

Cleunice Zanella

**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 submetida ao Programa de Pós-
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina para a obtenção do Grau de
Doutora em Administração.
Orientador: Prof. Dr. André Luis da
Silva Leite

Florianópolis
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Zanella, Cleunice

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 / Cleunice Zanella ;
orientador, André Luis da Silva Leite, 2017.
371 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós
Graduação em Administração, Florianópolis, 2017.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Estruturas de governança.. 3.
Custos de transação. 4. Custos de mensuração. 5.
Produção avícola. I. Leite, André Luis da Silva. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de
Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Cleunice Zanella

**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**

Esta Tese foi julgada adequada para a obtenção do título de
“Doutora em Administração” e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração.

Florianópolis, 27 de Novembro de 2017.

Prof.^a Cibele Barsalini Martins, Dr.^a
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof. André Luis da Silva Leite, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.^a Paula Sarita Bigio Schnaider, Dra.
Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV)

Prof. Nei Antonio Nunes, Dr.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof.^a Gabriela Gonçalves Silveira Fiates, Dra.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Silvio Antonio Ferraz Cario, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus amores: minha filha Lara,
meu marido Delcio e meus pais Elci e
Zeninho.

AGRADECIMENTOS

Talvez esses últimos quatro anos tenham sido os mais difíceis da minha vida, mas também acredito que tenham sido os mais felizes! Foram quatro anos de muito estudo, muito trabalho e muita dedicação. Nesse período também descobri o verdadeiro amor da vida minha, um amor inexplicável, incondicional: minha filha Lara, minha razão de viver!

Tenho muito a agradecer:

Ao Senhor nosso Deus, pai maior, que está sempre comigo!

A minha filha Lara, meu motivo de viver e fazer sempre o melhor! Nada que eu escreva aqui representará o amor que sinto por você, minha filha, minha vida!

Ao meu marido Delcio, companheiro de muitas jornadas, desde as mais felizes até as mais difíceis. Obrigada pelo apoio incondicional e por tudo que tem feito por mim e pela Lara. Apesar de ter me acompanhado nesse caminho, acredito que você não imagina o quão importante foi para mim!

Aos meus pais, por tudo. Vocês são os melhores pais que eu poderia ter. Obrigada por todas as vezes que cuidaram da minha menina para que eu pudesse cumprir com minhas atividades nesse período do doutorado! Sempre dispostos, sempre presentes. Serei eternamente grata. Percebo o quanto vocês são felizes por estarem fazendo algo por mim!

A toda minha família: obrigada por estarem comigo, pelo apoio, pelo amor e por entenderem minhas ausências!

Agradeço a todos os amigos que conheci nesse período. Quero registrar um agradecimento muito especial a uma amiga que passou a fazer parte da minha vida: Andreia, você me acolheu na sua casa, compartilhou sua vida comigo, foi minha companheira de jornada. Sou muito grata por tudo, muito obrigada!

Meu agradecimento, reconhecimento e admiração aos professores que conheci, em especial aos membros da comissão de avaliação, por aceitarem o convite em fazer parte da minha banca de defesa e pelas contribuições ao trabalho. São professores pelos quais tenho muito carinho e admiração. De forma muito especial, agradeço imensamente ao meu professor orientador, que me acompanha desde o mestrado: Professor André, obrigada pela confiança, pelo caminho percorrido, pelo apoio incondicional. Muito obrigada por tudo!

Agradeço ainda a Secretaria de Estado de Educação (SED) de Santa Catarina, em especial, a Diretoria de Educação Superior e ao

Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina. No segundo semestre de 2014 fui contemplada com bolsa de estudos do Programa UNIEDU/FUMDES Pós-Graduação. Esta bolsa foi imprescindível para que eu conseguisse me manter e concluir com êxito meu doutoramento. Espero que outros, assim como eu, possam usufruir deste importante incentivo ao ensino e educação, proporcionado pelo nosso Estado.

Agradeço imensamente a Unochapecó, por todo o apoio para que a realização desse sonho fosse possível. Aos colegas de trabalho, em especial, aos professores do curso de Administração.

Por fim, agradeço aos profissionais da Cooperativa Central Aurora Alimentos e demais participantes desse estudo, pela recepção, cordialidade e acessibilidade. Agradeço, em especial, ao Sr. Celso Cappellaro, que me mostrou o caminho e abriu as portas para minha pesquisa.

Meu respeito e admiração por todos!

RESUMO

Este estudo objetivou compreender os fatores que determinam as estruturas de governança (formas plurais e não plurais) nas transações da Cooperativa Central Aurora Alimentos (aves), localizada no oeste catarinense, a partir da teoria dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Visando atender ao objetivo proposto, inicialmente, foram identificadas as estruturas de governança presentes, considerando a cadeia principal para, posteriormente, analisar os fatores que determinam a adoção de formas plurais e não plurais (hierarquia, mercado ou forma híbrida) nas transações desta cadeia, a partir de uma abordagem proposta de complementaridade dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Na sequência analisou-se a dinâmica das estruturas de governança presentes na Cooperativa sob uma perspectiva temporal. A análise central vai além do trade off “make or buy”, pois verificou-se a presença de formas plurais, além de formas não plurais, na coordenação das estruturas de governança presentes na cadeia principal. As estruturas de governança identificadas foram avaliadas a partir da complementaridade de abordagens da Nova Economia Institucional (NEI), especialmente a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), juntamente com a Visão Baseada em Recursos (VBR) e os conceitos e estudos referentes às formas plurais de governança. A complementaridade da ECT, TCM e VBR foi utilizada, portanto, para compreender os determinantes da adoção de estruturas não plurais (hierarquia, mercado ou forma híbrida) ou formas plurais (utilização simultânea de duas ou mais estruturas de governança para a mesma transação). Considerou-se que a formação das estruturas presentes envolve a condição de especificidade (ECT), de mensuração (TCM) e recurso estratégico (VBR) dos ativos transacionados. Realizou-se, portanto, uma pesquisa teórico-empírica, de natureza qualitativa e do tipo descritiva. A partir de um recorte transversal, com base nos anos de 2016 e 2017, com perspectiva longitudinal, foram coletados dados primários e secundários. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com o Gerente de Operações, Analista de PPCP, Supervisor de produção (integração de aves), Gerente de Avicultura, Gerente de Produção, Supervisor Comercial, além de oito avicultores, um fornecedor de pintainhos de um dia e um gestor de uma empresa distribuidora. A coleta de dados primários foi realizada ainda por meio de relatórios de produção da Cooperativa Central Aurora Alimentos. Já os dados secundários foram coletados em instituições

relacionadas à produção agroindustrial, como EPAGRI, CEPA, UBA; ABEF; USDA e demais órgãos que fornecem dados/informações a respeito da produção de frangos de corte. A análise dos dados coletados foi realizada com base na análise de conteúdo, considerando-se suas etapas, notadamente, a identificação de categorias de análise e a interação entre elas. Como principais resultados, evidenciou-se a presença de formas plurais e não plurais de governança. Onde existem formas plurais, há tendência para a integração vertical/hierarquia a montante ao processo de distribuição. Ou seja, nos elos que antecedem a distribuição, a integração vertical é considerada como a estrutura de governança mais adequada, em especial, pela possibilidade de controle (dos processos, principalmente) e redução do custo de produção, tendendo a predominar sobre as demais, exceto na produção de ovos e criação de frangos, pois nesses casos, a forma híbrida prevalece, visto que são processos altamente padronizados, com direitos de propriedade claramente definidos, estando os recursos estratégicos (nesse caso as relações entre cooperativa e produtores rurais) preservados. Logo, as formas plurais nos elos a montante do processo de distribuição tendem a ser transitórias. No processo de distribuição, porém, a forma plural tende a se manter estável, visto que as diferentes estruturas de governança utilizadas para coordenar a mesma atividade atendem públicos distintos, logo, precisam coexistir. Com esta pesquisa busca-se explorar e abrir caminhos ao estudo das formas plurais, em conjunto com as formas não plurais, através da complementaridade entre as concepções teórico-analíticas, neste caso, da ECT, TCM e VBR.

Palavras-chave: Estruturas de governança. Custos de transação. Custos de mensuração. Recursos estratégicos. Produção avícola.

ABSTRACT

This study aimed to understand the factors that determine the governance structures (plural and non plural forms) in the transactions of the Cooperativa Central Aurora Alimentos (poultry), located in the west of Santa Catarina, from the theory of transaction costs, measurement costs and strategic resources. In order to meet the proposed objective, initially the governance structures were identified, considering the main chain to later analyze the factors that determine the adoption of plural and non-plural forms (hierarchy, market or hybrid form) in the transactions of this chain, based on a proposed approach of complementarity of transaction costs, measurement costs and strategic resources. The dynamics of the governance structures present in the Cooperative under a temporal perspective were analyzed. The central analysis goes beyond the trade off "make or buy", as it was verified the presence of plural forms, besides non plural forms, in the coordination of the governance structures present in the main chain. The governance structures identified were evaluated from the complementarity of New Institutional Economics (NIS) approaches, especially Transaction Cost Economics (ECT) and Measurement Costs Theory (TCM), along with the Resource Based View (VBR) and the concepts and studies concerning plural forms of governance. The complementarity of ECT, TCM and VBR was therefore used to understand the determinants of the adoption of non-plural structures (hierarchy, market or hybrid form) or plural forms (simultaneous use of two or more governance structures for the same transaction). It was considered that the formation of the present structures involves the condition of specificity (ECT), measurement (TCM) and strategic resource (VBR) of the transacted assets. Therefore, a theoretical-empirical research, of qualitative nature and of the descriptive type, was carried out. Based on a transversal cut, based on the years 2016 and 2017, with a longitudinal perspective, primary and secondary data were collected. The primary data were collected through semi-structured interviews with the Operations Manager, PPCP Analyst, Production Supervisor (poultry integration), Poultry Manager, Production Manager, Commercial Supervisor, and eight poultry farmers, a supplier of a day and a manager of a distributor company. The primary data collection was also performed through production reports of the Cooperativa Central Aurora Alimentos. Secondary data were collected in institutions related to agroindustrial production, such as EPAGRI, CEPA, UBA; ABEF; USDA and other agencies that provide data / information regarding the production of broilers. The analysis of the

