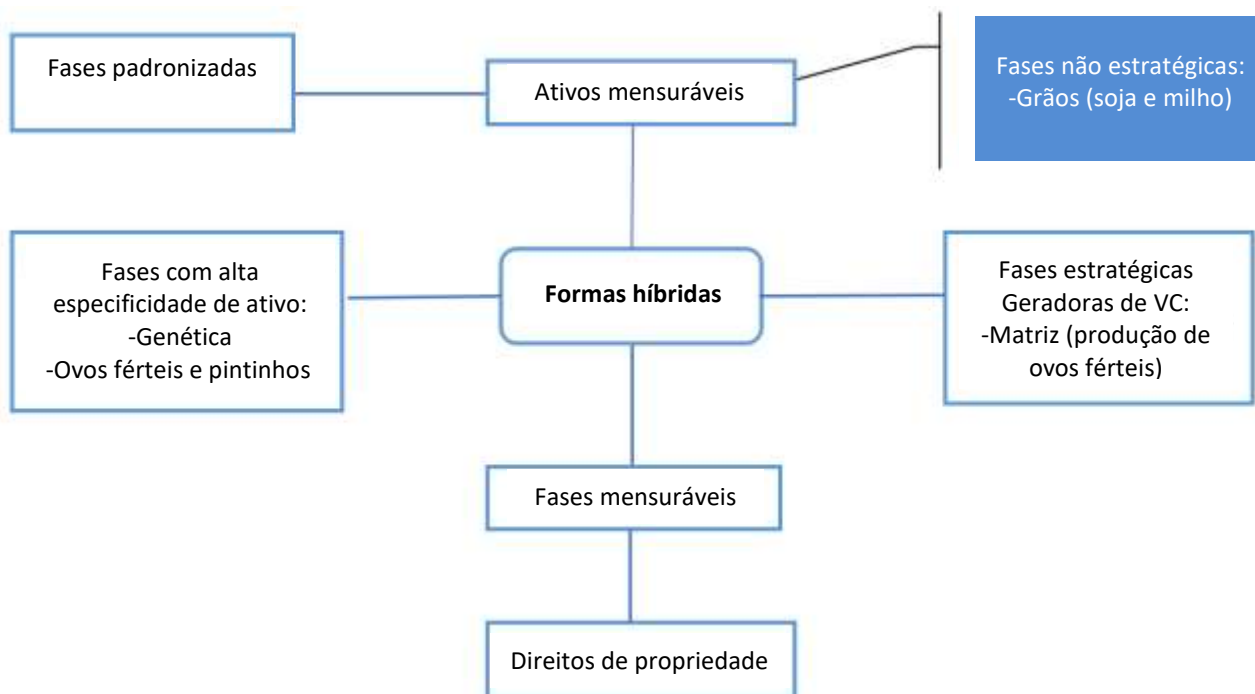
Fonte: Elaborado pela autora.

Assim, como é apresentado na Figura 14, na consideração das categorias de análises da VBR, perante custos de mensuração (TCM) e de transação (TCT). Em relação à **condição dos recursos e suas estruturas de governança**, esses demonstraram-se associados tanto aos recursos não estratégicos, bem como aos recursos estratégicos que podem gerar vantagem competitiva. Ou ainda, aqueles recursos estratégicos que são geradores de vantagem competitiva, os quais de acordo com sua condição, estão mais associados à uma ou a outra estrutura de governança. Nesse sentido, observou-se nas empresas estudadas que os **recursos não geradores de vantagem competitiva**, conseqüentemente, recursos que tendem a ser obtidos no mercado e, assim, não se mostram estratégicos, são vistos somente na compra de grãos, das *commodities* soja e milho, via mercado *spot*.

Por outro lado, foram observados recursos que se **demonstram como geradores de vantagem competitiva**, transacionados na forma híbrida de contratos de quase-integração vertical (Figura 14). No atributo de manejo, seu controle é possibilitado pelas relações de longo

prazo, pois podem ser criados recursos, como os de *know-how* de manejo compartilhado com o produtor integrado, a partir do aprendizado que é gerado na relação.

Figura 14 - Complementaridade teórica e empírica das Formas Híbridas no SAG de Matriz



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao passo que se nota a facilitação do processo diante sua recorrência, além da confiança, o que reduz a possibilidade de capturas, viabilizando mecanismos de mensuração, e de proteção. Na contratação do recurso estratégico de mão-de-obra do produtor, a TCM é importante para reduzir custos de transação, não só para evitar comportamento oportunista, mas para distribuir valor na relação. No caso do atributo de manejo, a TCM é vista como essencial, pois a distribuição de valor é diretamente influenciada pelo mecanismo de mensuração, de modo que a transação é gerida pelo processo de mensuração. Assim, a TCM não só tem função de proteção contra oportunismo, mas tem a função de distribuição de valor, pois ela remunera, nesse caso, o recurso obtido do produtor.

Dessa maneira, pode-se confirmar os achados em Saes (2009), Argyres e Zenger (2012) e Augusto et al. (2018) de que, mediante transações com recursos geradores de vantagem competitiva, é possível de se obter a mensuração, a partir da interferência do processo de aprendizado nas relações. O que é visto na fase de matriz nas empresas estudadas, sendo possibilitada principalmente pelo compartilhamento de informação. Nesse sentido, ainda que a integração vertical pudesse ser justificada, perante a geração de vantagens competitivas ou da alta especificidade de ativos, para a fase de matriz, a forma híbrida apresentou-se como ideal

para as empresas investigadas. Com isso, constatou-se que as formas híbridas podem ser estabelecidas, não só na condição de vantagem estratégica, como também na presença de alta especificidade de ativos. Foram identificadas as formas híbridas de contratos via mercado para as fases de genética e de mercado de ovos férteis/pintinhos. Nessas fases, assim como na fase de matriz, ao apresentar especificidade de ativos, essa condição demanda outros mecanismos de controle além de contratos. Para tanto, apresentam-se relações de longo prazo, aspectos de mensuração e aparato legal, além de que, pode se considerar sua possível condição de recurso superior, o que é confirmado principalmente no fornecimento da linhagem genética.

Perante o exposto, ratificou-se que para as fases de genética e de mercado de ovos férteis/pintinhos, embora essas formas apresentem altos custos de transação e de mensuração, as empresas dependem das capacidades superiores desses fornecedores, dada sua alta especificidade (genética), além da condição de não ser autossuficiente (ovos férteis/pintinhos). Não obstante, isso também é considerado para o caso da matriz, porém, diante a sua recorrência, mostra-se aprendizado e confiança nas relações. O que auxilia na redução dos custos de transação e mensuração, considerando a alta frequência da contratação, tendo em vista a redução de custos relacionados à imobilização de capital, ou de mão-de-obra.

Ademais, confirmou-se que o produtor integrado tem capacidade superior de captar e formar mão-de-obra para a fase de matriz. Dessa forma, a empresa só consegue desenvolver o recurso estratégico de *know-how* de manejo, a partir de contratos com o produtor, lhe conferindo geração de vantagem competitiva. Este aspecto potencializa a capacidade de explicação em relação à geração de vantagem competitiva contratual, por meio dos construtos das três teorias, diante sua complementaridade. No caso da matriz, percebeu-se que, é justamente a relação com o produtor integrado que viabiliza diferenciais de cooperação e tradição da marca.

Por fim, validou-se que mediante a heterogeneidade e investimentos específicos as empresas se integram para “criar e proteger valor”, como propuseram Argyres e Zenger (2012). Saes (2009) e Augusto et al. (2018) afirmam que as decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar envolvem a finalidade da proteção e valorização dos atributos dos recursos (ativos). Desse modo, foram encontrados esses argumentos, correspondendo ao objetivo central da presente investigação, pois as empresas de matrizes pesadas demonstraram buscar a integração vertical com a finalidade de proteção e direcionamento dos diferenciais estratégicos nas fases de ração, incubatório, e em sua na maioria recria. Portanto, a forma de coordenação via hierarquia se integra a observação dos recursos estratégicos pelas empresas, atuando como modo de coordenar e proteger tais recursos na geração de vantagens competitivas.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo propôs tratar da estrutura de governança quando se opta pela internalização das atividades (integração vertical) ao invés de relações contratuais, para tanto, tomou-se como objeto de estudo a cadeia produtiva de postura de matrizes pesadas do SAG avícola. A fim de tratar tal decisão, buscou se alicerçar sob o prisma da complementaridade da Teoria dos Custos de Transação e dos Custos de Mensuração, pertencentes à Nova Economia Institucional, aliada a abordagem da Visão Baseada em Recursos, no que se refere assim, à decisão pela integração vertical.

A tomada de decisão pela integração vertical ocupa um papel importante no estudo das relações nas cadeias produtivas do agronegócio, sendo essa orientação utilizada também para o estudo da Cadeia da Avicultura. Em específico, a motivação da cadeia avícola de matrizes pesadas ser tomada como objeto de estudo, não se dá somente em função de sua representatividade, o que motivou essa pesquisa sobre a cadeia avícola, relaciona-se principalmente a complexidade observada nas estratégias de formas organizacionais que as empresas avícolas têm adotado.

De modo particular a delimitação estudo da região Sul do país, se deve a notoriedade de que historicamente, a produção de carne de frango do Brasil está concentrada nesta região. Sobretudo, a região Sul é responsável pela maior parte das exportações de ovos férteis e pintainhos de um dia, produto final da cadeia de matrizes pesadas, foco deste estudo. Esse desenvolvimento na região Sul está fortemente relacionado à expansão de commodities de rações para as aves, e ao modelo de indústria de abate de frangos instalado inicialmente no Sul do país, no qual a indústria tem um “contrato de parceria” com o produtor, desde então, mostra-se predominante a forma contratual de quase-integração vertical com produtores.

Contudo, essa movimentação vista há décadas no frango de corte, vem ocorrendo também no SAG de matrizes pesadas, intensificando na fase de produção de ovos férteis os contratos de quase-integração vertical com o produtor. Esses fatores, ainda pouco explorados para essa etapa a montante da cadeia avícola, diante as novas configurações das estruturas de governança em suas diferentes fases, seja na ração, na recria, na produção de ovos férteis, ou nos incubatórios, fomentaram a construção deste estudo. Considerando a riqueza de aspectos nas transações no SAG de matrizes pesadas e a configuração de suas diferentes governanças, em que a tomada de decisão se mostra em voga no setor, diante desses movimentos, fortaleceu-se a necessidade de sua exploração pelas lentes teóricas do presente estudo.

Desse modo, o presente estudo teve como objetivo, compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva com corte transversal e perspectiva longitudinal. O levantamento de informações se deu a partir de dados primários e secundários, sendo que o recorte temporal foi transversal, tendo como base os anos de 2018, 2019 e 2020. A coleta de dados primários ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores representantes das empresas pesquisadas de matrizes pesadas, localizadas no Sul do país. Os dados secundários foram obtidos a partir de pesquisa em literatura em bancos de dados disponíveis de relatórios do SAG avícola, tendo como fontes de referências centrais a ABPA e o MAPA. No que concerne à análise dos resultados, adotou-se o método de análise de conteúdo, juntamente à uma metodologia fundamentada no conceito de complementaridade.

Neste estudo, buscou-se em específico os fatores que determinam a estrutura de governança de integração vertical, assim foi identificada integração vertical como categoria básica de análise para o estudo. No tocante à sua análise, foram considerados os pressupostos de cada teoria, sendo os custos de transação (TCT), de mensuração (TCM) e dos recursos estratégicos (VBR). Assim, a categoria básica de análise na decisão de integração vertical, pertencente a cada teoria, foi respectivamente, o nível de especificidade, o nível de dificuldade de mensuração em seus atributos, a presença de recursos estratégicos.

No que se refere aos pressupostos considerados em cada teoria, na TCT, são vistos os custos de transação, perante os atributos de transação, sendo estes frequência, incerteza e especificidade de ativos, aliados à observação dos pressupostos comportamentais da racionalidade limitada e oportunismo. Para a TCM, os pressupostos apresentados dizem respeito aos custos de mensuração, os quais são tidos mediante a dificuldade ou da não possibilidade de mensuração, atrelados às garantias de direitos de propriedade, aliados aos aspectos do compartilhamento de informação e da padronização. Por fim, a VBR tem os seus pressupostos relacionados aos recursos estratégicos que são observados diante a interferência de aspectos como o *path dependence*, da heterogeneidade das empresas, e da possibilidade de se gerar rendas ricardianas.

Perante esse panorama, neste trabalho, pressupõe-se que a análise independente das premissas fundamentais de cada abordagem isolada, isto é, da TCT, TCM e VBR, ainda que possível, não consegue viabilizar a total compreensão dos aspectos presentes na decisão da

estrutura de governança de integração vertical, justificando assim, a proposta de complementaridade elaborada nesta pesquisa. A medida em que neste estudo, foram levantadas e consideradas as literaturas apresentadas com suporte empírico de contribuições da complementaridade entre a TCT e a VBR, na decisão de integração vertical e da complementaridade entre as teorias da TCM e TCT. Entretanto, conforme constatado, ainda se mostram pouco exploradas as tentativas que reúnam a TCT e a VBR em complementaridade com a TCM, para explicar a forma de integração vertical. De tal modo, justifica-se a importância de ter se estudado sua complementaridade, ao propor a tentativa de superar suas limitações a partir de seus construtos teóricos. Considerando essas lacunas, buscou-se contribuir em direção à futuras pesquisas sobre a compreensão da escolha de estruturas de governança com a visão de complementaridade entre a teoria da firma (TCT e TCM) e a visão da teoria estratégica (VBR).