collected data was carried out based on the analysis of content, considering its stages, in particular, the identification of categories of analysis and the interaction between them. As main results, the presence of plural and non-plural forms of governance was evidenced. Where there are plural forms, there is a tendency for vertical integration / hierarchy upstream to the distribution process. In other words, in the links that precede the distribution, vertical integration is considered as the most adequate governance structure, especially due to the possibility of control (mainly processes) and reduction of production cost, tending to predominate over the others, except in egg production and broiler production, because in these cases, the hybrid form prevails, since they are highly standardized processes with clearly defined property rights, with strategic resources (in this case, relations between cooperatives and rural producers) preserved. Thus, the plural forms in the upstream links of the distribution process tend to be transitory. In the distribution process, however, the plural form tends to remain stable, since the different governance structures used to coordinate the same activity serve different audiences, so they need to coexist. This research seeks to explore and open paths to the study of plural forms, together with non-plural forms, through the complementarity between theoretical and analytical conceptions, in this case, ECT, TCM and VBR.

Keywords: Governance structures. Transaction costs. Measurement costs. Strategic resources. Poultry production.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transação.....	61
Figura 2 - Tipologia das organizações: formas híbridas.....	100
Figura 3 - Categorias e subcategorias para análise.....	122
Figura 4 - Etapas para análise de conteúdo	136
Figura 5 - Triangulação de dados	139
Figura 6 - Estratégias básicas para aumentar a validade interna e externa, aplicadas no presente estudo	140
Figura 7 – Cadeia produtiva do frango de corte	156
Figura 8 – Cadeia produtiva da avicultura	157
Figura 9 – Distribuição da produção de carne de frango no país	166
Figura 10 – Distribuição das exportações do país	169
Figura 11 – Principais países exportadores de carne de frango.....	170
Figura 12 – Principais países importadores de carne de frango	171
Figura 13 – Ranking das exportações de frango brasileiras	189
Figura 14 – Cooperativas filiadas à Cooperativa Central Aurora	202
Figura 15 – Estrutura de governança presente no elo “matrizeiro” – ciclo de recria.....	209
Figura 16 – Estrutura de governança presente no elo “matrizeiro” – ciclo de produção	210
Figura 17 – Estrutura de governança presente no elo “incubatório” ..	213
Figura 18 – Estrutura de governança presente no elo “pintainhos de um dia”	216
Figura 19 – Estrutura de governança presente no elo “produção de frango de corte”	220
Figura 20 – Estrutura de governança presente no elo “produção de ração”	227
Figura 21 – Estrutura de governança presente no elo “abate e processamento”	229
Figura 22 – Estrutura de governança presente no elo “distribuição dos produtos acabados”	233
Figura 23 – Fatores determinantes das estruturas de governança presentes em cada elo da cadeia produtiva.....	312
Figura 24 – Fatores determinantes das estruturas de governança presentes em cada elo da cadeia produtiva.....	313

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Aspectos complementares envolvendo a VBR, ECT e TCM	108
Quadro 2 - Principais características da ECT, TCM, VBR e Formas Plurais.....	113
Quadro 3 - Características que determinam a estrutura de governança mais adequada	119
Quadro 4 – Perfil dos entrevistados	130
Quadro 5 – Definições constitutivas, operacionais e perguntas de estudo	142
Quadro 6 – Resumo das estruturas de governança identificadas.....	207

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção e comércio mundial – frango, bovino, suíno e ovino	162
Tabela 2 - Volume de exportação de carne de frango produzida no Brasil	167
Tabela 3 - Tendências dos grandes países importadores de carne de frango	172
Tabela 4 - Estruturas de governança identificadas	205
Tabela 5 – Matrizes em produção	211
Tabela 6 – Quantidade e tamanho dos aviários	224

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção de carnes – frango, bovino e suíno.....	162
Gráfico 2 - Consumo mundial e brasileiro – frango, bovino e suíno ..	163
Gráfico 3 - Evolução do consumo <i>per capita</i> – frango – mercado nacional	164
Gráfico 4 - Volume de produção de carne de frango em 2015 (mil toneladas)	164
Gráfico 5 - Evolução do volume de produção de carne de frango no Brasil (milhões de toneladas)	165
Gráfico 6 - Volume de importação de carne de frango (mil toneladas)	166
Gráfico 7 - Volume de exportação de carne de frango (mil toneladas)	166
Gráfico 8 - Evolução do número de cooperativas em atividade registradas na OCESC	195
Gráfico 9 - Número de Cooperativas por Ramo, em 31/12/15.....	195
Gráfico 10 - Evolução do número de cooperados	196
Gráfico 11 - Número de cooperados por ramo/segmento em 31/12/15	196

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEF	Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos
ABPA	Associação Brasileira de Proteína Animal
ACAV	Associação Catarinense de Avicultura
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
APPCC	Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle
ARESC	Agência de Regulação de Serviços Públicos de Santa Catarina
ASSOMAR	Associação dos Produtores Rurais de Santa Catarina
BNDS	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BPF	Boas Práticas de Fabricação
BRC	<i>British Retail Consortium</i>
CEPA	Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola
CIDASC	Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina
CONAB	Companhia Nacional de Abastecimento
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
DIPOA	Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal
ECT	Economia dos Custos de Transação
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
EPAGRI	Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina
FAO	Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura
FECOAGRO	Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina
FIESC	Fundação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
ICASA	Instituto Catarinense de Sanidade Agropecuária
ICEPA	Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina
IN	Instrução Normativa
INOVAGRO	Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPEACS	Instituto de Pesquisa e Experimentação

	Agropecuária do Centro Sul
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MODERAGRO	Programa de Modernização da Agricultura e Conservação de Recursos Naturais
NEI	Nova Economia Institucional
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OCEB	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia
OCESC	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia
OMS	Organização Mundial de Saúde
PNCRC	Programa Nacional de Controle de Resíduos e Contaminantes
PPHO	Procedimentos Padrão de Higiene Operacional
RIISPOA	Regulamento de Inspeção Sanitária e Industrial de Produtos de Origem Animal
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SIF	Serviço de Inspeção Federal
SIM	Serviço de Inspeção Municipal
SNCR	Sistema Nacional de Crédito Rural
TCM	Teoria dos Custos de Mensuração
UBA	União Brasileira de Avicultura
UCLA	Universidade da Califórnia em Los Angeles
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
USDA	<i>United States Department of Agriculture</i>
VEI	Velha Economia Institucional
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	27
1.1	PRESSUPOSTOS DO ESTUDO	32
1.2	OBJETIVOS	37
1.2.1	Objetivo geral	37
1.2.2	Objetivos específicos	37
1.2.3	Estrutura da tese	38
2	REVISÃO TEÓRICA	41
2.1	ECONOMIA INSTITUCIONAL	41
2.2	A “VELHA” (VEI) E A “NOVA” (NEI) ECONOMIA INSTITUCIONAL	49
2.3	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)	57
2.3.1	Estruturas de governança: mercado, integração vertical (hierarquia), forma híbrida (contratos)	61
2.3.1.1	Hierarquia ou integração vertical	63
2.3.1.2	Forma híbrida (contrato)	64
2.3.2	Atributos das transações: frequência, incerteza e especificidade dos ativos	66
2.3.3	Pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo	70
2.4	TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (TCM)	72
2.5	VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) / RESOURCE BASED VIEW (RBV)	79
2.6	FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ECT, TCM E VBR	89
2.6.1	Conceitos e características das formas plurais de governança	90
2.6.2	Formas plurais de governança em complemento a ECT	96
2.6.3	Formas plurais versus estruturas híbridas (ECT)	98
2.6.4	Análise das formas plurais de governança a partir da ECT, TCM e VBR	102

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	121
3.1	NATUREZA, TIPO, ABORDAGEM E RECORTE DA PESQUISA	125
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	128
3.2.1	Empresas e Perfil dos entrevistados.....	129
3.3	MÉTODOS DE COLETA E TIPO DE DADOS.....	131
3.4	MÉTODOS PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	133
3.5	DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E INDICADORES PARA ANÁLISE DOS DADOS.....	141
4	O SETOR AVÍCOLA.....	145
4.1	A EVOLUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA AVICULTURA BRASILEIRA	145
4.2	A CADEIA PRODUTIVA DE FRANGOS DE CORTE ...	155
4.3	PANORAMA DA PRODUÇÃO, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE CARNE DE FRANGO.....	161
4.4	O AMBIENTE INSTITUCIONAL E O SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO.....	173
4.4.1	Legislação Sanitária e Segurança Alimentar na produção avícola	177
4.4.2	O papel do crédito no desenvolvimento avícola	182
4.5	ESTRUTURA DE MERCADO E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO	185
4.6	O SISTEMA COOPERATIVISTA	193
4.6.1	Cooperativas agroindustriais catarinenses.....	197
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	201
5.1	COOPERATIVA CENTRAL AURORA ALIMENTOS ...	201
5.2	ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PRESENTES NA CADEIA PRODUTIVA: FORMAS PLURAIS E NÃO PLURAIS...	205
5.2.1	Matrizes em produção	209
5.2.2	Incubação de ovos.....	213
5.2.3	Aquisição de pintainhos de um dia para alojamento (produção de frangos de corte)	216