Nesse contexto, a partir da discussão dos pressupostos teóricos dessas três abordagens, buscou-se expor considerações de complementaridade da determinação da integração vertical. Para tanto, elaborou-se uma proposição central do estudo, por meio dos construtos de cada vertente, junto às duas sub proposições principais, e uma sub proposição complementar. Como proposição central de estudo, se estabeleceu que, “a integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos estratégicos”. Ao decompor essa proposição, foram levantadas as interações entre as categorias principais: (1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração; (1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e recursos estratégicos.

Como resultados, visando corresponder ao objetivo principal foram estabelecidos três objetivos específicos, assim como os pressupostos da pesquisa. Quanto ao primeiro objetivo específico em relação a “identificar e caracterizar as estruturas de governança adotadas no Sistema Agroindustrial Avícola da região Sul da cadeia de Postura de Matrizes Pesadas”. Pode-se dizer que as estruturas de governança identificadas nas empresas pesquisadas apresentam principalmente a forma de integração vertical e de contratos de quase-integração vertical com os produtores, além do mercado *spot*. Mediante a caracterização dessas estruturas de governança, obteve-se a partir de cada teoria distintas compreensões para explicar as formas de governança adotadas no SAG.

Não obstante, remete-se ao segundo objetivo específico desta pesquisa quanto a “descrever a configuração das estruturas de governança identificadas, ao se observar

separadamente os custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos no Sistema Agroindustrial Avícola para a cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do país”. Inicialmente, sob o enfoque teórico da **Teoria dos Custos de Transação (TCT)**, a partir das entrevistas realizadas, pode-se estabelecer o alinhamento das estruturas de governanças identificadas no SAG de matrizes pesadas em relação às categorias de análise dos atributos da transação e os pressupostos comportamentais observados. Em destaque quanto à categoria de análise de especificidade de ativos, pode-se observar que nas empresas de matrizes, há a adoção de governanças mais verticalizadas, diante o alto nível de **especificidade de ativos** físicos, temporais, locacionais, dedicados, humanos e de marca.

Demonstrou-se alta **frequência**, assim, as partes priorizaram transações recorrentes, no lugar de trocas ocasionais, isso influencia positivamente na relação de confiança e obtenção de aprendizado entre a empresa, produtores e fornecedores. Dos aspectos que se caracterizam como o atributo **incerteza**, identificou-se incertezas de forma: primária (o ambiente político econômico, contingências ambientais, mudanças de padrões comportamentais dos consumidores e oscilações na demanda); secundária: (concorrência em âmbito internacional, junto às relações de fornecimento (mercado de ovos férteis/pintainhos, produtor integrado, genética e grãos); e comportamental (ocorrência de oportunismo nas transações entre empresas avícolas e produtores integrados ou fornecedores).

Na mesma linha, quanto aos pressupostos comportamentais, a **racionalidade limitada** foi observada em situações relacionadas à racionalidade ambiental e comportamental, oriunda do ambiente externo, nas alterações da genética fornecida podendo haver racionalidade quanto ao *know-how* por parte tanto da empresa como do produtor, também na compra de ovos férteis/pintainhos por parte da empresa compradora quanto ao processo e matéria-prima. A racionalidade do tipo comportamental observada nas transações entre empresas e produtores foram: Por parte do produtor: quanto às alterações dos insumos (ração) fornecidos pela empresa. Por parte da empresa a limitação é: quanto ao processo produtivo realizado pelo produtor referente ao manejo (produtividade) e ao cumprimento dos procedimentos de biosseguridade e biossegurança.

Em relação ao **comportamento oportunista** observou-se: variação de preço e condições de fornecimento (mercado ovos férteis/pintainhos); fornecimento de matéria-prima (milho e soja/ mercado *spot*). Por parte da empresa integradora: cobranças indevidas; variações na qualidade de insumos (alterações na formulação de ração). Por parte do produtor integrado: custos irreais do processo produtivo (falha no cumprimento dos procedimentos de

biossegurança); custos irreais de mão-de-obra (número de funcionários x aves alojadas); baixa eficiência (falta de comprometimento/manejo); desvio de ração e de ovos.

Destarte, as transações de matrizes pesadas e seus fornecedores (integrados) são caracterizadas pela alta especificidade de ativos, bem como pela alta frequência das transações e pela incerteza ambiental, pela racionalidade limitada, como também em geral, pela baixa ocorrência de oportunismo. Diante desses atributos e pressupostos, mostra-se que, prioriza-se o maior controle adquirido com a coordenação via hierarquia ou contratos de quase-integração vertical, no lugar dos benefícios adquiridos na forma de mercado livre.

Nesse sentido, todas as empresas entrevistadas apresentam **integração vertical** nas fases de fabricação de ração e de incubatório. Além dessas fases, são identificadas na forma de integração vertical, as fases de recria, em sua maioria, e de matriz em sua minoria. A internalização ocorre pela busca de garantir maior controle sobre o processo produtivo nessas fases, dada a especificidade de ativos apresentada, esse controle pode ser incentivado ainda por questões relacionadas à incerteza ambiental. Ao passo que, observa-se a forma híbrida de **contrato de quase-integração vertical** com o produtor, para essas mesmas fases de recria e matriz. Assim, mesmo apresentando-se especificidade de ativo nessas fases, a forma de contratos de quase-integração vertical é justificada na recria, mas principalmente para a matriz, pois oferece proteção, em geral, de possíveis quebras contratuais e ações oportunistas.

Observou-se ainda a forma híbrida de **relação contratual via mercado**, a qual é vista quanto a compra da linhagem genética, assim não são contratos ocasionais, dada a especificidade do ativo (matriz). Outra forma híbrida de **relação contratual via mercado** foi observada com os fornecedores de ovos férteis/ pintinho, nota-se a presença de especificidade de ativos, o que gera transações recorrentes com salvaguardas contratuais, acompanhadas de relações de longo prazo, porém, permanecem problemas de racionalidade limitada.

Mostra-se pela TCT que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical para prevenir a ação de comportamento oportunista, nesse sentido, os investimentos específicos feitos em todas as fases da cadeia produtiva de matrizes, estão sujeitos a possíveis comportamentos oportunistas. No entanto, não se evidencia quais seriam as justificativas de necessidade de integração vertical nas fases de ração, incubatório e recria ao invés de se optar pelos contratos como o caso da matriz (maioria) e recria (minoria). Além disso, se questionou quais condições de recursos apresentam-se nas empresas que internalizam as fases de recria e matriz, em detrimento daquelas empresas que, para as mesmas fases, utilizam a forma contratual com o produtor.

Constatou-se como justificável o fato de a integração vertical ser preferida no lugar de contratos quando além de ativos altamente específicos, mostram-se também ativos mais estratégicos, os quais necessitam uma maior demanda pela redução de racionalidade limitada, e ao mesmo tempo, maior proteção de ações oportunistas, tal como no caso da ração, incubatórios e da recria, em sua maioria. Além de que, percebeu-se a decisão pela integração vertical como mais indicada do que contratos, quando se apresenta ativos específicos com atributos de difícil mensuração, assim com visto quanto aos aspectos intangíveis envolvendo *know-how* de nutrição, *know-how* de manejo nos incubatórios e na recria, bem como do resultado do manejo na recria sobre os atributos sanidade e uniformidade para toda a cadeia avícola. Evidenciou-se assim, a relevância da complementaridade quanto à aspectos estratégicos diante da proteção dos ativos, bem como pontos em que se busca eficiência, por meio da redução de custos de transação e de mensuração.

Nesse ínterim, a partir dos pressupostos da **Teoria dos Custos de Mensuração (TCM)**, se verificou empiricamente as categorias de análise referentes à mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização, e como estas influenciam na escolha da estrutura de governança. Em específico na fase de matriz, quanto aos ativos transacionados (ovos férteis e pintainhos de um dia) entre as empresas e seus fornecedores, o controle quanto à mensuração desses atributos, viabiliza uma mensuração satisfatória, principalmente na fase de matriz (ovos férteis). O controle se dá desde o início do processo, com a escolha do produtor de matriz pesada, passando pela produção, até a entrega do produto, por meio dos atributos de legislação, de sanidade e critérios técnicos, sendo que tais critérios orientam o produtor à constante adequação de seus padrões no sistema produtivo de ovos férteis. Assim, ocorre também nos critérios definidos para fornecedores de pintinhos/ovos férteis nos contratos via mercado e o pagamento feito pelas empresas compradoras.

Entretanto, há situações em que pode ser vista a assimetria de informação quando há mudanças da ração (empresa integradora). E por parte do produtor no atributo tráfego de visitas (risco sanitário). No mesmo sentido, quanto a difícil mensuração, sobre o incentivo de possibilidade de ação de busca de maximização de valor, por parte do produtor diante da impossibilidade da empresa em mensurar diariamente o **manejo** feito por ele nos aviários. Esses comportamentos são reduzidos, pois, em geral, se mostra efetiva a identificação e fiscalização das dimensões passíveis de mensuração dos ativos transacionados na fase de matriz. Porém, na recria, dado que em relação ao resultado do manejo sobre a uniformidade do lote e sanidade, mostram-se como atributos importantes e difíceis de se mensurar, assim,

quando há problemas de desuniformidade ou de sanidade no lote, mostra-se mais difícil a fiscalização dessas dimensões, gerando problemas de controle.

No que tange aos **direitos de propriedade** nos contratos de quase-integração vertical com o produtor, notou-se que os direitos de propriedade definidos de forma clara no contrato. Pela *New Property Rights Approach* (NPRA) direitos específicos de controle (contratuais) e residuais de controle são estabelecidos, pois as empresas são donas dos insumos (direitos residuais). Pela *Old Property Rights Approach* (OPRA), observou-se que são observados alguns atributos relacionados ao manejo que ela não consegue mensurar. Com isso, há custo de transação para garantir não só o direito legal, bem como o direito econômico, sob o produto que a integradora está adquirindo, que este tenha as especificações que ela espera.

No que concerne às **informações** geradas nas transações entre empresa e integrados, em sua maior parte na fase de matriz, percebe-se disponibilidade e qualidade, sendo que problemas com acesso à informação são em menor grau, nas dimensões identificadas. O compartilhamento de informações possibilita: redução de problemas nas transações; auxilia na possibilidade de mensuração; na construção de confiança entre os agentes; no fortalecimento das relações percebidas; facilitando ainda o controle da cadeia produtiva. Mostram-se que problemas de informação na questão de manejo, são resolvidas pela busca de relações de longo prazo, com acordos informais (direito econômico), juntamente às garantias contratuais (direito legal).

Observou-se alto grau de **padronização** no SAG de matrizes, também pelas determinações dos órgãos reguladores. O que indicou trazer benefícios ao reduzir problemas, gerar economia de escala, melhorar a produtividade, principalmente a garantia de qualidade, fortalecendo condições para o estabelecimento de relações de longo prazo, a medida que permite a geração de confiança entre as partes. Na recria confirmou-se que o resultado final da cadeia depende da uniformidade dos lotes que é obtida nessa fase, essa uniformidade é alcançada por meio de uma alta padronização que é melhor viabilizada na internalização.

Para a fase de matriz (produção de ovos férteis), notou-se em sua maioria que, a presença de dimensões passíveis de mensuração, diante a padronização e ao acesso à informação, assim como a possibilidade da definição dos direitos de propriedade, justificam a forma de **contratos de quase-integração vertical** com os produtores. Sua predominância, mostrou-se em conformidade com as transações vistas nessa fase nas empresas estudadas, bem como neste SAG. Ressalta-se que, na matriz mostram-se em menor grau problemas de informação no que se refere ao atributo de manejo, o que gera dificuldade de mensuração, gerando além de custos de mensuração, custos de transação *ex post*, pois além do direito legal,

as disputas são resolvidas pelo direito econômico, Contudo, os múltiplos mecanismo de garantia utilizados, como de relações de longo prazo que acompanham os contratos estabelecidos na cadeia, auxiliam no desenvolvimento de confiança e de reputação entre as partes, e na redução de incerteza e de captura de quase renda Ao mesmo tempo, o maior controle propiciado pela padronização na matriz, que também é influenciada pelo mecanismo de aparato legal (legislação), reduz os estímulos de oportunismo.