5.2.4	Produção de frangos de corte.....	220
5.2.5	Produção de ração.....	227
5.2.6	Abate e processamento	229
5.2.7	Distribuição dos produtos acabados.....	232
5.3	CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS NA DEFINIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA (PLURAI E NÃO PLURAI) PRESENTES AO LONGO DA CADEIA PRODUTIVA PRINCIPAL 237	
5.3.1	Custos de transação	237
5.3.1.1	<i>Atributos das transações</i>	237
5.3.1.2	<i>Pressupostos comportamentais</i>	250
5.3.2	Custos de mensuração.....	255
5.3.2.1	Mensuração	255
5.3.2.2	Direitos de propriedade	267
5.3.2.3	Informação	271
5.3.2.4	Padronização	275
5.3.3	Recursos estratégicos	277
5.3.3.1	Caracterização dos recursos estratégicos	278
5.3.3.2	Path dependence.....	281
5.3.3.3	Heterogeneidade.....	286
5.4	VISÃO COMPLEMENTAR DA ECT, TCM E VBR PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PLURAI E NÃO PLURAI NA CADEIA EM ESTUDO.....	290
5.4.1	Análise da presença de formas plurais e não plurais na cadeia produtiva coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos	290
5.4.2	Formas plurais estáveis ou transitórias?.....	315
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	321
	REFERÊNCIAS	337
	APÊNDICE A – Instrumento para coleta de dados	367

1 INTRODUÇÃO

A ideia central deste trabalho diz respeito às características das transações que ocorrem ao longo da cadeia produtiva de aves. Busca-se compreender quais fatores são determinantes para a adoção de diferentes estruturas de governança ao longo da cadeia. O estudo tem como objeto de análise a Cooperativa Central Aurora Alimentos, localizada no oeste do estado de Santa Catarina.

A análise principal vai além das decisões entre “fazer” ou “comprar” (make or buy), pois nesta cadeia há indícios de que existe a presença de formas plurais de coordenação, indicando que diferentes estruturas de governança são utilizadas para as mesmas atividades ou atividades semelhantes. O foco principal deste estudo é, portanto, compreender quais fatores que levam a firma a optar por diferentes estruturas de governança ao longo da cadeia. Assim, avaliou-se a cadeia principal e não apenas um elo específico.

O conceito de cadeia produtiva tem sido um dos temas de grande importância nas últimas décadas. Seu estudo permite a compreensão dos impactos que as ações internas e externas (por exemplo, aumento de capacidade produtiva e variação cambial, consecutivamente) podem causar, assim como identificar as oportunidades e potencialidades não desvendadas do negócio. Segundo Casarotto e Pires (1999), a cadeia produtiva consiste, de modo amplo, em pesquisa e desenvolvimento, logística de aquisição, produção, tecnologia de gestão, logística de distribuição e marketing. Os autores defendem a integração entre esses níveis para o alcance da vantagem competitiva sustentável.

Farina e Zylbersztajn (1992, p. 190) conceituam cadeia produtiva como “a sucessão de estágios de transformação porque passa a matéria-prima, constituindo-se num espaço unificado de geração e apropriação do lucro e da acumulação”. Já Zylbersztajn (1995) refere-se às cadeias produtivas como operações organizadas de forma vertical e percorridas pelo produto desde sua produção até sua distribuição, e podem ser coordenadas via mercado ou através da intervenção dos diferentes agentes que participam da cadeia. Entende-se por integração vertical o processo pelo qual etapas tecnologicamente distintas e sequenciais reúnem-se em uma hierarquia, de acordo com Williamson (1996).

As ligações entre nós ou elos de uma cadeia passam a ser vistos como espaços importantes para análises estratégicas (CAMPEÃO, 2004). Por esse motivo, a forma como os recursos físicos, financeiros e as informações fluem ao longo da cadeia são considerados fatores decisivos para o sucesso de todos os elos.

Para Souza (1999), a visão de ambiente sistêmico exige que as empresas busquem formas de organização, para que sejam capazes de sobreviver diante de incertezas e riscos. Neste sentido, Farina (1999) descreve que os sistemas são formados por segmentos que podem exigir diferentes graus de dependência mútua, sendo esta determinada pelos atributos da transação entre os segmentos. Logo, governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e ao mesmo tempo conseguir monitorá-lo, com o objetivo de evitar possíveis atitudes oportunistas e preservar a continuidade das transações.

Portanto em uma avaliação sistêmica, os elos da cadeia estão conectados, não existindo a atuação da empresa isoladamente. Ressalta-se ainda que as estratégias não ocorrem somente dentro do ambiente interno da empresa, existindo outros fatores que orientam as estratégias empresariais, como: leis, regulamentos, políticas governamentais, tecnologias, fatores culturais, mudança no comportamento dos consumidores e a relação de forças entre concorrentes, fornecedores e clientes. Verifica-se, a partir deste contexto, que a forma como a governança da cadeia produtiva é estabelecida poderá interferir no nível de inter-relação entre seus agentes, ocasionando uma maior cooperação ou maior competição.

Diferentes teorias foram desenvolvidas para explicar os motivadores ou determinantes para a definição de estruturas de governança ou formas de coordenação em cadeias produtivas. Algumas abordagens da Nova Economia Institucional (NEI) podem ser consideradas com este propósito, destacando-se a Economia dos Custos de Transação (ECT), cujas discussões deram-se a partir dos estudos de Coase (1937), debatido mais recentemente por Williamson (1975, 1985, 1996), como um dos segmentos da nova economia institucional. Os conceitos de ECT podem ser utilizados para melhor compreensão do problema da introdução e da evolução da competição em um determinado setor, caracterizado por recentes mudanças no ambiente institucional (LEITE; LANZER; SERRA, 2009). Para Hiratuka (1997), essa teoria contribuiu para a evolução do pensamento das relações nas cadeias produtivas, considerando as possíveis formas contratuais a fim de diminuir o custo e facilitar a operacionalização das transações de um setor para o outro. Segundo Leite, Lanzer e Serra (2009, p. 48) “A economia dos custos de transação trata do estudo das transações que ocorrem, principalmente, em ambientes de racionalidade limitada e onde o comportamento dos agentes é, de modo geral, marcado pelo oportunismo”.

A análise econômica de modos alternativos de organização ou coordenação de estruturas de governança tem sido tema de debate e investigação da economia. Iniciada por Coase (1937), a discussão sobre a Economia dos Custos de Transação (ECT), perpassando pelos limites da firma e diferentes formas de organização/coordenação avança, e o famoso trade-off entre “fazer ou comprar” cede espaço para o estudo de diferentes “combinações” de arranjos.

Embora muito tenham contribuído para explicar as diferentes formas de governança existentes, estudos empíricos evidenciam a utilização de formas simultâneas de governança para coordenar a mesma transação (LAFONTAINE, 1992; BRADACH, 1997; PARMIGIANI, 2007; SOUZA et al., 2011), fenômeno este conhecido como formas plurais, termo nomeado por Bradach e Eccles (1989), os quais propuseram que os mecanismos de governança, por eles denominados de preço, autoridade e confiança, poderiam ser combinados de diferentes maneiras para conduzir transações equivalentes.

Neste sentido, para Ménard et al. (2014), a definição de uma estrutura de governança não pode se dar pela simples escolha entre “fazer” ou “comprar”, salientando que as formas plurais podem ser úteis para explicar diferentes estruturas de governança, consistindo em arranjos organizacionais em que uma empresa combina diferentes formas de coordenação para realizar transações semelhantes.

As formas plurais podem emergir em diferentes situações, desde a indivisibilidade de ativos produtivos, assim como oportunidades esporádicas de arbitragem, que podem incentivar a compra de insumos normalmente produzidos internamente. Destaca-se ainda, de acordo com Ménard et al. (2014), que a emergência das formas plurais é mais frequente quando o ambiente no qual se realizam as transações é complexo, no sentido de que a racionalidade limitada e a estrutura das interdependências entre as decisões dos agentes podem demandar capacidades sobre-humanas para calcular a estrutura de governança ótima. Neste sentido, o custo de transação associado a uma estrutura de governança pode ser afetado pela utilização simultânea de outra estrutura de governança para conduzir a mesma transação.

Além da ECT, existem outras abordagens teóricas que podem contribuir para o presente estudo. Destacam-se a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), que tem como foco a mensuração dos custos de transação (ou ainda a possibilidade ou não de mensuração) e a Visão Baseada em Recursos (VBR) (Resource Based View – RBV), que tem como objetivo evidenciar a importância da condição do recurso estratégico, aqui definido como recursos e capacidades distintas,

geradores de vantagem competitiva, conforme apontado por Peteraf (1993) e Wernefelt (1984) na definição da estrutura de governança mais adequada, considerando, neste caso, o enfoque estratégico inerente às teorias.

Nesse sentido, com o objetivo de avaliar os determinantes da adoção de formas plurais e não plurais de governança, visa-se complementar a abordagem da ECT com a TCM e VBR, tornando a análise mais completa. Apesar de outros estudos com essa mesma perspectiva já terem sido realizados, seja na integração da VBR com a ECT (LANGLOIS, 1992; WILLIAMSON, 1999; COMBS; KETCHEN, 1999; MAHONEY, 2001; LEIBLEIN, 2003; FOSS, 2005; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008, 2012; SAES, 2009), da ECT com a TCM (ZYLBERZSTAJN, 2005, 2009), e mesmo da ECT, TCM e VBR (AUGUSTO, 2015), ainda não se observam estudos teórico-empíricos que buscam discutir uma perspectiva complementar da ECT, TCM e VBR para explicar a existência de formas plurais e não plurais em uma cadeia produtiva, envolvendo seis elos para análise, como é o caso da cadeia objeto deste estudo.