Ademais há a **forma híbrida de contratos via mercado**, salienta-se que sob os termos da TCM, no caso da compra da genética, ela se dá com relações de longo prazo dada a alta especificidade do ativo (matriz), dependendo do fornecimento recorrente. Já com os fornecedores de ovos férteis/pintinhos, os contratos via mercado acompanhados de relações de longo prazo entre as partes, se identificam com o mecanismo de múltiplas garantias, que permitem o desenvolvimento de reputação. Esse tipo de compra é viabilizado pela padronização dos produtos, quanto a ausência de diferenciação (linhagens genéticas), aliada a padronização dos processos na cadeia. Contudo, dado que a empresa compradora não consegue mensurar todas as dimensões transacionadas, algumas optam por ser autossuficientes, precisamente para ter o controle efetivo de todo o processo.

A **integração vertical** é utilizada em todas as empresas nos elos de fabricação de ração e incubatórios, e em sua maioria na recria, pois percebe-se que há atributos transacionados nessas etapas, considerados difíceis ou não passíveis de mensuração, os quais justificam a adoção da integração vertical. No caso de fases como o incubatório, mas principalmente na recria, além da difícil mensuração sobre os atributos, há maior dificuldade para garantir a padronização ao se utilizar a forma contratual, não só no processo, mas sobre os lotes, os quais exigem alta uniformidade. Constatou-se assim que, os aspectos de problemas de padronização na produção com o integrado, aliado a menor disponibilidade de informação, a dificuldade de controle na verificação das variações nos produtos (matriz recriada) adquiridos e a geração de custos de mensuração, justificam alguns dos motivos da integração vertical na fase de recria, vista na maioria das empresas entrevistadas.

Por outro lado, na matriz, ao se considerar a especificidade de ativo (TCT) físico de linhagem genética, disponibilizado pela empresa ao produtor e os investimentos especializados de estrutura física realizada pelo produtor, nesse caso, sua necessidade de integração vertical dada as oportunidades de capturas, são resolvidas ao se inserir a TCM. Em vista de que se demonstram dimensões passíveis de mensuração, podem ser previstas em contrato. Como é visto por meio da multa aplicada (garantia) em ambas as partes em caso de quebra contratual

sem aviso prévio, em que se perderia todo o investimento especializado por ambas as partes. São resolvidas assim, pelo direito legal, além dos acordos feitos por meio das relações de longo prazo (direito econômico).

Embora a análise sob o prisma da TCM justifique a decisão das formas de governança apresentadas, perante, principalmente a consideração da dificuldade de mensuração, como no caso do ativo específico de genética, notou-se que embasar-se apenas na possibilidade de mensuração não viabiliza a explicação completa na compreensão da escolha pela hierarquia. Observou-se assim, que a condição estratégica dos recursos, além da dificuldade de mensuração, motiva a internalização. Uma vez que além de difícil mensuração, os atributos dos ativos/recursos, são controlados pelas empresas diante sua relevância na elaboração e continuidade dos diferenciais estratégicos, isto é, da identidade dos produtos de cada empresa. Não obstante, são considerados os níveis de ativos específicos e possibilidade de ação oportunista, os quais reforçam o aspecto de mensuração ao se optar pela integração vertical.

No que concerne à **Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)**, foram verificados aspectos que interferem na formação dos recursos estratégicos nas empresas de matrizes pesadas, tais como o *path dependence*, a heterogeneidade e, em certo grau, as rendas ricardianas. A partir desses, foi possível verificar a influência desses aspectos na formação das estruturas de governança das empresas investigadas, diante a relevância desses pressupostos e seus efeitos nos limites da firma. Quanto ao *path dependence*, ele alicerça a elaboração de recursos estratégicos, e mostrou-se diretamente relacionado às decisões e investimentos das empresas, buscando se adaptar às mudanças no tocante à: políticas governamentais; trabalho conjunto de longo prazo com produtores; construção de confiança e o desenvolvimento de aprendizado; pesquisa e desenvolvimento. O desenvolvimento e a diferenciação desses recursos observados em cada empresa ao longo de sua história refletem sua **heterogeneidade**, a qual é resultante de distintas escolhas no que se refere à conceitos de qualidade, sanidade, produtividade, uniformidade e inovações pioneiras, particulares à cada empresa.

Destacou-se como oriundo do conhecimento do processo produtivo, **os recursos estratégicos** de: conhecimento em nutrição das formulações ou produtos substitutos na ração, novas formas de manejo na produção e no incubatório, sejam elas manuais, ou aliadas a inserção de novas tecnologias (automação), além do corpo técnico e habilidades. Para tanto, mostrou-se unânime o recurso estratégico de formulação de ração (exceto a Empresa A que recebe da integradora), juntamente com as práticas de um manejo de qualidade. Vale notar que, a partir do recurso de conhecimento e qualidade do corpo técnico, derivam diferentes recursos

estratégicos das empresas estudadas, sendo gestão compartilhada, pioneirismo no uso de automação. Ademais, esses recursos estão associados a ter as fases de recria e matriz própria ou terceirizada: O primeiro é o recurso de *Know-how* interno para as etapas que a produção (de matriz ou recria) é feita internamente, esses se associam à capacidade de captar e treinar mão-de-obra própria. O segundo, é o recurso de *Know-how* compartilhado com o produtor para as etapas (de matriz ou recria) que são terceirizadas, associado àquelas empresas que não detêm a capacidade estratégica de captar e treinar mão-de-obra própria, e precisam da mão-de-obra do produtor para realizar essas etapas produtivas.

Em primeira análise, pode-se dizer que se observou **origens de possíveis rendas ricardianas**, unicamente fase de formulação da ração, tais rendas diferenciais seriam estritamente relacionadas à redução dos custos devido à posse de recursos estratégicos, nesse caso, os recursos apresentados no processo de ração, sendo estes particulares à cada empresa. Nessa linha, notou-se que mesmo que de modo temporário, a condição das empresas alcançarem menores custos em comparação aos concorrentes na fase de ração, pode ser viabilizada pelas suas alterações na formulação de ração, associada ao desenvolvimento de capital humano com o conhecimento de nutrição, além dos controles de qualidade aplicados.

No que tange à **integração vertical**, ela é justificada para as fases de ração, incubatórios e recria. Em função do seu *path dependence*, percebeu-se que o conhecimento agregado internamente, gera aprendizado com o desenvolvimento de recursos humanos e recursos físicos. Seja no *know-how* na fase de ração, ou *know-how* a partir de novas tecnologias, além das práticas de manejo/*know-how* interno no incubatório ou na recria, ou ainda, em estratégias de formação de custos, esses recursos consistem nas origens de sua heterogeneidade competitiva. No caso da ração, a integração vertical é justificada também pelas condições internas de possíveis origens de rendas ricardianas, as quais são alcançadas pela redução de custos, em específico no que diz respeito ao desenvolvimento de capital humano/*know-how* de conhecimento em nutrição, junto aos controles de qualidade aplicados.

Desse modo, visou-se a compreensão desses pressupostos nas empresas de matrizes pesadas e sua relação com as estruturas de governança presentes no SAG, isto é, como são criados a partir delas ou mantidos por elas. Isso porque, pode-se dizer que o *path dependence*, a heterogeneidade e as rendas ricardianas, mostraram ser mais resultantes das formas de governança do que determinantes das mesmas. Salvo, em primeira análise, a possível consideração em relação ao que se notou nos casos relacionados à produção de ração internalizada, diante o controle e proteção dessas condições de recursos estratégicos, o que

precisaria da introdução da TCM para sua justificativa. Além da condição de conhecimento tácito e da captação do recurso estratégico de mão-de-obra interna, estes se mostram determinantes para a fase de produção de recria na forma de integração vertical, porém, essa condição nas empresas estudadas, mostrou-se como decorrente do seu *path dependence*, isto é, no *ex post*. Sobre isso, foi identificado nas entrevistas que depende, além da capacidade da formação de mão-de-obra, a condição de sua disponibilidade do mercado, ou ainda que seja considerado o aspecto de atrair uma mão-de-obra mais qualificada, a partir de automação com melhorias nas condições de trabalho, logo, com melhores remunerações.

Essas considerações levaram até o encaminhamento da busca pela correspondência do terceiro objetivo específico, em relação a “analisar como a decisão de integração vertical, a partir dos custos de transação e de mensuração, sofre influência da condição estratégica do recurso.” Em vista de que, ao se analisar a VBR de maneira independente, confirmou-se o que já é posto na literatura, pois mostrou que sozinha, ela apenas permite contar uma história *ex post* sobre as causas do sucesso de uma determinada empresa, ou por que os limites dessa empresa são colocados onde estão, confirmou-se que sua condição de predição não é viabilizada de forma independente por meio dos seus pressupostos teóricos.

Nesse contexto, evidenciou-se a necessidade de se introduzir a TCT (custos de transação) e a TCM (custos de mensuração) na análise, a medida em que se pode considerar o estabelecimento das estruturas de governança de integração vertical, mediante recursos que permitem obter vantagem competitiva, como na fase de razão, bem como a estrutura contratual para o caso em que os recursos permitem apenas a conquista de vantagem competitiva, sejam eles valiosos ou relativamente raros. Ou ainda se consegue compreender a não adequação da forma de contratos via mercado, também pela não proteção dos recursos. Esses aspectos levam a considerar a falta do poder explicativo da VBR, necessitam assim ser inseridos na análise, os custos de transação (TCT) junto aos custos de mensuração (TCM), diante da possibilidade de reduzir condições de incerteza e de apropriação de valor. Possibilitando que em uma determinada transação, seja possível confirmar-se a maior ou menor adequação da opção de contratos de quase-integração vertical, ou contratos via mercado, ou ainda a diferença entre essas duas formas de governança.

Com isso, corroborou-se a necessidade de complementaridade da VBR, com a TCT e a TCM na determinação da forma de integração vertical, para que seja possível de se considerar fatores estratégicos juntamente à fatores de coordenação, no gerenciamento daqueles recursos que se mostram inseridos nas etapas produtivas das empresas de matrizes pesadas. Para tanto,

as limitações observadas em cada teoria, quando analisadas de modo individual, possibilitaram estabelecer proposições de complementaridade. Essas proposições foram formuladas buscando trazer uma discussão, a fim de que a partir da complementaridade dos seus diferentes aspectos, as limitações teóricas de cada abordagem para a explicação da integração vertical, podem ser expandidas ao se propor a união das três teorias. Não obstante, a partir da proposição principal, considerou-se sua validação empírica para este estudo, por meio de suas sub proposições.

Para as etapas produtivas de ração, incubatórios e recria, notou-se que a decisão de integração vertical, se dá pela busca de maior **controle** em função de um ambiente de mais incerteza (TCT). Ao passo que pela TCM, o controle é importante na garantia do delineamento dos direitos de propriedade. Na VBR, o controle pode auxiliar na criação e proteção dos recursos estratégicos. Visando entender o que incentiva esse controle em cada teoria, realizou-se a análise por meio da sub proposição resultante das interações das categorias principais **(1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração**. Assim, considerou-se que controle é oriundo não só de custos produtivos, como também de custos relacionados ao grau de especificidade de ativos e a dificuldade de mensuração.

Com a interação dessas categorias, notou-se que, além da alta especificidade observada (de estrutura física, linhagem genética, de capital humano) estão envolvidos controles de qualidade, sanidade, uniformidade, estruturais, e, por conseguinte, a questão da **mensuração** é introduzida para essa decisão nas empresas. Confirmou-se assim a **sub proposição da complementaridade 1.1.1**, em relação a escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade, que demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos, junto a dificuldades de garantia dos direitos desses. A alta especificidade associada a difícil mensuração, tem possibilidade de acarretar para as empresas, custos de transação na produção fora dos seus limites, motivando assim a produção interna. Para tanto, a especificidade de ativo, se apresentou como uma influência principal para a decisão de integração vertical, que necessita ser complementada pela motivação do nível de dificuldade de mensuração.

Ressalta-se que se observou principalmente na fase de **matriz**, em que predomina a contratação, no que tange aos ativos físicos de linhagem genética, estrutura, e de capital humano, constatou-se que, a condição de **especificidade, sozinha, não é uma justificativa para integração vertical**, pois ela é resolvida pela mensuração, diante os múltiplos *enforcers* de Barzel (2005). No caso desta pesquisa, um deles é a relação de contratos de quase-integração vertical com produtores integrados, a qual além de contratos, é acompanhada dos mecanismos

de garantia de relações de longo prazo e de aparato legal. Ao mesmo tempo, confirmou-se a possibilidade de métodos de padronização em detrimento da integração vertical.

Observou-se também dentre as empresas investigadas, que algumas empresas demonstram **justificativas para a integração vertical, porém, não dispõem de recursos para a internalização**. Nesse contexto, principalmente na fase de recria, notaram-se empresas que não possuem a produção internalizada, mas indicam que pretendiam ter, não o fazem, notadamente, em virtude da dificuldade de captar e formar mão-de-obra, recurso estratégico identificado em algumas empresas pelo seu *path dependence*. Corroborou-se assim, que somente ativos específicos ou a dificuldade de mensuração, podem não ser motivos independentes para internalização, podendo ser mantida a relação contratual. Confirmando a **sub proposição de complementaridade 1.1**, que indica que quanto maior a especificidade do ativo e mais difícil a mensuração, justifica-se a maior necessidade de optar pela integração vertical, mas não se determina a integração vertical. Ratificou-se que na TCT e na TCM, demonstra-se carência de elementos relacionados às capacidades, que são necessários para explicar de maneira mais completa a decisão das fronteiras da firma.