A ECT apresenta como objetivo a redução dos custos de transação e busca o alcance de vantagens competitivas a partir de uma gestão focada na eficiência. Apresenta como propósito principal a minimização dos custos de transação (COASE, 1937; WILLIAMSON, 1975, 1985, 1996; ZYLBERZSTAJN, 1995, 2009). Por outro lado, a TCM tem como propósito principal a mensuração dos custos (COASE, 1937; BARZEL, 2001, 2003, 2005, 2010; ZYLBERZSTAJN, 2009), enquanto para a Visão Baseada em Recursos (VBR) são os recursos e capacidades diferenciadas que uma firma possui que lhe garante a sustentação de vantagens competitivas (PENROSE, 1959, WERNEFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), mas não apenas o recurso em si, como a forma de organização/coordenação que a firma adota perante os recursos. O estudo VBR é reforçado por Argyres e Zenger (2008, 2012), para os quais, embora a literatura sobre os limites da firma tenha sido grandemente influenciada pela ECT, acadêmicos da estratégia têm frequentemente enfatizado a importância da consideração das capacidades nestas decisões.

A análise sob a perspectiva da VBR tem sido estendida para além do estudo sobre estratégia. Para Argyres e Zenger (2008, p. 6) “[...] as firmas governam internamente capacidades comparativas e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente incompetente”. Verifica-se, a partir desta citação, que as capacidades internas, as quais a

firma possui, também podem determinar os seus limites, pois as decisões sobre fazer ou comprar, por exemplo, são tomadas levando em consideração a capacidade interna.

Neste sentido, é possível afirmar que a consideração acerca da teoria da firma pode influenciar a definição das estruturas de governança, de forma a explorar os recursos estratégicos (LANGLOIS, 1992; ARGYRES; ZENGER, 2008; SAES, 2009). Logo, não é possível aceitar que os limites da firma possam ser compreendidos sem avaliar as bases de recursos que elas possuem (JACOBIDES; WINTER, 2005), ou seja, a VBR parte do princípio de que a escolha da estrutura de governança se dá a partir da constatação de posse ou não de determinado recurso estratégico, por parte da empresa, capaz de gerar vantagem competitiva (ARGYRES; ZENGER, 2008, AUGUSTO, 2015). Visando proteger e controlar seus recursos estratégicos, a firma pode optar em internalizar as transações, através da integração vertical.

Nesta mesma direção, explicar a adoção de determinada estrutura de governança olhando apenas os atributos ou a especificidade dos ativos pode não ser suficiente, pois as dimensões envolvendo os direitos de propriedade e a possibilidade ou não de mensuração dos ativos transacionados também devem ser consideradas, indicando que a proposição da TCM (BARZEL, 2005) torna-se fundamental para a análise da estrutura de governança adotada em determinada transação. Ao considerar a TCM, tem-se que a firma buscaria internalizar as transações quando a dificuldade de mensurá-las ou ainda a dificuldade em definir os direitos de propriedade dos ativos transacionados torna inviável a transação ou gera elevados custos de mensuração. Do contrário, pode-se buscar o ativo no mercado, via contrato.

Propõe-se, portanto, uma perspectiva de complementaridade das três abordagens na tentativa de melhor compreender as especificidades presentes nas transações intra e inter organizacionais, indo muito além da análise da dicotomia “make or buy” da ECT, pois os pressupostos da ECT, TCM e VBR foram analisados com o intuito de analisar a existência de formas plurais e não plurais de governança nesta cadeia, sendo que no caso de formas plurais, para a mesma transação, a firma opta por diferentes estruturas de governança. Para tanto, os custos de transação (ECT), os custos de mensuração (TCM) e os recursos estratégicos (VBR) foram considerados em conjunto para explicação da formação de estruturas de governança no contexto estratégico das organizações, tendo como objeto de estudo uma cadeia produtiva de aves coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, localizada no oeste de Santa Catarina.

O maior motivador para a escolha desta cadeia como objeto de estudo deu-se pelo fato de que as cadeias produtivas de frangos de corte, no geral, são altamente verticalizadas, não sendo comum a existência de formas plurais, mesmo que em pequena proporção. A forte verticalização das cadeias avícolas foi constatada em estudos anteriores (ZYLBERZSTAJN; NOGUEIRA, 2002; ZANELLA, 2011). Além do mais, neste caso específico, a coordenação das atividades é realizada por uma Cooperativa, o que confere fatores de diferenciação de outros tipos de firmas, como as LTDA e S.A. Há maior apelo pelo desenvolvimento social e econômico regional, além de relações de maior confiança estabelecida entre os diferentes agentes e instituições.

Deve-se considerar ainda que a indústria avícola catarinense tem sido considerada um setor de destaque em âmbito nacional e internacional. Ao longo das últimas três décadas, a atividade consolidou-se no Estado como um dos maiores e mais competitivos entre as unidades da federação. O bom desempenho desta agroindústria pode ser alcançado pelo seu nível de aprendizado, grau de articulação entre os diferentes elos fornecedores de insumos e pela capacidade de adaptação de todo o sistema produtivo às exigências dos diferentes segmentos de consumo nos mercados interno e externo. Atualmente, enfrenta seu maior desafio dado alguns entraves existentes ao desenvolvimento da atividade e os níveis de crescimento e ganhos produtivos apresentados pelos demais Estados produtores que possuem um diferencial competitivo relevante: menores custos de produção oriundos da abundância de matérias primas (especialmente milho e soja).

1.1 PRESSUPOSTOS DO ESTUDO

A partir de uma avaliação prévia, evidenciaram-se, além das formas não plurais (hierarquia, forma híbrida ou mercado), as formas plurais de governança na cadeia produtiva de aves, coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, ou seja, as estruturas de governança não são uma simples decisão entre “fazer” ou “comprar”. As formas plurais estão presentes em pelo menos quatro elos da cadeia: produção e incubação de ovos, aquisição de pintainhos de um dia e distribuição dos produtos acabados, sendo que existem diferentes combinações de arranjos.

Neste sentido, o pressuposto central deste estudo é que **as firmas podem utilizar de formas plurais e não plurais de governança, ou seja, podem adotar, simultaneamente duas ou mais**

das três tipologias de estrutura de governança apontadas pela ECT.

As formas plurais ocorrem visando reduzir assimetria de informações, além de vantagens motivadas por oportunidade momentânea para atender uma demanda específica de produção. Do fato de que as firmas utilizariam formas plurais para atender/aproveitar uma oportunidade momentânea (oportunidade de aumentar seu volume de produção a partir da contratação de um fornecedor terceirizado, cujas demandas estejam em baixa) permitindo aumentar suas vendas e, conseqüentemente, seu faturamento, para atender uma demanda específica, emerge o segundo pressuposto deste estudo: **em uma mesma cadeia produtiva, as formas plurais podem ser estáveis ou transitórias**. Transitórias quando utilizadas para atender oportunidades esporádicas, mas estáveis quando utilizadas para atender diferentes mercados ou diferentes clientes.

Deste contexto, decorrem dois pressupostos deste estudo:

1° pressuposto: As firmas podem utilizar formas plurais e não plurais de governança, ou seja, podem adotar, simultaneamente duas ou mais das três tipologias de estrutura de governança apontadas pela ECT. As formas plurais são utilizadas por dois principais motivadores: 1) *Necessidade de atender demandas esporádicas ou oportunidades para aumentar a capacidade de produção a um custo baixo e de forma rápida.* 2) *Necessidade de atender mercados que, sozinha, teria maior dificuldade ou necessidade de reestruturação interna.* Como **formas não plurais**, destaca-se que as firmas tendem a adotar **formas híbridas (contratos)** nos casos onde 1) *existem ativos específicos, mas há redução de incerteza e risco oportunista*, tanto em função dos contratos, como, em especial, devido a reputação e relações de confiança criada entre os agentes, além da possibilidade de mensuração dos bens transacionados, bem como seu controle, visto que as informações são altamente padronizadas e de fácil acesso. Além do mais, os direitos de propriedade são adequadamente definidos e garantidos. 2) *A utilização da hierarquia é motivada especialmente pela presença de ativos altamente específicos, necessidade de reduzir incerteza ambiental e oportunismo dos agentes, além de possibilitar melhor controle dos processos e produtos gerados, visando reduzir assimetria de informações, otimizando as capacidades estratégicas internas.* Destaca-se ainda que um dos maiores motivadores para a utilização da hierarquia é a apropriação do lucro, ou seja, quanto menos firmas envolvidas, menor será o custo de produção, visto que, quando o processo é internalizado, há apenas o repasse dos custos produtivos, sem necessidade de incorporar ainda margem de

contribuição, diferentemente dos casos onde há compra (seja via mercado *spot*, ou via contratos), pois em ambos, ao custo de produção acrescenta-se a margem de contribuição da firma fornecedora.

2° pressuposto: em uma mesma cadeia produtiva, as formas plurais podem ser estáveis ou transitórias. As formas plurais são utilizadas em situações de desequilíbrio. Ajustadas as demandas ou as capacidades internas, a verticalização tende a prevalecer e, nos casos que envolvem o “sistema de integração” (produtor rural e cooperativa), os contratos tendem a prevalecer, visto que essa coordenação é entendida como “quase hierárquica”. Logo, são situações que caracterizam **formas plurais transitórias** que podem, no futuro, voltar a ocorrer. Porém, na mesma cadeia produtiva, as **formas plurais podem ser estáveis**, em situações que duas ou mais estruturas de governança são utilizadas para atender mercados diferentes (o cliente final não é o mesmo) e/ou referem-se a transações de produtos diferentes (o mix de produtos não necessariamente é o mesmo).

O **primeiro pressuposto** (pressuposto central do estudo) está baseado no fato de que as **formas plurais** existem para atender oportunidades momentâneas de aumento de volume de produção e atendimento de demandas específicas, as quais a firma não teria condições de atender devido fator tempo e ao alto investimento para aumento de capacidade produtiva. Já as **formas não plurais** são utilizadas nos casos de elevada especificidade de ativos, necessidade de controle dos processos e produtos, bem como necessidade de manter sua reputação perante o mercado.

O **segundo pressuposto**, decorrentes do primeiro, está embasado na necessidade de manter elevados controles de sanidade, qualidade e produtividade, visto que toda a reputação da Cooperativa pode ser denegrida por uma ação oportunista de um agente, sobre o qual a Aurora não possui total controle (no caso de contratação de terceiro ou aquisição via mercado *spot*), considerando que a racionalidade dos agentes é limitada e, conseqüentemente, os contratos são incompletos (WILLIAMSON, 1985). Além do mais, as exigências legais, formais e informais (seja por intermédio do MAPA ou pela atuação/controlado direto de clientes) obrigam a firma obter elevados níveis de controle dos processos e produtos, caracterizando, portanto, a importância das instituições que regem o processo produtivo. Por tratar-se de produto de origem animal, há elevado controle sanitário e de qualidade ao longo da cadeia produtiva. Deixar uma etapa do processo de produção a cargo de um terceiro, seja mercado *spot* (o que não se visualiza neste tipo de segmento, na cadeia principal) ou via contratos (formas híbridas), pode

ser um risco muito alto, o qual é evitado, em grande parte das cadeias deste segmento. Por esse fator, há tendência em se manter a hierarquia como forma de coordenação, ou seja, mesmo que por algum período a firma se utiliza de estruturas plurais para coordenação de alguma etapa do processo, a tendência é que, a longo prazo, uma das formas (nesse caso hierarquia ou forma híbrida) prevaleça, caracterizando a transitoriedade das formas plurais na cadeia principal.

Logo, se a firma opta por uma forma plural, esta tende a ser transitória, considerando que está exposta ao comportamento oportunista dos agentes e a incerteza presente no ambiente (ECT), e, neste sentido, a integração vertical confere melhor controle dos processos, mensuração dos custos e atributos dos bens transacionados (TCM), a partir dos recursos estratégicos que possui (VBR), como o conhecimento tático presente no ambiente interno na firma.

Destaca-se ainda que o resultado de produtividade, sanidade e qualidade alimentar do “frango posto da rampa” ou do “frango posto na mesa do consumidor” é resultado do trabalho ao longo da cadeia produtiva, e não de uma etapa específica. Neste caso, de acordo com Zylbesrtzjan e Nogueira (2002), a taxa de adoção de um arranjo vertical, mesmo que haja alguma forma plural, pode ser explicada pela acumulação de competências específicas entre os participantes do sistema vertical com o estabelecimento de dependência de rota (*path dependence*).

Portanto, buscou-se apoio, além da ECT, na TCM e VBR para compreender os fatores que determinam as estruturas de governança plurais e não plurais ao longo da cadeia produtiva principal, coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos. A abordagem teórica aqui descrita baseia-se na suposição de que as firmas selecionam simultaneamente duas ou mais das três tipologias organizacionais definidas por Williamson (1985) como um instrumento de monitoramento e incentivo, destinado a reduzir assimetrias de informações, tanto no âmbito hierárquico como no âmbito contratual (HEIDE, 1994, 2003).

A transitoriedade das formas plurais é motivadas pelo fato de que a internalização excessiva de atividades ocasionaria custos elevados associados ao monitoramento dos empregados, mas, por outro lado, a ausência de verticalização seria insuficiente para proporcionar à firma contratante as informações necessárias para impedir a trapaça pela parte contratada, conforme evidencia a TCM (BARZEL, 1982).

Corroborando com este pressuposto, para Donaldson (1999, p. 105) “(...) não há uma estrutura organizacional única que seja altamente

efetiva para todas as organizações”, visto que o arranjo ideal dos fatores dependerá do momento e do ambiente no qual a empresa está inserida, podendo ser alterados devido a questões que não podem ser controladas internamente (DONALDSON, 1999), como uma oportunidade esporádica de aumento de volume de produção para atendimento de demanda excedente. Logo, os arranjos organizacionais podem variar em razão de inúmeros fatores, compreendendo desde a globalização, regulamentação, surgimento de novas tecnologias, competitividade de mercado, etc.

Zylbersztajn e Nogueira (2002), ao analisarem o setor avícola brasileiro, já apontavam pela transitoriedade das formas plurais, embora o objetivo principal do trabalho dos autores não tenha sido explicar a coexistência de diferentes arranjos organizacionais, mas sim visavam avaliar a sua difusão. Neste trabalho, os autores identificaram que as formas plurais seriam observadas em situações de desequilíbrio, nas quais as firmas buscariam se ajustar em relação à sua forma eficiente, a qual tenderia a prevalecer no longo prazo. Além das situações de desequilíbrio, os autores argumentam que as formas plurais podem emergir devido a existência de rotinas não replicáveis, efeitos no ambiente institucional e nível de adoção de determinado arranjo.

Não se busca neste estudo um “enquadramento” dos demais estudos já realizados. Entende-se que as formas plurais podem ser tanto estáveis quanto transitórias. Não se pretende encontrar aqui fatos que possibilitem a definição de uma teoria única, que possa ser reaplicada a outros casos. Espera-se tão somente compreender quais os fatores determinantes das estruturas de governança plurais e não plurais da cadeia produtiva coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos. Tanto é que um dos pressupostos deste estudo parte do princípio que em uma mesma cadeia produtiva, porém em elos diferentes, as formas plurais podem ser transitórias (oportunidades esporádicas) como podem ser estáveis (utilizadas para atender diferentes clientes/produtos). **O que motivaria a adoção e a manutenção ou não em longo prazo são as instituições (formais ou não), as características das transações (ECT), a possibilidade ou não de mensuração das transações (TCM), além dos recursos internos à firma (VBR).**

Embora a análise dos arranjos organizacionais seja um paradigma emergente, existem grandes lacunas teóricas que exigem tratamento adequado. O objetivo do presente estudo é contribuir para o desenvolvimento teórico da análise de arranjos plurais e não plurais, transitórias ou não, em cadeias produtivas avícolas. Neste sentido, com

relação ao problema teórico, de acordo com Williamson (2000) novas abordagens teóricas não são totalmente originadas a partir da lógica desenvolvida por seus idealizadores, mas sim, fruto de um processo caracterizado pela interação entre a argumentação teórica e as evidências empíricas, ou seja, como “[...] boas teorias raramente são totalmente desenvolvidas conforme sua concepção inicial, a teoria e a sua evidência são geralmente interativas” (WILLIAMSON, 2000, p. 607). Por esse motivo “[...] teorias que permanecem tautológicas ou proporcionam previsões que são contrariadas pelos dados devem dar espaço a teorias que geram previsões às quais os dados corroboram” (WILLIAMSON, 2000, p. 607). Além do mais, de acordo com Bateman e Snell (1998) as teorias vieram para complementar umas às outras, mesmo porque o surgimento de uma ocorre em função de críticas atribuídas a outra.

Deve-se salientar ainda que as formas plurais tiveram origem no estudo de franquias, as quais possuem características muito diferentes da produção de frangos de corte. Outros estudos avançaram no conceito de formas plurais, mas não se tem conhecimento de um trabalho que tenha estudado os determinantes de formas plurais e não plurais em uma cadeia produtiva de frangos de corte, abrangendo seis elos principais.

A partir deste contexto, este estudo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Como são determinadas as estruturas de governança (formas plurais e não plurais) na Cooperativa Central Aurora Alimentos (Aves)?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender os fatores que determinam as estruturas de governança (formas plurais e não plurais) nas transações da Cooperativa Central Aurora Alimentos (aves), localizada no oeste catarinense, a partir da teoria dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar as estruturas de governança presentes, considerando a cadeia principal.

- Analisar os fatores que determinam a adoção de formas plurais e não plurais (hierarquia, mercado ou forma híbrida) nas transações desta cadeia, a partir de uma abordagem proposta de complementaridade dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos.
- Analisar a dinâmica das estruturas de governança presentes na Cooperativa sob uma perspectiva temporal.

1.2.3 Estrutura da tese

Este trabalho está estruturado em oito partes. A primeira sessão apresenta a introdução, contextualização e a problematização do tema, a justificativa, bem como o objetivo geral e os objetivos específicos elencados para a sua orientação.

A segunda seção abrange o referencial teórico utilizado, apresentando o escopo teórico básico da Economia dos Custos de Transação (ECT), da Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), Visão Baseada em Recursos (VBR) e Formas Plurais, além da sua complementaridade para a determinação dessas últimas. Na mesma seção são apresentadas algumas limitações e necessidades de complementaridade entre essas abordagens teóricas.

A terceira seção é destinada aos procedimentos metodológicos, em que se descreve a natureza, o tipo e abordagem de pesquisa, o recorte, os métodos de coleta e os tipos de dados utilizados, os métodos e técnicas para análise dos dados coletados, bem como as questões de pesquisa, os aspectos de validade e confiabilidade utilizados e as definições constitutivas e operacionais empregadas na condução dessa investigação.

A quarta seção apresenta dados sobre a cadeia produtiva avícola, compreendendo sua evolução consolidação, panorama de produção e exportação, seu padrão de concorrência e o ambiente institucional no qual está inserida. Apresenta ainda o sistema cooperativista.

Na quinta seção encontram-se os resultados alcançados, a partir dos quais se buscou apresentar os determinantes das estruturas de governança presentes no setor, evidenciando-se as formas plurais e não plurais, sua análise a partir dos custos de transação, de mensuração e

recursos estratégicos, de forma isolada e, ainda, a discussão teórico-empírica das proposições de complementaridade.