Destarte, buscou-se a interação das três categorias: **(1.2) especificidade de ativos; nível de dificuldade de mensuração; e recursos estratégicos**. A fim de reunir os recursos e aspectos estratégicos da VBR, utilizou-se da abordagem de Prahalad e Hamel (1990), relacionada ao *core competence*. Verificou-se que as empresas de matrizes pesadas, optaram por internalizar aquilo que é mais complexo, isto é, sua competência essencial, sendo unânimes em focar na ração, nos incubatórios e, em sua maioria, nas recrias. Por outro lado, ao terceirizar principalmente a matriz, além da redução da burocratização e custos na forma de hierarquia, o produtor integrado é quem administra o negócio.

Nessas etapas a partir do seu *core competence*, as empresas buscam alcançar seus diferenciais, sua identidade, nesse âmbito, observou-se também a **qualidade superior** como outro aspecto ligado à estratégia que leva à integração vertical. Considerando que o produto final da matriz é o ovo fértil/pintainho de 1 dia, visto como *commodity*, seu diferencial no produto final é gerado pelas suas condições de sanidade, qualidade, uniformidade e produtividade, isto é, no desempenho daquele pintinho no campo. Foi possível notar que no processo de venda desses produtos, sua reputação de marca e tradição/*path dependence* é tida como fundamental. Confirmou-se assim, que as empresas internalizam as fases que representam a identidade da empresa no produto, isto é, traduzida pelo seu *status* sanitário.

No contexto da identidade da empresa, encontra-se também a questão **da proteção de um diferencial estratégico**, por meio da integração vertical, na medida em que as empresas internalizam essas fases em função da proteção de seus diferenciais. Destaca-se a fase de ração, as alterações constantes na formulação de ração, visando o melhor desempenho do pintinho ao menor custo possível, consistem em dados restritos das empresas e a partir da internalização, conseguem fortalecer a proteção de seu diferencial. Desse modo, os recursos são analisados a partir dos pressupostos da TCT com a associação das categorias (1.2) especificidade de ativos e recursos estratégicos, quando se pode complementar a VBR e a TCT. Confirmou-se que **aqueles ativos que são específicos e estratégicos, são mais associados e dependentes da integração vertical** do que ativos que são apenas específicos. Uma vez que, aqueles recursos (ativos) específicos que conferem diferencial, envolvem o conhecimento agregado no ambiente interno, que se reflete no *know-how* de manejo e de ração feitos para cada linhagem genética.

O conhecimento agregado/*know-how*, foi visto como o diferencial devido a proteção do conhecimento que é gerado no ambiente interno. Perante as salvaguardas de proteção, é introduzido o papel da TCM, como elucidado, foram identificados atributos de difícil mensuração dos resultados sobre os atributos de sanidade e uniformidade. Os aspectos de sanidade asseguram a sobrevivência da empresa, quando há problemas ou a falta dela, seus reflexos se mostram imensuráveis, atingindo a reputação da marca, ao mesmo tempo que são estratégicos. De tal modo, nas fases de ração (matérias-primas), incubatórios e recria (manejo e vacinas), busca-se ter esse controle para assegurar a sanidade e uniformidade. Dessa forma, ratificou-se que na **presença de recursos estratégicos (VBR) que apresentam atributos de difícil mensuração (TCM), pode-se justificar a internalização.**

Encontrou-se que a estratégia da manutenção de seu *know-how* interno, tende a lhes dar maiores garantias de sanidade, qualidade e uniformidade. Dessa maneira, confirma-se a complementaridade entre ativos que se mostrem **específicos** (*know-how* e processo de ração, de incubatórios e de recria) e ao mesmo tempo, **estratégicos** (*core competence* e qualidade superior na ração, incubatório e recria), tenderem mais a integração vertical, diante seus diferenciais e possibilidade de capturas. Aliado a isso, pode-se corroborar também que os atributos destes ativos (recursos) que são específicos e também estratégicos têm em sua maioria, a **difícil mensuração** (*know-how* de nutrição, de manejo no incubatório e na recria) e difícil delineamento dos direitos de propriedade, visando a proteção e a valorização desses atributos (sanidade, uniformidade e *know-how*/conhecimento interno), apresentam uma maior busca pela integração vertical.

Com isso, ratificou-se a **sub proposição de complementaridade 1.2**, que a escolha pela integração vertical é justificada e determinada perante a condição de maior especificidade do ativo, maior dificuldade de mensuração e maior disponibilidade de recursos estratégicos. Salienta-se que na fase de recria, embora algumas empresas tenham as justificativas (TCT e TCM), além de condições de *core competence*, como lhes faltam a presença do recurso (VBR) de captar e formar mão-de-obra, não conseguem determinar a integração vertical. O que pode impossibilitar essas empresas de desenvolver qualidade superior na fase de recria, ou seja, gerar valor, por meio da internalização, e, por conseguinte, garantir de seus resultados.

Nesse sentido, constatou-se que, embora pareça uma questão evidente que os recursos estratégicos são necessários para internalizar a produção, compreende-se que enquanto a empresa não dispuser desses recursos, terá de ficar com certa ineficiência. Nesse caso, o que ficou evidenciado, é que uma ação estratégica é necessária, ao se reconhecer que àquela etapa produtiva é realmente estratégica, quando é introduzido o papel da VBR na própria predição da integração vertical.

Portanto, alinhando os construtos das três teorias analisadas, mostrou-se como factível as sub proposições e a **proposição principal** deste estudo, de que a integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos estratégicos. Perante ao exposto, confirma-se o alcance do **objetivo geral** proposto para esta tese, o qual encontra-se alinhado aos objetivos específicos, correspondendo a “compreender como a complementaridade dos custos de transação e mensuração podem ser considerados na proteção de recursos estratégicos por intermédio da integração vertical no Sistema Agroindustrial Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas da região Sul do Brasil. ”

Para tanto, a partir dessa complementaridade, constatou-se que as empresas poderão integrar verticalmente, se identificarem e tiveram o auxílio de suas bases analíticas que a opção ideal é a integração e, paralelamente, detenham também de meios, isto é, dos recursos estratégicos para determinar a forma de integração. Tal como visto nas empresas investigadas na cadeia de matrizes, em que buscam o controle pela forma de hierarquia nas fases de ração, incubatório e recria. Ao expandir a fronteira da firma, elevam-se os custos de produção, mas ao mesmo tempo, têm maior oportunidade de conquistar ganhos advindos de diferenciais estratégicos (VBR), ao passo que obtêm eficiência ao reduzir custos de transação e de mensuração, relacionados a perdas por oportunismo (TCT) ou por apropriação de valor (TCM). Assim, valida-se a busca de eficiência e condição estratégica por meio da integração vertical,

proposta nesta pesquisa Além de que, ao prezar a sua qualidade superior atrelada a seu *core competence* que irá refletir nos seus diferenciais perante os clientes, como motivos de internalização, neste momento, o controle mostra-se não só para desenvolvimento de recursos estratégicos, como também para proteção estratégica desses recursos.

Nesse ínterim, o aperfeiçoamento dos produtos e dos processos nas empresas estudadas, está relacionado principalmente à capacidade de *know-how*/manejo interno, assim, resultante da conquista de recursos estratégicos de produção e, ao mesmo tempo, de diferenciais em eficiência para expansão, perante a diminuição de custos. Essas condições, obtidas por meio da integração vertical, podem assegurar a sanidade, qualidade e uniformidade, os quais se refletem em diferenciais como a reputação da marca junto ao seu *status* de sanidade, tornando-se atrativo para os clientes, e ao mesmo tempo, influenciam na geração e captura de renda. Com isso, observou-se que as empresas visam proteger esses recursos (ativos) dos concorrentes, porque lhes conferem vantagem competitiva, que pode ser mantida por meio da internalização da produção (integração *ex post*), no tocante ao desenvolvimento e controle desses recursos.

No âmbito da complementaridade para a estrutura de integração vertical, **emergiram demais aspectos**, pois ao se considerar a TCT e a TCM nas análises, verificou-se que além da integração vertical ter finalidade estratégica, ela passa a considerar eficiência. Nesse aspecto, vale notar que, embora sob o enfoque da VBR pura, não há possibilidade de ocorrer a obtenção de recursos valiosos por meio de contratos externos à empresa, pode-se notar que no caso das empresas pesquisadas, isso ocorre, principalmente na fase da matriz.

Não obstante, são justamente os **contratos de quase-integração vertical com os produtores, que viabilizam a realização do seu processo produtivo nessa etapa**. Dessa forma, são considerados recursos vistos como geradores de vantagem competitiva, que se apresentam na **forma híbrida de contratos de quase-integração vertical**. Assim, mostra-se a forma contratual, mediante a viabilidade de controle das especificações e dimensões mensuráveis, geradoras de vantagem competitivas. Nesse caso, para o atributo de manejo, seu controle é possibilitado pelas relações de longo prazo, pois podem ser criados recursos, como os de *know-how* de manejo compartilhado com o produtor integrado, a partir do aprendizado que é gerado na relação. Ao passo que se nota a facilitação do processo diante sua recorrência, além da confiança, o que reduz a possibilidade de capturas, viabilizando mecanismos de mensuração, e com isso, de proteção. Essas relações de longo prazo com o produtor integrado viabilizam ainda, diferenciais de cooperação e de tradição da marca.

Além disso, observou-se que as formas híbridas podem ser estabelecidas, não só na condição de vantagem estratégica, como também na presença de alta especificidade de ativos, nesse sentido, foram identificadas as formas híbridas de contratos via mercado nas fases de aquisição de genética e do mercado de ovos férteis/pintinho. Nessas fases, assim como na fase de matriz, ao apresentar especificidade de ativos, essa condição necessita de outros mecanismos de controle além de contratos, como relações de longo prazo e aparato legal. Pode-se considerar ainda sua possível condição de recurso superior, o que é confirmado principalmente para a linhagem genética.

Com isso, ratificou-se que para as fases de genética e de mercado de ovos férteis/pintinhos, embora essas formas apresentam altos custos de transação e mensuração, as empresas dependem das capacidades superiores desses fornecedores, dada sua alta especificidade (genética), ou ainda por não ser autossuficiente (ovos/pintainhos). Ademais, identificou-se que **recursos não geradores de vantagem competitiva**, conseqüentemente, recursos que tendem a ser obtidos no mercado e, assim, não se mostram estratégicos, são vistos somente na compra de grãos, das commodities soja e milho no mercado *spot*.

Por fim, ratifica-se que as decisões sobre o modo em que a firma irá se estruturar envolvem a finalidade da proteção e valorização dos atributos dos recursos (ativos). De modo que, constatou-se neste estudo, que as empresas buscam integração vertical com a finalidade de proteção e direcionamento dos diferenciais estratégicos nas fases de ração, incubatório, e em sua na maioria recria. Outrossim, a forma de coordenação via hierarquia se integra a observação dos recursos estratégicos pelas empresas, atuando como modo de coordenar e proteger tais recursos na geração de vantagens competitivas.

Como uma das **principais contribuições** desta pesquisa, constatou-se que a VBR pode adquirir uma maior condição de predição da integração vertical, quando aliada aos construtos teóricos da TCM e da TCT. Em virtude de que, ao se buscar a união entre esses construtos, mediante a consideração da condição do recurso junto à redução de custos de transação e de mensuração, a VBR passa a ter condições de observar aspectos de eficiência junto ao seu foco estratégico. Nesse ínterim, encontrou-se que, embora pareça evidente que a empresa precise de recursos estratégicos para internalização, entende-se que a eficiência poderá ser comprometida enquanto a empresa não dispuser de tais recursos. E o modo como se reconhece que um processo/recurso é realmente estratégico, reside na própria predição da VBR, ao identificar que existem um ou mais recursos estratégicos naquele processo.

Dessa maneira, ao se reconhecer, por meio da observação dos recursos, que um processo é estratégico, uma ação estratégica passa a ser necessária, nesse caso, entende-se que essa ação consiste na capacidade da VBR de prever (*ex ante*) a integração vertical. Deve-se observar que existem custos de transação e de mensuração, mas também deve ser observada a condição estratégica do recurso. Assim, ainda que a eficiência implique em custos de transação e custos de mensuração, caso seja algo visto como estratégico para as empresas, não se optará pela transação via contrato. Nesse âmbito, quando se insere a condição estratégica do recurso, não é viável de se utilizar contratos, pois está se expondo aquilo que proporciona diferencial competitivo às empresas. Isso porque, assim como no SAG de matrizes, na maioria das transações, não existem meios de proteção *ex ante* na forma de contratos, assim como “patentear produtos”, como visto nos termos de Peteraf (1993).

Nesse caso, ocorre a predição da integração vertical por meio da VBR, pois de acordo com a condição estratégica, só será possível de se obter proteção por intermédio da integração vertical, não obstante, o papel da TCT e da TCM também está na proteção da apropriação de valor dentro dos limites da firma. Tendo em vista que se o recurso estratégico afeta o desempenho da empresa, é necessário protegê-lo, uma vez que pode haver comportamento oportunista explícito e implícito, isto é, pode ocorrer comportamento oportunista (TCT) ou tentativa de apropriação de valor (TCM). Em paralelo, constatou-se que os recursos são construídos a partir da eficiência em economizar custos de transação, pois quanto mais se reduz custos de transação e de mensuração, aumenta-se a renda ricardiana. Desse modo, buscou-se com este trabalho, elucidar que o mais importante consiste em identificar quais os pontos relevantes de cada teoria que irão contribuir para as empresas, se realmente há possibilidade de eficiência e resultados, pois ao se reduzir custos de transação, automaticamente, tem-se um efeito direto no resultado e na eficácia da estratégia que a empresa adotou.

Destarte, ao se complementar as três teorias, há a consideração da possibilidade de recursos estratégicos (VBR) serem contratados, por meio da identificação dos pressupostos da TCT e da TCM. Na TCT de Williamson, se considera a incerteza associada a possibilidade de comportamento oportunista, há uma dependência entre as partes, mas além da dependência, existe um aspecto importante que é a distribuição de valor, e a distribuição de valor acontece pela mensuração (TCM), não só pela dúvida, mas sim pela simples distribuição de valor. Nesse caso, identificou-se nos contratos o recurso estratégico de mão-de-obra do produtor, quando a TCM é importante para reduzir custos de transação, não só para evitar comportamento

oportunista, mas para distribuir valor na relação. Para o atributo de manejo, a eficiência acontece pela maior transparência na transação, o que auxilia na redução de custos de transação.

Desse modo, a TCM é tida como fundamental, pois ela irá mostrar, diante os custos de transação, qual é a estrutura de governança que reduz a possibilidade de comportamento oportunista. Mas além disso, a questão é, a distribuição de valor é diretamente afetada pelo mecanismo de mensuração, outrossim, a transação é gerida pelo processo de mensuração. Em **termos práticos**, os gestores não podem ignorar essa questão, dado que o processo de mensuração não tem só a função de proteção contra oportunismo, mas também de distribuição de valor, pois ele remunera, isto é, a partir da mensuração que se remunera na contratação.

Diante o exposto, evidencia-se, portanto, as **contribuições teóricas**, além de lançar luz ao estudo da predição da VBR, demonstrou-se a importância de cada teoria na complementaridade discutida na presente tese, em que cada uma detém um papel chave na decisão de integração. Com isso, buscou-se contribuir para uma agenda de pesquisa da complementaridade dessas abordagens, a partir desse direcionamento teórico e empírico da interação das três teorias. Visando, portanto, oportunizar explicações mais sólidas para os pressupostos que envolvem a decisão de integração, uma vez que a complementaridade demonstra poder transpor os limites individuais na análise de cada abordagem.

Ademais, pode-se afirmar que, a partir da análise das estruturas de governança encontradas na cadeia de matrizes pesadas no SAG avícola da região Sul do país, pode-se notar que elas mostram ir ao encontro do que já foi apresentado por outros autores, que identificaram em diferentes regiões, que a avicultura de corte é feita na forma de governança no sentido vertical. Embora nesta pesquisa seja considerada a cadeia de matrizes pesadas, em que há lacunas de estudos sobre ela, esta mostrou-se em convergência com esses estudos quanto à forma de coordenação utilizada, em específico na fase de produção de ovos férteis. À medida em que tais estudos são aplicados em diferentes regiões do país, pode-se considerar que essa estrutura é vista em âmbito nacional, assim como confirmou-se na presente pesquisa, a qual abarca a região Sul, reforçando a observação da forma de estrutura de quase-integração vertical para o SAG avícola. O que demonstra características de governança comuns entre o SAG avícola da região Sul e o SAG avícola brasileiro.

Ademais, ao ser considerada a região Sul do Brasil no presente estudo, faz-se necessário pontuar, que não foram encontradas diferenças entre os três estados considerados, tanto no que se refere ao ambiente institucional, bem como às formas de governança estabelecidas. Isso porque, demonstrou-se que as empresas divergem entre si dentro dos mesmos estados, e

convergem nas afirmações entre estados diferentes. Diante disso, tem-se a possibilidade de que as constatações aqui encontradas para todas fases da cadeia de matrizes pesadas, juntamente às proposições de complementaridade, sejam consideradas como induções acerca do SAG de matrizes pesadas no contexto brasileiro.

Dada a configuração das diferentes estruturas governança da cadeia de matrizes pesadas, em que a tomada de decisão mostra-se em voga neste SAG, fortaleceu-se a necessidade de sua exploração pelas lentes teóricas do presente estudo. Destarte, em **termos práticos**, visou-se contribuir na exposição de mais bases de análises, para a tomada de decisão dos gerentes não só na cadeia de matrizes pesadas, como também nas mais variadas cadeias produtivas, fomentando a escolha de estruturas de governança que se mostrem tanto eficientes, como também estratégicas, como encontrado no SAG da cadeia estudada.

Quanto às **limitações** do estudo, destacam-se algumas, dentre elas o fato de que, embora confirmado que a condição dos recursos pode mostrar-se decisiva quando existem ativos específicos e atributos difíceis de mensurar, na escolha pela verticalização na cadeia de matrizes pesadas. Ainda assim, ratificou-se o exposto em Foss (2005), da dificuldade na VBR em termos metodológicos com a ausência de poder preditivo. Em função disso, este estudo buscou também por meio da proposição de complementaridade, um melhor entendimento acerca das limitações da VBR. Desse modo, ao se elaborar a seção da Visão Baseada em Recursos, confirmaram-se as limitações do ferramental teórico dessa abordagem. Ao passo que, a TCT e a TCM são corroboradas como mais estruturadas e mais validadas, uma vez que possibilitam um racional sólido para as análises, já a VBR ainda não dispõe das mesmas condições. Em particular, considerando que o SAG de matrizes tem alta padronização de processo e de produto, visto como *commodity*, percebeu-se assim, como limitação, a dificuldades na identificação de recursos que geram diferenciais nas empresas, o que foi ampliado, dada a complexidade de classificação desses recursos por meio da VBR.

Diante dessa limitação, **sugere-se** que a argumentação deste trabalho, seja mais explorada teoricamente e passível de demais estudos empíricos. Nesse caso, está a possibilidade da extensão da pesquisa à luz de novas perspectivas das abordagens tratadas, bem como da aplicação em uma cadeia produtiva em que se demonstrem diferenciais expressivos, percebendo o papel da VBR na determinação das formas organizacionais. Ao mesmo tempo, da sua influência na observação de recursos estratégicos, ampliando o papel da TCT e da TCM na proteção desses, expandindo assim, a elucidação sobre aspectos de racionalidade limitada e oportunidades de captura.

Além disso, como **limitação**, apresenta-se a não consideração de entrevistas com produtores integrados dessas mesmas empresas investigadas, no tocante aos aspectos contratuais, o que validaria de forma mais ampla os achados deste estudo. **Sugere-se** estudos futuros nessa linha, à medida que ao se considerar ambas as partes, poderiam emergir demais aspectos diante o olhar dessas teorias. Viabilizando alcançar uma análise mais completa a respeito dessa forma contratual ser mesmo factível com as transações do SAG, sobretudo na fase de matriz. Outro ponto a ser observado foi de que para a viabilidade das presentes análises, fez-se necessário se utilizar do aspecto de custo de produção, juntamente aos custos de transação e mensuração. Mesmo que eles tenham sido considerados como dados na análise, sendo tratados conjuntamente aos aspectos de custos de transação e mensuração, eles demonstraram-se como uma interferência perceptível na escolha pela integração vertical.

Também como **limitação**, apresentou-se como objeto de estudo dez empresas do SAG de matrizes pesadas localizadas na região Sul do país. **Sugere-se** a consideração do modelo teórico proposto em outras regiões do país ou em âmbito nacional, no que tange o SAG avícola de modo geral, ou ainda em diferentes cadeias produtivas, as quais consistiriam em contribuições para avançar no modelo proposto. Visa-se estimular assim, demais estudos e debates no campo, acerca dessa pluralidade à luz da teoria da firma, como também, consoante ao proposto por Foss e Hallberg (2017), em que a elaboração e alterações de proposições, possam motivar futuros progressos na teoria estratégica.

Por fim, sugere-se estudos que explorem demais lentes teóricas, como pesquisas com o foco em entender o impacto do âmbito institucional na tomada de decisão acerca das formas de governança, junto a outras validações empíricas dessa complementaridade, analisando estruturas de governança das cadeias produtivas; se existe integração vertical e como ocorreram; se deveria haver integração vertical pelas justificativas teóricas e por que elas não se consolidaram. Ademais, sugere-se a consideração de uma pesquisa de perspectiva longitudinal, acompanhando suas alterações ao longo do tempo, a partir das proposições de complementaridade propostas nesta tese, seja para o SAG avícola de matrizes pesadas, ou demais Sistemas Agroindustriais no tocante ao contexto de arranjos institucionais. Com isso, espera-se que surjam novas questões de pesquisa, de modo que se possa avançar na construção de um referencial em relação a tomada de decisões de estruturas de governança, envolvendo propósitos como os de eficiência e de estratégia.

REFERÊNCIAS

ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **História da Avicultura no Brasil**, Disponível em: < <http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/a-avicultura-brasileira>>. Acesso em: 20 dez. 2018.

ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatórios Anuais**. Disponível em:<http://abpabr.com.br/storage/files/versao_final_para_envio_digital_1925a_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web1.pdf>. Acesso em: 20 dez. 2018.

ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatório anual de 2015**. Disponível em: http://abpa-br.com.br/files/RelatorioAnual_UBABEF_2015_DIGITAL.pdf. Acesso em: 21 dez. 2018

ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatórios anual de 2018**. Disponível em:< <http://abpa-br.com.br/storage/files/relatorio-anual-2018.pdf>>. Acesso em: 27 fev. 2019.

ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatórios anual de 2019**. Disponível em:<<https://cleandrodias.com.br/2020/wp-content/uploads/2019/05/RELATO%C3%ACRIO-ANUAL-ABPA-2019.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2020.

AGROSABER. A grande família do frango brasileiro. 2020. Disponível em: <https://agrosaber.com.br/as-cinco-fases-do-frango-brasileiro/#:~:text=Cada%20matriz%20produz%20de%20150,a%2048%20dias%20nas%20granjas>. Acesso em 10 nov. 2020.

AGUILAR FILHO, H. A. de; SILVA FILHO, E. B. da. A crítica novo-institucionalista ao pensamento da Cepal: a dimensão institucional e o papel da ideologia no desenvolvimento econômico. Campinas: **Economia e Sociedade**, v. 19, n. 2 (39), p. 211-232, ago. 2010.

ALCHIAN, A. A. Some economics of property rights. Alchian, A. A. **Economic forces at work**. Indianapolis: Liberty Press, 1977 (1965).

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5, p. 777-795, Dec., 1972.

ALVES, M. G. M. et al. Qualidade da carne de frangos de corte. **Essentia-Revista de Cultura, Ciência e Tecnologia da UVA**, 17(2):64-86, 2016.

AMARAL, G. F. et al. Avicultura de postura: estrutura da cadeia produtiva, panorama do setor no Brasil e no mundo e o apoio do BNDES. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n.43, p. [167]-207, mar. 2016.

ARASHIRO, O. **A história da avicultura do Brasil**. São Paulo: Ed. Gessulli, 1989.

ARAÚJO, W.A.G.; ALBINO, L.F.T. Incubação Comercial. 1. ed. Viçosa - MG: **Transworld Research Network**, 2011. 171p.

ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; BUENO, V. P.; SOUZA, I. F. de. Cadeia produtiva da Avicultura de Corte: Avaliação da Apropriação de Valor Bruto nas Transações Econômicas dos Agentes Envolvidos. **Gestão & Regionalidade**. Vol. 24 - Nº 72 - set-dez/2008.

ARGYRES, N. 'Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions', **Strategic Management Journal**, 17(2), pp. 129–150, 1996.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. Atlanta Competitive Advantage Conference 2010 Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1554033>, 2010

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. **Organization Science**, 23(6), 1643-1657. <http://doi.org/10.2307/23362018>, 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança: um olhar sob a ótica da economia dos custos de transação, economia dos custos de mensuração e visão baseada em recursos. In: XXXVI Encontro da ANPAD. 2012. p. 1-16.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Estruturas de governança e recursos estratégicos em destilarias do estado do Paraná: uma análise a partir da complementaridade da ECT e da VBR. **Revista de Administração**, v. 48, n. 1, p. 179-195, 2013.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.

AUGUSTO, C. A. Estruturas de governança no setor automotivo no Estado do Paraná: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2015

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Strategic contractual relationships in the automotive sector. **Revista de Administração**, 52(4), 443–455. <http://doi.org/10.1016/j.rausp.2017.08.006>. 2017

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 704-725. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1295>, 2018.

AVICULTURA INDUSTRIAL. Agropecuária do Paraná resiste à crise e cresce o dobro da nacional. 2016. Disponível em: <<http://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/agropecuaria-do-parana-resiste-a-crise-e-cresce-o-dobro-da-nacional/20160304-133105-z045>> Acesso em: 28 jan. 2018.