A sexta seção refere-se às conclusões da análise obtidas a partir das entrevistas realizadas. Por fim, as referências bibliográficas, na sétima seção, e os apêndices utilizados, na oitava seção.

2 REVISÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos referentes a Economia dos Custos de transação (ECT) e Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), iniciadas a partir da Nova Economia Institucional (NEI). Visa-se apresentar os conceitos que norteiam essas teorias, bem como os pressupostos que as caracterizam.

Posteriormente apresenta-se a base conceitual da Visão Baseada em Recursos (VBR) e, por fim, busca-se compreender o que são e como se diferem as formas plurais das formas não plurais de governança. Busca-se compreender quais as características das formas plurais, como elas podem complementar o estudo da ECT, as diferentes entre as formas plurais e híbridas e, por fim, a análise das formas plurais a partir da complementação teórica entre ECT, TCM e VBR.

2.1 ECONOMIA INSTITUCIONAL

A economia institucional conquistou seu lugar, enquanto programa de pesquisa, no pensamento econômico no final do século XIX com os estudos seminais de Thorstein Veblen (HODGSON, 1999; CONCEIÇÃO, 2007). Veblen tinha como alvo de sua crítica os pressupostos da ortodoxia econômica de sua época, identificada com o pensamento de John Bates Clark (RUTHERFORD, 2001) e argumentava a favor de uma ciência empírica, diferente das formulações teóricas ortodoxas, baseadas em hipóteses irrealistas, fundamentadas em suposições psicológico-comportamentais que possuíam pouco contato com o funcionamento real da economia (RUTHERFORD, 2001). No lugar dessas formulações teóricas excessivamente abstratas, Veblen sugeriu uma reformulação da teoria econômica que se sustentasse sobre os pilares de uma ciência evolucionária, que seria uma “teoria do processo, de uma sequência que se desdobra” (VEBLEN, 1961).

Deste modo, a ciência evolucionária sugerida por Veblen opunha-se à teoria ortodoxa, propondo uma explicação envolvendo cadeias de causa e efeito, em lugar de uma teorização ortodoxa, não evolucionária, que explicaria os fenômenos econômicos em termos de algum propósito (CAVALCANTE, 2014). Veblen sugeriu não apenas a ideia de um processo evolutivo, mas também uma teoria dos instintos. Para ele os homens seriam movidos por três instintos: (i) instinto de artesanato (*workmanship*) - tendência à implementação de incrementos tecnológicos; (ii) instinto familiar (*parental bent*) - inclinaria o sujeito a buscar a melhoria do bem-estar da família e da sociedade; (iii) instinto

de curiosidade (*idle curiosity*) - levaria o sujeito a produzir explicações coerentes do mundo (RUTHERFORD, 1984). Contudo, mais importante que os instintos seriam as instituições que, segundo Veblen, ganhariam autonomia em relação aos instintos, mostrando-se até capazes de moldá-los.

Em seu livro de 1899, *The Theory of the Leisure Class*, Veblen aplica sua concepção de instituição à evolução da vida social a partir de um processo contínuo de mudança nos hábitos mentais dos sujeitos. Na concepção vebleniana as instituições são entendidas como hábitos mentais, “métodos habituais de dar continuação ao modo de vida da comunidade em contato com o ambiente material no qual ela vive” (VEBLEN, 1988 [1899], p. 89). Segundo Veblen (1961 [1898]), hábitos mentais são formas de ser e de fazer as coisas que se cristalizam em instituições, mantidas ou modificadas ao longo do tempo pela ação reprodutiva ou transformadora dos sujeitos. Nesse sentido, as instituições comporiam o tecido social, alimentando-se das ações e decisões dos sujeitos e ao mesmo tempo as modificando ao longo do tempo.

Seguindo a linha vebleniana, Mitchell (1910a) também entendia instituições como hábitos mentais, ou seja “hábitos de pensamento predominantes que ganharam aceitação geral como normas orientadoras da conduta” (MITCHELL, 1910b, p. 203), descartando a fundamentação da ortodoxia de sua época, sugerindo novas bases psicológicas para a ciência econômica.

Apesar de ter adotado as ideias veblenianas, como a definição de instituições a ideia de um processo evolutivo da sociedade, bem como a crítica às teorias abstratas da economia ortodoxa, Mitchell não concordou com as concepções mais radicais de Veblen, como a rejeição completa da ciência econômica considerada ortodoxa. Deste modo, apesar de discípulo de Veblen, Mitchell aproximou-se da economia ortodoxa, dela aproveitando o que julgou útil à construção de seu corpo teórico complexo (CAVALCANTE, 2014).

Assim como Mitchell, Commons é considerado um discípulo de Veblen, tendo também se colocado como um crítico menos radical da economia ortodoxa de sua época. Ao basear seu argumento nos conceitos de escassez e de transação, Commons acabou por se tornar o mais importante institucionalista americano sob o ponto de vista dos novos institucionalistas (FURUBOTN, RICHTER, 2005). Segundo Commons (1931), a economia institucional remontaria à ideia de David Hume de que a escassez de recursos levaria ao conflito de interesses. Já para Veblen e Mitchell, o conflito emergiria de hábitos mentais

distintos, não da escassez de recursos, como afirmara Commons. A noção de instituição de Commons surge do argumento de que a escassez de recursos seria resolvida unicamente com base na força física, caso não existissem restrições à ação individual. Essas restrições seriam postas pela ação coletiva no exercício do controle coletivo, que se tornaria operante através dos mecanismos institucionais. Commons (1931, s. p.) define instituição como “(...) a ação coletiva em controle, liberação e expansão da ação individual”.

Neste sentido, as instituições são, para Commons, mecanismos através dos quais o controle coletivo é exercido, devendo desempenhar ainda a função de mecanismo de resolução de conflitos com base em regras e punições ao seu descumprimento. Esse controle coletivo, exercido através das instituições, pode advir de costumes desorganizados (*unorganized customs*) ou da ação organizada (*organized action*), que compreende o Estado, a família, a Igreja, as corporações, os sindicatos etc. (CAVALCANTE, 2014). As instituições componentes da ação organizada possuem um conjunto de regras de funcionamento (*working rules*), que definem “o que os indivíduos podem, não podem, devem, não devem, poderiam ou não poderiam fazer” (COMMONS, 1931, s. p.).

No esquema conceitual de Commons, as instituições possuiriam o papel instrumental de resolver conflitos sem recurso à força física, regulando as relações sociais – conflito, dependência e ordem – que, segundo o autor, estariam implícitas nas transações, que são entendidas por ele como “a alienação e a aquisição, entre indivíduos, dos direitos de propriedade e liberdade criados pela sociedade” (COMMONS, 1931, s. p.). Nesse sentido, Commons acaba por identificar a transação com a relação de propriedade, entendendo a transação como uma espécie de “acordo”, coletivo e inicial entre os indivíduos, que possibilitaria um sistema econômico capaz de produzir, distribuir e trocar mercadorias. Por isso Commons considerou a transação como a unidade básica de análise e, neste sentido, em um sistema no qual a escassez de recursos leva à resolução de conflitos através da força física, esse acordo coletivo inicial entre os indivíduos somente pode ocorrer de forma minimamente pacífica com recurso à ação coletiva, cristalizada em instituições (CAVALCANTI, 2014).

De acordo com Hodgson (1994, 1999), pode-se considerar que a abordagem institucionalista seguidora de Veblen centra-se em três pontos: na inadequação da teoria neoclássica em tratar as inovações, supondo-as “dadas”, e, portanto, desconsiderando as condições de sua implantação; na preocupação, não com o “equilíbrio estável”, mas em

como se dá a mudança; e, na ênfase ao processo de evolução econômica e transformação tecnológica.

Para com Conceição (2007), o debate sobre institucionalismo reacendeu fortemente a partir dos anos 60, recolocando questões complexas que, na medida em que foram sendo elaboradas, ampliaram o leque das novas abordagens institucionalistas. Definiram também novas agendas de pesquisa, estabelecendo avanços teóricos e metodológicos inovadores, embora nem sempre convergentes.

A extensa variedade de conceitos exige uma maior depuração teórica a respeito do termo instituições, sob pena de anular seu poder explicativo ou de torná-lo tautológico (CONCEIÇÃO, 2007). Como afirma Williamson (1995), termos que procuram explicar tudo, acabam não explicando nada.

De acordo com Conceição (2000, 2008a) a evolução no conceito de instituições vem assumindo significativa, inovadora e desafiadora dimensão analítica, quando inserido em diferentes contextos. Invariavelmente, institucionalismo é tido como uma linha de pensamento oposta ao neoclassicismo, semelhante ao marxismo em alguns aspectos (críticas – pessimista - contra racionalização sobre lucro) e vinculada ao evolucionismo.

Segundo Conceição (2002, 2008a, 2008b), é possível definir três aproximações teóricas principais: o antigo institucionalismo, a nova economia institucional (NEI) e o neo-institucionalismo. Para o autor, em geral, as correntes mais heterodoxas se aproximam mais do antigo institucionalismo, enquanto as modernas abordagens estão mais próximas ao neo-institucionalismo, ao passo que as mais ortodoxas se aproximam de uma visão institucional semelhante com a nova economia institucional.

Outros autores sugerem diferentes aproximações teóricas. Nelson (1995) considera o “velho” e o “novo” institucionalismo. Villeval (1995) considera dois grupos: 1) os neo-institucionalistas, os antigos institucionalistas e a teoria da regulação e; 2) a NEI, juntamente com a nova economia industrial e os austríacos. Além das aglutinações de Villeval adiciona-se uma terceira, as teorias evolucionistas, considerada heterodoxa apresenta maior inclinação ao grupo 1, embora também utilize teorias, tal como custo de transação do grupo 2. Os diferentes grupos apresentam diferentes conceitos para instituições. No grupo 1 - Antigo institucionalismo americano - emerge a partir do pensamento de Veblen, Commons e Mitchel. O conceito de instituição é definido como sendo resultado de uma situação presente, que molda o futuro através de um processo seletivo (seleção natural) e coercitivo,

orientado pela forma como os homens veem as coisas, o que altera ou fortalece seus pontos de vista. Para os neo-institucionalistas, as instituições, assim como Veblen salientava, devem ser pensadas como um conjunto de hábitos, costumes, formas de pensar comuns entre os homens ou como uma forma de ação coletiva que controlam, liberam e favorecem a ação individual. Ao contrário, para os economistas da NEI, as instituições são uma espécie de “variável explicada” pela escolha dos agentes, que, por razões de eficiência, optam por contratualizar suas interações ao invés de recorrer ao mercado. Para North, as instituições são as regras do jogo em uma sociedade, sendo assim definidas por ele:

Instituições são restrições humanamente concebidas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Elas consistem tanto em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições, e códigos de conduta), quanto em restrições formais (constituições, leis, direitos de propriedade) (NORTH, 1991, p. 97)

Deste modo, North (1991) identifica instituições com regras, formais e informais, de comportamento. Essas regras são criadas pelos indivíduos para servir de restrição à sua própria ação, permitindo a interação social. Nessa perspectiva, os indivíduos respeitam as regras porque existem sanções implicadas em seu descumprimento. Essa é uma visão que descreve o agente econômico como um indivíduo oportunista, que somente pode ter seu agir puramente auto-interessado freado pelas sanções postas em sua maior parte pelo Estado. Segundo o autor, o Estado pode impor sanções ao descumprimento das regras porque “é uma organização com vantagem comparativa em violência” (NORTH, 1981, p. 21). Nota-se que North não define o Estado como uma instituição, mas como uma organização, definindo instituição como um conjunto de regras (CAVALCANTE, 2014).

Neste sentido, há, entre o G1, uma forte oposição à concepção dos antigos institucionalistas e dos neo-institucionalistas. Já a Teoria da Regulação tem amplas afinidades com as duas últimas, embora a ênfase no conflito e nos antagonismos que permeiam e definem as instituições não encontre a mesma receptividade no pensamento dos institucionalistas. Ressalta-se, no entanto, que o que distingue o método institucionalistas dos demais é o seu caráter evolucionário, pois, para estes, a linguagem do desenvolvimento ou da evolução não acredita que as noções de “otimização” e “equilíbrio” possam explicar,

convenientemente, os fenômenos que se está estudando. Os evolucionários, em sua maior parte, acreditam que os fenômenos devem ser compreendidos de maneira associada a contínuos desequilíbrios, e não ao equilíbrio, por isso o seu caráter não-ortodoxo. Os atores centrais no modelo evolucionário são as firmas, não os indivíduos (CONCEIÇÃO, 2002).

Conceição (2008), ao comparar os institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos, conclui que o institucionalismo moderno tem reforçado suas origens no antigo institucionalismo de Veblen, rompendo com os cânones da economia neoclássica e reiterando o caráter evolucionário da economia. Embora as contribuições da NEI sejam alvo de importantes avanços no campo da teoria da firma, há fortes vinculações com o neoclassicismo, na medida em que sugere que as instituições possam vir a reduzir os custos de transação por minimizarem as incertezas. Neste sentido, tais argumentos fogem do antigo institucionalismo, pois o princípio otimizador não faz parte do seu corpo analítico. Da integração com os evolucionários parece haver crescente estreitamento, pois a noção de que o ambiente evolucionário é sustentado pela presença das instituições revela a sua importância, embora reivindique a constituição de uma agenda de pesquisa comum, visando maior depuração do seu conceito. Da interação com os pós-keynesianos ressalta-se a relevância da vinculação entre economia, moeda e incerteza, que explicam a instabilidade inerente ao sistema, levando também pontos relevantes a serem incorporados analiticamente (CONCEIÇÃO, 2008).

Entre ambos (antigo institucionalismo; NEI; neo-institucionalistas) há pontos de convergência: i) entendimento de crescimento econômico como processo, o que implica incorporar seu ambiente histórico e suas especificidades locais; ii) em decorrência das especificidades, não é possível pressupor que trajetórias individuais apresentadas por determinadas economias possam ser historicamente copiadas. Logo, o crescimento é necessariamente marcado pela incerteza e pela especificidade histórica; iii) o processo de crescimento econômico tem uma referência na ação individual dos agentes, que revela necessária e fundamental a importância das firmas, organizações, e, portando, do ambiente microeconômico na definição das diferentes trajetórias (CONCEIÇÃO, 2008). Neste mesmo sentido Zysman (1994) já enfatizava que as trajetórias de crescimento são criadas historicamente.

A partir deste contexto, pode-se considerar que existem diversas abordagens institucionalistas e a distinção de tais abordagens está na

própria definição de instituição. O termo encobre uma grande variedade de coisas que vão desde normas, leis, comportamentos até organizações, firmas e o próprio mercado. A “velha” tradição refere-se a instituição a cultura ou aos aspectos da cultura que afetam a ação humana e organizacional. Para os adeptos da nova economia institucional (NEI) as instituições são as regras do jogo, pois, dadas as motivações dos indivíduos, as organizações, a tecnologia e outras restrições, determinam a forma como ele é jogado. Para os evolucionários, instituição só tem sentido em um processo evolucionário, o que parece congrega as abordagens heterodoxas. Isto não implica interpretar as instituições como mecanismos de otimização de eficiência alocativa, mas entendê-las como parte de um processo dinâmico, contínuo e relativamente incerto, indissociável de mudanças tecnológicas e sociais.

Os adeptos da abordagem neo-institucionalista perseveram que o determinante último da alocação de recursos não é qualquer mecanismo abstrato de mercado, mas as instituições, especialmente as estruturas de poder, as quais estruturam os mercados e para as quais os mercados oferecem respaldo (CONCEIÇÃO, 2002). A NEI preocupa-se, fundamentalmente, com aspectos microeconômicos, com ênfase na teoria da firma em uma abordagem não convencional, mesclada com história econômica, economia dos direitos de propriedade, sistemas comparativos, economia do trabalho e organização industrial. Nesta linha as instituições assumiram uma conotação “contratualista”, assentada nos custos de transação (CONCEIÇÃO, 2002; 2008a).

A proposta teórica da Escola da Regulação é que as relações sociais e os antagonismos por ela suscitados “movem” o processo em contínua mudança, resultando na reprodução do sistema em um ambiente permeado por contradições sociais. Para os regulacionistas, as instituições desenvolvem-se em um ambiente conflituoso e visam normalizar, rotinizar ou estabelecer parâmetros de convenção entre agentes diferentes e separados socialmente, de forma a permitir a regulação mais ou menos estável e duradoura do capitalismo. (CONCEIÇÃO, 2002). Já para os evolucionários, os atores principais são as firmas, não os indivíduos, que têm suas ações determinadas pelas firmas às quais estão integrados. Elas são entidades mais ou menos aptas que servem de incubadoras ou transformadoras de tecnologias e outras práticas que determinam o que fazem e quão produtivas são (rotinas). As teorias evolucionárias de mudança econômica apontam que as inovações assumem o papel de “porta de entrada” das mudanças, explicitando o caráter neo-schumpeteriano dos evolucionários (CONCEIÇÃO, 2002; 2008a).

Por fim, destaca-se que uma questão sempre presente na discussão do método de pesquisa institucionalista é sua semelhança e sua diferença em relação às abordagens estabelecidas na teoria econômica. Invariavelmente, institucionalismo é tido como uma linha de pensamento oposta ao neoclassicismo (HODGSON, 1998a), em alguns aspectos semelhante ao marxismo (DUGGER, 1988) e vinculada ao evolucionismo (HODGSON, 1993). Independentemente do enfoque adotado, atribui-se ao “velho” institucionalismo norte-americano, a partir dos escritos de Veblen - e, em menor grau, nos de Commons (1931) e Mitchel (1984) -, a matriz da Escola Institucionalista. Seu núcleo de pensamento relaciona-se aos conceitos de instituições, hábitos, regras e sua evolução, tornando explícito um forte vínculo com as especificidades históricas e com a “abordagem evolucionária” (CONCEIÇÃO, 2002, p. 81). Em geral, as concepções, que têm nas “instituições” a “unidade de análise” partem da discussão de suas diferenças com o neoclassicismo e suas afinidades com o evolucionismo, buscando identificar analiticamente pontos de concordância que permitam a constituição de uma possível “teoria institucionalista”.

A constituição de uma “teoria institucionalista”, proveniente da relação entre a atividade humana, instituições e a natureza evolucionária do processo econômico, poderia definir diferentes tipos de economia e, assim, sua generalidade seria indicar como desenvolver análises específicas e variadas em relação a um fenômeno específico. A construção de uma “teoria econômica das instituições” parece ter avançado ao longo das últimas duas décadas, tendo surgido importantes abordagens com ênfase no papel das instituições e na dinâmica de seu funcionamento (CONCEIÇÃO, 2000, 2001).

Exemplos são a Nova Economia Institucional, os neo-institucionalistas, os neo-schumpeterianos ou evolucionários, os regulacionistas, a economia das convenções e outras, que permitiram avanços teóricos, que ora se rivalizam, ora se complementam, sem perder o caráter institucional. Entretanto, por pelo menos meio século, tais estudos mantiveram-se em “estado de hibernação” (HODGSON, 1993a), ressurgindo, com notável vigor, a partir do final dos anos 1970.