AVICULTURA INDUSTRIAL. A proibição do uso de antibióticos promotores de crescimento. 2019. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/a-proibicao-do-uso-de-antibioticos-promotores-de-crescimento/20190214-114641-x747>. Acesso em 01 fev. 2021.

AVICULTURA INDUSTRIAL. A história da avicultura brasileira. 2020. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/a-historia-da-avicultura-brasileira/20030520-151203-0539>. Acesso em 28 out. 2020.

AVICULTURA INDUSTRIAL. Crédito rural e sua importância como política pública para o Brasil. 2016. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/credito-rural-e-sua-importancia-como-politica-publica-para-o-brasil-por-mario/20160823-093435-b697>. Acesso em 01 nov. 2020.

AVICULTURA INDUSTRIAL. Alimentos alternativos podem diminuir custos na produção de frangos e suínos. 2016. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/alimentos-alternativos-podem-diminuir-custos-na-producao-de-frangos-e-suinos/20160414-091339-i159>. Acesso em 10 nov. 2020.

AVICULTURA INDUSTRIAL. Faltam três meses para produtor se adequar às novas regras de biossegurança. 2017. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/faltam-tres-meses-para-produtor-se-adequar-as-novas-regras-de-biosseguridade/20180105-005924-k995>. Acesso em 30 out. 2020.

AVICULTURAINDUSTRIAL. RS tem sistema inédito para gestão sanitária da avicultura. 2020. Disponível em: <https://www.aviculturaindustrial.com.br/imprensa/rs-tem-sistema-inedito-para-gestao-sanitaria-da-avicultura/20200917-105726-n910>. Acesso em: 22 nov. 2020.

AVICULTURA INFO. **Abate Halal na indústria avícola. 2020.** Disponível em: <https://avicultura.info/pt-br/abate-halal-industra-avicola/> . Acesso em: 20 nov. 2020.

AVILA, A. M. S. **A relação entre tecnologia e instituições em cadeias de valor do agronegócio.** Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio Grande do Sul, 2020.

AVISITE. Legislação. 2009. Disponível em: https://www.avisite.com.br/legislacao/anexos/nt_in59_20091207.pdf . Acesso em 20 out. 2020.

AVISITE. Criada há três anos, Lei da Integração trouxe equilíbrio entre produtores e agroindústria. 2019. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticiasclippings&id=34660> . Acesso em: 01 nov. 2020.

AVISITE. Quadro dos 10 principais importadores da carne de frango brasileira nos 11 primeiros meses de 2019. 2019. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticiasclippings&id=34660> . Acesso em: 08 nov. 2020.

AVISITE. China volta a superar o Brasil na produção de carne de frango, aponta USDA. 2019. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticias&id=20462>. Acesso em: 08 nov. 2020.

AVISITE. FAO: puxada pela carne suína (-9%), produção mundial de carnes caiu 1% em 2019. 2020. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticias&id=20989> Acesso em: 10 nov. 2020.

AVISITE. Afinal, qual é a carne mais consumida no mundo? 2020. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticias&id=21197> Acesso em: 10 nov. 2020.

AVISITE. USDA: primeiras tendências brasileiras para as carnes bovina e suína em 2020. 2020. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticias&id=21284>. Acesso em: 10 nov. 2020.

AVISITE. Que países estarão, em 2029, entre os maiores importadores mundiais de carne de frango? 2020. Disponível em: <https://www.avisite.com.br/index.php?page=noticias&id=20722>. Acesso em 10 nov. 2020.

AYRES, V. M. A lei dos contratos de integração fez aniversário. O que mudou? 2017. Disponível em: https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/artigostecnicos/41-artigo_-_victor_m_ayres_0.49730900%201514912082.pdf . Acesso em: 28 out. 2020.

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

BACHARACH, S. B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, 14, 496–515, 1989.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Reto, L; Pinheiro, A. São Paulo: Edições, 70, 2011.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J. How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. **Sloan Management Review**, 40: 137-146, 1999.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. B.; ARIKAN, A. M. The resource-based view: origins and implication. In: HITT, Michael A. *et al.* **The Blackwell Handbook of Strategic Management**. Oxford: Blackwell, 2001.

BARNEY, J.; CLARK, D. **Resource-Based Theory Creating and Sustaining Competitive Advantages**. Oxford University Press, 327, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson, 2007.

BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of the Markets. **Journal of Law and Economics**. v. 25, n.1, p.27-48, 1982.

BARZEL, Y.; KOCHIN, L. A. Ronald Coase on the nature of social cost as a key to the problem of the Firm. **Sand. J. of Economics** 94 (1), 19-31, 1992.

BARZEL, Y. The capture of Wealth by Monopolists and the Protection of Property Rights. **International Review of Law and Economics**. v.14, p.393-409, 1994.

_____. The property rights model. IN: Economic analysis of property rights / Yoram Barzel. – 2nd ed. Cambridge University Press, 1997.

_____. A Theory of Organizations: To Supersede the Theory of the Firm. Seattle: University of Washington, 2001.

_____. Organization Firms and Measurement Costs. Congresso da International Society for the New Institutional Economics. Berkeley, California, 2002.

_____. Property Rights in the Firm. In. ANDERSON, T.L.; MCChesney, F.S. (Orgs.) **Property Right: Cooperation, conflict and Law**. New Jersey: Princeton University Press. 2003

_____. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. v.1, p.357-373, 2005.

BECKER, A.; DUSCHEK, S.; BRAUNER, E. ‘Going Beyond the Resources Given: A Structurationist View on Knowledge and Strategic Management’, paper presented at the 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities (OKLC), Athens Laboratory of Business Administration (ALBA), Athens, Greece, 5–6 April 2002.

BELUSSO, D. HESPANHOL, A. N. A evolução da avicultura industrial brasileira e seus efeitos territoriais. **Revista Percurso – NEMO**, Maringá, v.2, n. 1, p. 25-51. 2010.

BLACKHURST, J.; DUNN, K. S.; Craighead, C. W. An Empirically Derived Framework of Global Supply Resiliency. **Journal of Business Logistics**, v. 32, n. 4, p. 374-391, 2011.

BNDES –BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO. **Financiamentos**. 2020. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento>. Acesso em: 05 nov. 2020.

BORTOLIN, S. E. Estimção de equação de oferta de exportação de frango para o Brasil (1991/2000). Piracicaba/SP. (Dissertação Mestrado) – Universidade de São Paulo, Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”. 2002

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. Prince, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, 1989.

BRASIL. Lei n. 4.504, de 30 de novembro de 1964. **Estatuto da Terra**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm. Acesso em: 30 out. 2020.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.HTM. Acesso em: 01 nov. 2020.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento. Instrução Normativa nº56 de 04 de dezembro de 2007, que estabelece sobre os procedimentos para registro, fiscalização e controle de estabelecimentos avícolas de reprodução e comerciais. 2007.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento. Instrução Normativa nº 59 de 02 de dezembro de 2009, que altera a Instrução Normativa nº56 de 04 de dezembro de 2007. 2009.

BRASIL. Lei n. 13.288, de 16 de maio de 2016. Dispõe sobre os contratos de integração, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13288.htm. Acesso em: 30 out. 2020.

BUENO, F. de G. **Contratos agrários agroindustriais: análise à luz da teoria dos contratos atípicos**. São Paulo: Almedina, 2017.

CALDARELLI, C. E.; CAMARA, M.R.G. Efeitos das variações cambiais sobre os preços da carne de frango no Brasil entre 2008 e 2012. **Revista Economia e Sociologia Rural**, v. 51, n. 3, 575-590, jul/set, 2013

CALEMAN, S. M. Q.; SPROESSER, R. L. LIMA FILHO; D. O. TREDEZIN, C. A. O. Mecanismos de governança em sistemas agroalimentares – um enfoque nos custos de mensuração. **Revista de Economia e Agronegócio**, v. 4, n. 2, 2006.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/sileg/integras/1258196.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2019.

CASSON, M. C.; Cultural factors in innovation, in Y. Shionoya and M. Perlman (eds.), *Innovation in Technology, Industries and Institutions*, Ann Arbor: University of Michigan Press, 271-296, 1994.

CIELO, I., Rocha Júnior, W.; Sanches-Canevesi, F. Importância Socioeconômica da Integração Avícola para os Produtores da Mesorregião Oeste do Paraná. **Revista Desenvolvimento Em Questão**. 2019.

CNA BRASIL. GUIA DO CRÉDITO RURAL. 2018. Disponível em: https://www.cnabrazil.org.br/assets/arquivos/bibliotecas/guia_do_credito_rural_versaoonline.pdf. Acesso em: 30 out. 2020.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, n. 4, nov 1937.

COASE, R. The problem of social cost. **Journal of Law and Economics**, v. III, October, 1960.

COMMONS, J. R. Institutional Economics. **American Economic Review**, v. 21, 1931. p. 648-657.

COMMONS, J. R. Institutional economics, its place in political economy. University of Wisconsin Press, 1959.

CONNER, K.; C. K. PRAHALAD. 'A resourcebased theory of the firm: Knowledge versus opportunism', **Organization Science**, 7(5), pp. 477–501, 1996.

CURADO, C. "The knowledge based-view of the firm: from theoretical origins to future implications". Instituto Superior de Economia e Gestão – Departamento de Gestão Working paper series nº 1-2006.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, n. 1, p. 63–79, 2013.

DÁRIO, B. B. **Impactos jurídicos da tipificação do contrato agroindustrial de integração no Brasil**. 2018. 338 f. Dissertação (Mestrado) - Desenvolvimento no Estado Democrático de Direito, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2018.

DEMSETZ, H. Towards a theory of property rights. **American Economic Review**, Papers and Proceedings, 57, pp. 347 – 359, 1967.

DEMSETZ, H. 'The theory of the firm revisited', *Journal of Law, Economics, and Organization*, 4(1), pp. 141–162, 1988.

DEMSETZ, H. 'The Nature of the Firm Revisited', in Oliver E. Williamson and Sidney G. Winter (1991) (eds.), *The Nature of the Firm: Origins, Evolution, and Development* (Oxford: Blackwell), 1991.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.

DÍAZ, F. L. C. **Competitividade e coordenação na avicultura de corte: análise de empresas** (São Paulo-Brasil e Lima-Peru). 2007. xiv, 137 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, 2007.

DIEDEREN, P. J. M.; JONKERS, H. L. Chain and network studies. Hertogenbosch: KLICT working paper, 2415. 39 p. 2001.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1512, 1989.

DOROBANTU, S., KAUL, A.; ZELNER, B. Non-Market Strategy through the Lens of New Institutional Economics: An Integrative Review and Future Directions, **Strategic Management Journal**, 2017.

DURAND, R., GRANT, R. M.; MADSEN, T. L. The expanding domain of strategic management research and the quest for Integration. **Strategic Management Journal**, 38(1), 4-16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>, 2017.

ENNEN, E.; RICHTER, A. Literature on complementarities in organizations: The whole is more than the sum of its parts- or is it? A review of the empirical. **Journal of Management**, 36(1), 207- 233. <https://doi.org/10.1177/0149206309350083>, 2010.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Produção de frango de corte. **EMBRAPA SUÍNOS E AVES**. 2003. Disponível em: <http://www.cnpqa.embrapa.br/aves/>. Acesso em: 27 out. 2020.

EMBRAPA. **EMBRAPA AVES E SUÍNOS**. 2014. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/1355242/2359486/04+-+Mercado+de+Carnes+-+Cesar+Lopes+subst.+Ariel+Mendes.pdf/d28377b5-b7e1-412b-8c16-82aacaeb9e58>. Acesso em: 02 dez. 2020.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. História. **EMBRAPA SUÍNOS E AVES**. 2020. Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/historia> . Acesso em: 27 out. 2020.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. **EMBRAPA SUÍNOS E AVES**. Disponível em: Disponível em: <http://www.cnpqa.embrapa.br> . Acesso em: 28 out. 2020.

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Anuário 2019 da Avicultura Industrial. **EMBRAPA SUÍNOS E AVES**. 2019. Disponível em: <https://www.embrapa.br/documents/1355242/9156138/Artigo+CIAS+-+Panorama+da+avicultura+em+2018.pdf>. Acesso em: 30 out. 2020.

ESPÍNDOLA, C. J. Trajetórias do progresso técnico na cadeia produtiva de carne de frango do Brasil. **Revista Geosul**, Florianópolis, v. 27, n. 53, p. 89-113, jan./jul. 2012.

FARINA, E.M.M.Q. Competitividade e coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão & Produção**. v.6, n.3. São Paulo, 1999.

FAO. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. 2016. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/agencia/fao/>. Acesso: 03 nov. 2020.

FELIN T., FOSS N. Organizational Routines: A Sceptical Look. Druid Working Paper 04-13, forthcoming in Handbook of Organizational Routines, Becker M (eds). Edward Elgar: New York, 2004.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FOSSÁ, M. I. T. **Proposição de um constructo para análise da cultura de devoção nas empresas familiares e visionárias**. 2003. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

FOSS, K.; FOSS, N. Assets, attributes, and ownership. **International Journal of the Economics of Business**.v.8, p.19-37, 2001.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review, Working Paper**, 4, mar. 2004.

FOSS, K.; FOSS, N. J. Resources and transaction costs: How property rights economics furthers the resource-based view. **Strategic Management Journal**, 26(1), 541–555. <https://doi.org/10.1002/smj.465> , 2005.

FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources**. Oxford University Press, 2005.

FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. Critiques of Transaction Cost Economics: An Overview. In: KLEIN, P. G.; SYKUTA, M. E (editores). **The Elgar Companion to Transaction Cost Economics**. Edward Elgar Publishing, Incorporated, Cheltenham, p. 263-272, 2010.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. Modern Resource-Based Theory (ies). Frederiksberg. 2010.

FOSS, N. J.; HALLBERG, N. L. Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization. **Strategic Organization**, 15(3), 410-422. <https://doi.org/10.1177/>, 2017.

FRANÇOIS, E.P. **O Ambiente institucional na cadeia produtiva avícola do RS**. Regulação e desenvolvimento de mercado baseado no status sanitário dos plantéis (Mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Porto Alegre, 2013.

FURTADO, D.A. et al. Parâmetros de conforto térmico para produção animal nas mesorregiões do Estado da Paraíba. In. Congresso Brasileiro de Meteorologia, 13, Foz de Iguaçu. Anais... Foz de Iguaçu: SBMET, 2002.

FURUBOTN, E. G.; RICHTER, R. **Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics**. USA: The University of Michigan Press, 2005.

FREITAS, L. R. de.; BERTOGLIO, O. A evolução da avicultura de corte brasileira após 1980. *Revista Economia e Desenvolvimento*, n. 13, Brasília- DF, RBA Editora, agosto, 2001.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M., JR., MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, 32(3), 97-109, 1997.

EGGERTSSON, T. *Economic behavior and institutions*. Cambridge Surveys of Economic Literature, Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

GANS, J.; RYALL, M. D. Value Capture Theory: A Strategic Management Review. **Strategic Management Journal**, 38 (1), 17-41, 2017.

GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**, v. 48, p. 37–70, 1999.

GIAROLA, P. C. M.; JÚNIOR, L. C. C. Um retrato da cadeia produtiva de carne avícola em santa catarina e no brasil no início do século XXI. **Revista Americana de Empreendedorismo e Inovação**. v.2, n.2, jul/2020.

GHEMAWAT, P. *Commitment: The Dynamic of Strategy*. New York: The Free Press, 1991.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for practice: A critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, 21(1), 13-47.
<https://doi.org/10.5465/AMR.1996.9602161563>, 1996.

GHOZZI, H.; SOREGAROLI, C.; BOCCALETTI, S.; SAUVÉE, L. Impacts of non-GMO standards on poultry supply chain governance: transaction cost approach vs resource based view. **Supply Chain Management: An International Journal**, 21(6), 743-758.
<https://doi.org/10.1108/SCM-03-2016-0089>, 2016.

GIBBONS, R. ROBERTS, J. Organizational Economics. In: SCOTT, R. A. BUCHMANN, M.C. (eds.) **Emerging trends in the Social and Behavioral Sciences**: na interdisciplinary, searchable, and likable resource. Wiley, 2015.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, 35(4), 65-71, 1995.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (Org) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, p.115-146, 2006.

GRANT, R. A resource-based perspective of competitive advantage. **California Management Review**, 33, 114-135, 1991.

GRANT, R. The Knowledge-Based View of the Firm. In Choo and Bontis (Eds.) *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, New York: Oxford University Press, 133-148, 2002.

GRUNOW, A. GALLON, A. V. BEUREN, I.M. Análise da cadeia de valor e dos custos das rações de uma agroindústria processadora de aves. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.11, n.2, 2009.

GULBRANDSEN, B.; LAMBE, C. J.; SANDVIK, K. Firm boundaries and transaction costs: the complementary role of capabilities. **Journal of Business Research**, Athens, v. 78, p. 193-203. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.015>, 2017.

HART, O. *Firms, contracts and financial structure*. New York: Oxford University Press. 1995.

HART, O. "An Economist's View of Authority." *Rationality and Society* 8: 371-386.

HELFAT, C.; PETERAF, M. The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**, 24, 997-1010, 2003.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOLTON, J. A. The coding process and its challenges. In: BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy (Orgs.). **The SAGE handbook of grounded theory**. London: SAGE, 2007.

HOOPS, D.G.; POSTREL, S. Shared knowledge, "Glitches", and Product Development Performance. **Strategic Management Journal** 20:9, 837-65, (1999).

HOSKISSON, R., Hitt, M., Wan, W. and Yiu, D. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". **Journal of Management**, 25 (3), 417-456, 1999.

HOETKER, G. How Much You Know Versus How Well I Know You: Selecting a Supplier for a Technologically Innovative Component. **Strategic Management Journal**, 26: 75-97, 2005.

HUGHES, J. *A filosofia da pesquisa social*. Rio de Janeiro: Zahar, 1980

ISHIKAWA, I. The source of competitive advantage and entrepreneurial judgment in the RBV: insight from the Austrian school perspective. Center for Strategic Management and Globalization Copenhagen Business School. Frederiksberg, Denmark. First draft, very preliminary, 2006.

JACOBIDES, M. G.; L. M. HITT. Losing sight of the forest for the trees? Productive capabilities and gains from trade as drivers of vertical scope. **Strategic Management J.** 26(13) 1209–1227.U, 2005.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 395-413, may, 2005.

JESUS JUNIOR, C. *A Cadeia da Carne de Frango: tensões, desafios e oportunidades*. **BNDES Setorial**, n.26, p. 191-232, 2007.

JONES, C.B. Egg hygiene: microbial contamination, significance and control. In: TULLET, S.G. *Avian Incubation*. London: Butterworth-Heinemann, p. 269-276. Presented work n° 22. Poultry Science Symposium, 1991.

JOSKOW, P., L. *New Institutional Economics: a report card*. Conference of International Society of New Institutional Economics, Proceedings ... Budapest, Hungary, September, 2003.

KERLINGER, F. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

KERLINGER, F.; LEE, H. **Foundations of behavioral research**. 4th Ed. London: Thomson Learning, 2000.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, Oct., 1978.

KNOTT, A. M.; BRYCE, D. J.; POSEN, H. E. On the Strategic Accumulation of Intangible Assets. **Organization Science**, 14(2): 192-207, 2003.

KNOTT, A. M. Persistent Heterogeneity and Sustainable Innovation. **Strategic Management Journal**, 24: 687–705, 2003.

KOGUT, B. and U. Zander. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology, **Organization Science**, 3, pp. 383–397, 1992.

KUHN, R.; GRUNIG, R. **Grundlagen der strategischen Planung: ein integraler Ansatz zur Beurteilung von Strategien**. Haupt. 2ª edição. Bern, 2000.

LANGLOIS, R. Transaction-cost Economics in Real Time. The University of Connecticut U63, Storrs, CT 06269-1063, USA, 1992.

LEIBLEIN, M.; MILLER, D. An Empirical Examination of Transaction- and Firmlevel influences on the Vertical Boundaries of the Firm. **Strategic Management Journal**, 24: 839-859, 2003.

LEITE, Y. V. P.; PRIMO, M. A. M. Cadeias globais: uma contribuição da RBV no processo de internacionalização. **Produto & Produção**, v. 15, n. 1, p. 10-21, 2014.

LIMA, C. E. et al. Caracterização das exportações e da competitividade internacional do complexo de carnes brasileiras. In: ENCONTRO DE ECONOMIA CATARINENSE INOVAÇÃO E DESENVOLVIMENTO, 6, 2012, Joinville. Anais... Joinville: APEC, 2012.

LIU, X. Vertical integration and innovation. **International Journal of Industrial Organization**, 47(1), 88-120. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0167718716300029>.<https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2016.02.002>, 2016.

LOBO, R. R. et al. Manejo das Instalações para Frangos de Corte. 2010. Disponível em: http://www2.dracena.unesp.br/eventos/sicud_2010/anais/monogastricos/094_2010.pdf. Acesso em: 11 nov. 2020.

LOPES, J. C. O. **Avicultura**. Florianópolis: EDUFPI. UFRN, 2011.

MADHOK, A. The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance. **Organization Science**, v.7, n.5, p.577-590, 1996.

MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22, 387-401, 2001.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso: 23 out. 2020.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Registro de estabelecimentos avícolas. 2016. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/acao-informacao/acoes-e-programas/cartas-de-servico/defesa-agropecuaria-saude-animal/registro-de-estabelecimentos-avicolas#:~:text=Descri%C3%A7%C3%A3o%20e%20finalidade&text=O%20Mapa%20%C3%A9%20respons%C3%A1vel%20pelo,responsabilidade%20dos%20Servi%C3%A7os%20Veterin%C3%A1rios%20Estaduais./>. Acesso: 22 out. 2020.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Divisão de Sanidade das Aves. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/sanidade-animal-e-vegetal/saude-animal/programas-de-saude-animal/sanidade-avicola> Acesso: 22 out de 2020.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010

MARTINS, S. S. **Cadeias produtivas do frango e do ovo, avanços tecnológicos e sua apropriação**. 1996. 115p. Tese (Doutorado). FGV/EASP. São Paulo, 1996.

MARTINS, J. M. S. et al. Melhoramento genético de frangos de corte. **PUBVET**, Londrina, V. 6, N. 18, Ed. 205, Art. 1371, 2012

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study: applications in education**. Georgia: Copyright, 1998.

MÉNARD, C.; SHIRLEY M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? *Journal of Institutional Economics*: v.10, n.4, 2014.

MÉNARD, C.; SAES, M. S. M.; SILVA, V. L. dos S.; RAYNAUD, E. (ORG.). **Economia das**

MENDES, A. A.; SALDANHA, É. S. P. B. A cadeia produtiva da carne de aves no Brasil. In: MENDES, A. A.; NAAS, I. A.; MACARI, M. *Produção de Frangos de Corte*. Campinas: FACTA, 2004. p. 1-22.

MICHELIS, I. L.; GORDIN, M. H. O. *Avicultura*. Campo Grande-MS: UFMS, 2004. Coleção Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. *Economics, organization and management*, Englewood New Jersey: Prentice Hall, 1992.

MINAYO, M. S. (Org.) *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 6. Ed. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9-29, 2008.

- MINAYO, M. C. S. A amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*. São Paulo, 5(7), pp. 1-12, 2017.
- MITCHELL, W. *Types of Economic Theory: From Mercantilism to Institutionalism*. Augustus M. Kelley, 1967.
- MONTEIRO, G. F. A.; ZYLBERSZTAJN, D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **EALR**, Brasília, V. 2, nº 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2011.
- MONTEVERDE, K. 'Technical dialog as an incentive for vertical integration in the semiconductor industry', **Management Science**, 41(10), pp. 1624– 1638, 1995.
- MONTEVERDE, K.; TEECE, D. "Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry", **Bell Journal of Economics**, 13, 206-213, 1982.
- NICKERSON, J. A. *Toward a Positioning Economizing Theory of Strategy*. Mimeo. John M. Olin School of Business. Whashington University in Saint Louis Campus 9, 2003.
- NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990, 152 p.
- NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1998.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G.. *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982.
- OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining Institutional and Resource-Based views. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.
- OLIVEIRA, G, S.; SANTOS, V, M. Manejo de ovos férteis: revisão de literatura. **Nutritime Revista Eletrônica**. Vol. 15, Nº 06, nov/dez de 2018.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: John Wiley, 1959.
- PEREIRA, M. M. A.; MELO, M. R.; SANTOS, M. H. O agronegócio do frango de corte: um estudo de caso sob a ótica da economia dos custos de transação. **Revista Informações Econômicas**, São Paulo, nº 1, p. 7 – 17, jan. 2007.
- PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 1993.
- PINOTTI, R. N.; PAULILLO, L. F. de O. A estruturação da rede de empresas processadoras de aves no Estado de Santa Catarina: governança contratual e dependência de recursos. **Revista Gestão e Produção**, São Paulo, v.13, n. 1, p.167-177, 2006.

PRAHALAD, C.; HAMEL, K. Gary The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May-June. p.78-91, 1990.

POPPO, L.; ZENGER, T. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, n. 19, 1998, p. 853-877.

REAY, T. Publishing qualitative research. *Family Business Review*, 27(2), 95-102. <https://doi.org/10.1177/0894486514529209> , 2014.

RIEGE, A. M. Validity and reliability tests in case study research: a literature review with 'hands-on' applications for each research phase. **Qualitative Market Research: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 75-86, 2003.

RIZZI, A. T. Mudanças tecnológicas e reestruturação da indústria alimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil. (Tese de Doutorado) – Universidade de Campinas. Campinas, 1993.

RICHARDSON, G. B. The organisation of industry. **Economic Journal**, v. 82, n. 327, p. 883-896, 1972.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed., 14. Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHETTI, A; SANTOS, A. C. dos. O sistema integrado de produção de frango de corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Revista de Administração da UFLA**, V.2 – Nº 2 – Jul/Dez, 2000. Disponível em: <<http://www.dae.ufla.br/cedoc/artigo03200.doc>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

ROSÁRIO, M. F. et al. Síndrome ascítica em frangos de corte: uma revisão sobre a fisiologia, avaliação e perspectivas. **Ciência Rural**, Santa Maria, 2004, v. 34, n. 6, p. 1987-1996.

RUMELT, R. P. How Much Does Industry Matter? **Strategic Management Journal**, v. 12, p. 167-185, Dec. 1991.

RUMELT, R. P.; SCHENDEL, D.; TEECE, D. J. Fundamental issues in strategy: a research agenda. Boston: Harvard Business School, 1994

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

SANTINI, G. A. **Dinâmica tecnológica da cadeia e frango de corte no Brasil**. Análise dos segmentos de insumo e processamento. 2006, 235f. Tese (Doutorado em Eng. Produção). Universidade Federal de São Carlos (USFCAR), São Carlos, 2006.

SCHMIDT, N. S.; SILVA, C. L. D. Pesquisa e desenvolvimento na cadeia produtiva de frangos de corte no Brasil. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 56(3), 467-482, 2018.

- SILVA FILHO, E. B. da. A Teoria da Firma e a Abordagem dos Custos de Transação: Elementos para uma Crítica Institucionalista. **Pesquisa & Debate**, SP, p. 259-277, 2006.
- SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. A questão da coexistência de estruturas de governança na economia dos custos de transação: evidências empíricas na avicultura de corte paranaense. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-118, 2005.
- SILVA, D. R. Os efeitos da operação carne fraca na imagem do Brasil. **Revista Estratégia Organizacional**, v. 5, p. 49-58, 2017.
- SILVA, M. A. Evolução do Melhoramento Genético de Aves no Brasil. **Revista Ceres**, v.56, n. 4, p.437-445, 2009.
- SOUZA, J. P.; BANKUTI, S. M. S. Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos. *Revista da FAE*, v. 15, p. 134-149, 2012.
- 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*, 2011;41:41-51
- SOUZA, L.G.A.; CAMARA, M.R.G.; SEREIA, V.J. A Evolução das Exportações e da Competitividade do Complexo de Carnes no Brasil, no Período de 1990 a 2005. IV Encontro da Associação Brasileira de Economia Regional, Foz do Iguaçu, novembro de 2006.
- SUDDABY, R. Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. **Academy of Management Review**, 35(3), 346–357, 2010.
- STIEGLITZ, N.; HEINE, K. "Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm." **Strategic Management Journal** 28: 1-15, 2007.
- TEECE, D. J., R.; RUMELT, G. D.; S, WINTER. Understanding Corporate Coherence. Theory and Evidence,' **Journal of Economic Behavior and Organization**, 23, 1-30, 1994.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug., 1997.
- TEIXEIRA, E. B. A Análise de Dados na Pesquisa Científica: importância e desafios em estudos organizacionais. Periódico: **Desenvolvimento em Questão**, vol. 1, nº. 2, p.177-201, 2003.
- TONISSI, R.H., GOES, B., SILVA, L.H. X., SOUZA, K. A. Alimentos e alimentação animal. Universidade Federal da Grande Dourados. Editora UFGD. 80p. 2013.
- TRENTINI, F. Direito do Agronegócio Contrato de integração, o novo contrato típico agrário. 2017. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-nov-10/direito-agronegocio-contrato-integracao-contrato-tipico-agrario> . Acesso em 05 nov. 2020.

TRENTINI, F. Contratos agroindustriais e a obra de Francisco de Godoy Bueno. 2018. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-fev-02/contratos-agroindustriais-obra-francisco-godoy-bueno> . Acesso em 05 nov. 2020.

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

VALLANDRO, L. F. J.; TREZ, G. Resource-based view, strategy, structure and firm performance: an analysis of the gaps and research opportunities existing in the field of strategic management. **Análise: Revista Acadêmica da FACE**. Porto Alegre: v. 24, n. 1, p. 79-91, jan.-abr, 2013.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

UBABEF -UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. 2012. Disponível em <<http://www.aveworld.com.br/noticias/post/sistema-deintegracao-na-avicultura>> Acesso em 26 de fev de 2019.

UBABEF -UNIÃO BRASILEIRA DE AVICULTURA. The saga of the Brazilian poultry industry: how Brazil has become the world's largest exporter of chicken meat = A saga da avicultura brasileira: como o Brasil se tornou o maior exportador mundial de carne de frango / [coordenação Sergio Costa; tradução Vice-Versa Tradução Escrita e Interpretação]. - Rio de Janeiro: Insight; São Paulo: UBABEF, 2011. 120p.: il.

USDA. United States Department of Agriculture. Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Poultry and Products Annual: Brazil. 2020. Disponível em: https://usdabrazil.org.br/wpcontent/uploads/2020/10/poultry_and_products_annual_brasilia_brazil_09-01-2019.pdf . Acesso: 02 nov. 2020.

VAYEGO, S. A. **Uso de Modelos Mistos na Avaliação Genética de Linhagens de Matrizes de Frango de Corte**. 2007. 104f. Tese (Doutorado em Genética) – Setor de Ciências Biológicas. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2007.

WEBLEN, T. A Teoria da Classe Ociosa – Um estudo econômico das instituições. Trad. Olívia Krähenbühl. Atica, (Os pensadores), 1974.

WATANABE, K. et al. Contract farming in Brazil – an approach to Law and Economics. **Revista Direito GV**. São Paulo, v. 13, n. 1, jan-abr., 2017.

WHETTEN, D. A., Felin, T., & King, B. The practice of theory borrowing in organizational studies: Current issues and future directions. **Journal of Management**, 35: 537–563, 2009.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: Free Press, 1975.

_____. **The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: the Free Press, 1985.

_____. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2., pp. 269-296, Jun., 1991.

_____. *The Mechanisms of Governance*, Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, pp. 595–613, September, 2000.

_____. **The Theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract**. 2002. (Working Paper).

WINTER, S.G. ‘The Research Program of the Behavioral Theory of the Firm: Orthodox Critique and Evolutionary Perspective’, in Benjamin Gilad and Stanley Kaish (1986) (eds.), *Handbook of Behavioral Microeconomics*, A (Greenwich: JAI Press), 1986.

ZANELLA, C. et al. A verticalização da cadeia produtiva de frango da região de Chapecó – SC. **Revista Alcance**, v. 20, n. 4, p. 533-550, 2013.

ZANELLA, C. **Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central aurora alimentos (aves) – formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

ZIEBERT, R. A.; SHIKIDA, P. F. A. Avicultura e produção integrada em Santa Helena, estado do Paraná: uma abordagem a partir da nova economia institucional. **Rev Economia e Agronegócio**. São Paulo, São Paulo, v. 51, n. 1, p. 71-86, jan./jun. 2004. Disponível em: < www.periodicos.capes.br > Acesso em: 18 jan. 2018.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação no Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: 1995. 237 f. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do (Org.). *Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação*. 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.

_____. **Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics**. In: *International Society for the New Institutional Economics – ISNIE*, Barcelona-Espanha, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; SZTAJN, R. **Direito e economia – Análise econômica do direito e das organizações**. São Paulo: Campus, 2005.

APÊNDICE I -ROTEIRO DE ENTREVISTA

Entrevista nº _____ Data: ____/____/____

Empresa: _____

Entrevistado: _____ Contato: _____

Tempo na empresa _____

Localização: _____ Ano de fundação: _____

Capacidade produtiva: _____ Número de funcionários: _____

Principais produtos/linhas de produtos: _____

Área de atuação geográfica: _____

Número de produtores/fornecedores de ovos/pintainhos/
atualmente: _____

-Aspectos Institucionais:

- 1) Quais são as leis que regulam a produção e processamento dos produtos avícolas? Nos últimos anos houve alguma alteração significativa nestas leis?
- 2) Considera que o SAG avícola precisa destas leis? O que melhorou ou piorou em resposta às essas normas?

-Aspectos da estrutura de governança:

- 3) O que a empresa produz internamente e o que compra de terceiros?
- 4) A quantidade de granjas de produção própria da empresa sofreu alterações ao longo do tempo?
- 5) Quais os tipos de integração via contrato a empresa já deteve, ou detém? Há outra forma de relação contratual além da integração?
- 6) Quais salvaguardas normalmente são inclusas na contratação, há algum auxílio de um departamento jurídico? Perdas atípicas relacionadas ao produto são divididas com o integrado ou fornecedor?
- 7) Você considera que a frequência com que as transações são realizadas gera padronização e informação nas atividades da empresa? Acredita que uma frequência maior com um fornecedor específico auxilia no desenvolvimento da relação contratual?
- 8) Nas negociações externas, quais os benefícios da compra no mercado livre?
- 9) Quais dos produtos avícolas você considera que demandam um investimento específico (ativo específico) de curto, médio ou longo prazo?
- 10) Você considera esses investimentos como únicos? Acredita que esses investimentos podem ser perdidos se direcionados para negociações com uma outra empresa? Como são verificados?
- 11) Considera que esses investimentos específicos conferem alguma diferenciação aos produtos avícolas? E percebe como positivo o fato de seu produto demandar esses investimentos?

12) Já houveram problemas na relação com outras partes da cadeia devido à esses investimentos? Algum problema pela falta de conhecimento das partes sobre determinado aspecto desses ativos específicos?

13) Esses problemas já tiveram algum impacto sobre manter uma relação via contrato, ou optar por comprar a granja e internalizar o processo produtivo? Consegue descrever como ocorreu essa tomada de decisão?

14) Como percebe a função do controle na internalização, melhora a capacidade de resposta diante das incertezas nas negociações desses investimentos específicos?

-Aspectos da Teoria dos Custos de Mensuração/direitos de propriedade

15) Quais dos seguintes atributos são mensurados em contrato na Cadeia Produtiva em que atua? (ovos incubáveis; eclosão; pintinhos vendáveis; remuneração pelo índice de eficiência produtiva; viabilidade do lote; contaminação do lote; sanidade; tratamentos de doenças; biossegurança; pintinhos eliminados; genética; peso de ovos; ração consumida; e biossegurança)?

16) É possível elencar demais elementos que não são contratados, mas são definidos na relação com os produtores integrados via contrato? (Dimensões particulares).

17) Como você identifica quais os atributos essenciais, que são/ou eram difíceis de serem monitorados na relação via contrato? Acredita que estes atributos se tornaram mais fáceis de serem controlados na internalização da produção (integração vertical)?

18) E este controle como você vê no caso dos atributos e sua garantia? Facilita a mensuração, padronização e protege os direitos de propriedade nas negociações?

19) Existe alguma forma de garantia sobre os produtos avícolas que a empresa desenvolve?/(Patentes?). E aspectos de garantia acordados entre a empresa e os produtores que não constam em contrato? Como são resolvidos?

20) Acredita que com o processo internalizado a dificuldade na garantia dos direitos que não estão em contrato acabaram, ou acabariam se ainda não o fez?

21) A empresa já resolveu problema na identificação e garantia dos direitos de propriedade com outro tipo de ação que não fosse internalizar a produção (como a padronização)? Quais? Considera essas ações mais eficientes do que a internalização?

22) Como as informações dos fornecedores e consumidores influenciam nas decisões? Acredita que o fluxo de informação da cadeia produtiva é melhor com o sistema de integração via contrato, ou quando há internalização da produção? Explique.

-Aspectos da Teoria da Visão Baseada em Recursos

23) Em sua opinião quais são os recursos (estrutura física; equipamentos; volume de produção; tecnologia; automatização; incubatórios; genética) e capacidades (manejo adequado; qualificação técnica ou gerencial; experiência) estratégicas da empresa processadora? Em outras palavras, o que a empresa tem de distinto?

24) Como você considera que a aprendizagem influencia no processo de controle das relações, ou no caso de internalização? (Informação, padronização, controle e proteção dos direitos de propriedade dos recursos estratégicos).

- 25) Como esses recursos estratégicos são mensurados, é fácil ou difícil de mensurá-los? Como são garantidos ou protegidos, isto é, usufruídos só pela processadora? Considera que a internalização possibilita mais proteção no controle/e ou expansão das capacidades e recursos estratégicos?
- 26) Você percebe algum fator importante na história da empresa que foi determinante para o seu desempenho? E considera que a empresa obteve ou desenvolveu alguma capacidade ou recurso único ao longo do tempo? Essas capacidades ou recursos estratégicos desenvolvidos foram determinantes para que a empresa pudesse internalizar a produção?
- 27) Geralmente ao obter granja própria (internalização) você percebe que algum recurso ou capacidade é essencial para mantê-la, ou até mesmo surgem em decorrência desse tipo de governança? Esses recursos podem ser utilizados fora do contexto da empresa?
- 28) A empresa já sentiu a necessidade de internalizar a produção, mas não realizou pela falta de algum recurso ou capacidade?
- 29) É possível elencar alguma outra condição de recursos e capacidades que são decisivos/imprescindíveis no momento em que a empresa internaliza as atividades?
- 30) Teria mais alguma informação que poderia contribuir com essa discussão?