A partir deste contexto, apresentam-se as características fundamentais da “velha” e da “nova” economia institucional, conforme evidenciado por Nelson (1995), com o intuito de analisar seus propósitos e compreender seus fundamentos, visto que, o “velho” institucionalismo marcou uma ruptura radical com a economia do *mainstream*, surgindo como reação à perspectiva teórico-metodológica

das escolas clássica e neoclássica, as quais sustentavam o individualismo metodológico e analogias mecanicistas do paradigma da física de *newtoniana*. Por outro lado, o ressurgimento em décadas recentes do “novo” institucionalismo abriu um debate sobre o significado e parentesco com a escola que lhe inspirou o nome, pois, ao contrário dos primeiros, estes retomam o individualismo metodológico, propondo um diálogo com a economia do *mainstream*, ao constatarem que as instituições importam quando se trata de entender as “falhas de mercado”.

2.2 A “VELHA” (VEI) E A “NOVA” (NEI) ECONOMIA INSTITUCIONAL

A economia institucionalista surgiu como reação à perspectiva teórico-metodológica contida nas escolas clássica e neoclássica, as quais sustentavam o individualismo metodológico e as analogias mecanicistas do paradigma da física Newtoniana.

De acordo com Cavalcante (2014), a velha economia institucional tem início com o artigo seminal de Thorstein Veblen, *Why is Economics not an Evolutionary Science*, publicado em 1898, no qual o autor defende uma ciência econômica que reconheça o processo evolutivo das instituições, tendo como principais seguidores de seu pensamento Wesley Mitchell e John Commons. Apesar dos primeiros escritos do incipiente programa de pesquisa institucionalista terem surgido no final do século XIX, apenas em 1919 foi sugerido o termo “economia institucional”, cunhado por Walton Hamilton e que daria nome a essa nova disciplina no âmbito da Economia. Já a demarcação entre a VEI e a NEI teria que esperar mais algumas décadas, até que Oliver Williamson se autodenominasse novo institucionalista ao lado de Douglass North e Ronald Coase, deixando clara a descontinuidade com o que chamou de velho institucionalismo (COASE, 1998).

O “velho” institucionalismo marcou uma ruptura radical com a economia do *mainstream*, aparentando as vertentes heterodoxas do pensamento econômico. Consideraram que os fenômenos econômicos são também históricos e devem ser estudados a partir das instituições e não a partir da análise de indivíduos. Já em décadas mais recentes, o ressurgimento do “novo” institucionalismo ou Nova Economia Institucional (NEI) gerou um debate sobre o significado e parentesco com a escola que lhe inspirou o nome.

Tanto a “velha” como a “nova” economia institucional são corpos teóricos muito heterogêneos (GUEDES, 2000). No caso da

“velha” economia institucional, inúmeras das suas principais características são encontradas em autores como Marx e Pareto (BASLÉ, 1998). No entanto, enquanto “escola” do pensamento econômico Baslé (1998) citado por Guedes (2000) observa que os primeiros economistas institucionalistas foram alemães vinculados à escola histórica alemã do final do século XIX.

Idealistas, nacionalistas, empiricistas, influenciados pela biologia darwinista, seus principais representantes (Gustav Schmoller; Adolph Wagner e Wilhem Roscher) construíram o institucionalismo alemão a partir da crítica aos economistas clássicos liberais (e depois aos neoclássicos), recusando destes especialmente a hipótese da possibilidade de uma ordem socioeconômica autorregulada repousar exclusivamente nos atributos individuais de racionalidade e liberdade. Ao criticarem o caráter abstrato e a-histórico das análises dos economistas liberais, reivindicavam a dimensão histórica dos fenômenos econômicos, propondo substituir a análise dos indivíduos às instituições e sua evolução (GUEDES, 2000).

O institucionalismo alemão defendia soluções novas para a questão social, considerando que o Estado é uma agência positiva sendo a assistência uma das condições indispensáveis ao progresso humano (BASLÉ, 1993). A escola institucionalista alemã ganhou adeptos nos Estados Unidos, influenciando uma geração de economistas até a segunda metade da década de vinte, valorizando a dimensão histórica dos eventos socioeconômicos, além da influência sofrida pela psicologia instintiva de Dewey, que serve de ponto de partida para a crítica aos postulados de racionalidade da economia neoclássica e sedimenta o caminho para elaborar os conceitos de hábitos e rotinas (GUEDES, 2000).

De uma maneira geral, a proposta do velho institucionalismo substitui o conceito de equilíbrio pelo de processo (evolução), recusando a pretensão neoclássica de construir uma teoria “geral” (universal e a-histórica) para a ciência econômica, propondo o deslocamento da centralidade analítica do indivíduo para a instituição (GUEDES, 2000).

O fato de que as instituições tipicamente registram um grau de invariância ao longo de extensos períodos de tempo e podem sobreviver aos indivíduos, oferecem as razões para escolhê-las ao invés dos indivíduos como unidade básica. A maioria das instituições precede temporalmente aos indivíduos, que com elas se relacionam. Nós

nascemos em e somos socializados dentro de um mundo de instituições. Ao reconhecer isto, os institucionalistas centram-se sobre os traços específicos de instituições específicas ao invés de construir um modelo geral e a-histórico do agente individual. (HODGSON, 1998, p.172).

Nesses termos, a abordagem do “velho” institucionalismo recusa o individualismo metodológico (a parte determina o todo), mas não endossa seu extremo oposto, o coletivismo metodológico (o todo determina a parte) (GUEDES, 2000), visto que “Assim como a estrutura não pode ser adequadamente explicada em termos de indivíduos, os indivíduos não podem ser adequadamente explicados em termos das estruturas” (HODGSON, 1997, p.180).

O papel estratégico conferido ao conceito de hábito é de extrema relevância no “velho” institucionalismo (HODGSON, 1998), do qual derivam os conceitos de rotina e instituição (GUEDES, 2000), sendo o hábito a propensão “não deliberada e auto-atuante para engajar-se em um padrão de comportamento previamente adotado” (HODGSON, 1998, p.178), conceito este fundamental para explicar a gênese e permanência das instituições, uma vez que os hábitos constituem parte das habilidades cognitivas dos indivíduos que são aprendidas e imitadas dentro de instituições (GUEDES, 2000). “O indivíduo conta com a aquisição de tais hábitos cognitivos, antes que a razão, a comunicação, a escolha ou a ação sejam possíveis” (HODGSON, 1998, p.178). Segundo Guedes (2000), quando se tornam comuns a um grupo ou cultura social, os hábitos se convertem em rotinas.

Os indivíduos não apenas são constringidos e influenciados, mas, em grande medida, constituídos pelas instituições, podendo o caráter estável e permanente das instituições ser compreendido pelo papel dos hábitos em: 1) sustentar o comportamento individual; 2) oferecer aos indivíduos os meios cognitivos pelos quais a informação recebida possa ser interpretada e entendida. O resultado é que os comportamentos econômicos são deslocados do indivíduo atomizado para um padrão institucional de interações sociais determinadas historicamente (GUEDES, 2000).

Quanto aos fatores de mudança nas instituições (que respondem pelo caráter dinâmico da perspectiva do “velho” institucionalismo) há necessidade de se recorrer às metáforas evolucionistas, tomadas da biologia, para descrever os mecanismos de adaptação e seleção

presentes na dinâmica institucional (DOSI, NELSON, 1994; PAULRÉ, 1997).

Segundo Hodgson (1998), dois fatores principais são usados para explicar o fato de que, apesar do potencial analítico do arcabouço conceitual do “velho” institucionalismo, não legou um sistema teórico integrado: 1) os profundos deslocamentos nas ciências sociais ocorridos entre 1910 e 1940, basicamente a ascensão da psicologia comportamentalista e da filosofia positivista e o declínio da psicologia instintiva (de Dewey) e da filosofia pragmática sobre as quais o velho institucionalismo fora erigido; 2) a ascensão do estilo matemático da economia neoclássica, que passou a predominar entre os teóricos e *policy makers* e que desqualificou o velho institucionalismo, considerado menos técnico e, por isso, inferior.

Embora a influência da velha economia institucional possa ser percebida isoladamente em autores contemporâneos como Galbraith e Polanyi, de acordo com Guedes (2000), durou cerca de quarenta anos, visto que no início dos anos sessenta acrescentou-se o adjetivo “nova”, ‘visando não apenas destacar o recente, mas também visando um maior comprometimento com a economia do *mainstream*.

Nas últimas décadas, a crescente proliferação de enfoques que se denominam ou qualificam de institucionalistas, no *mainstream* e fora dele, tornou este uso do termo irremediavelmente anacrônico. Parte das novas contribuições passou então a ser reunida no que se chamou a Nova Economia Institucional (NEI), que engloba uma ampla variedade de enfoques teóricos, em muitos casos complementares, mas em outros antagônicos e alternativos (PONDÉ, 1993).

A NEI pode ser considerada como uma perspectiva teórica contemporânea em análise organizacional, que busca responder a seguinte questão: “por que as firmas existem?”. Para responder tal questionamento, formulam-se respostas a partir da construção de uma ligação entre as perspectivas econômicas e sociológicas. Salienta-se que, enquanto, tradicionalmente, a teoria econômica procura determinar a alocação ótima dos recursos a partir de um dado conjunto de organizações econômicas (família, firma e mercado), a NEI objetiva identificar qual a melhor forma de organização das transações econômicas, cuja configuração altera as condições iniciais para a alocação de recursos.

Verifica-se que nos trabalhos dos autores da NEI a crítica à excessiva formalização empregada pelas abordagens organizacionais vinculadas à tradição ortodoxa é recorrente, não se tratando propriamente de um ataque ao uso dos modelos matemáticos, como bem

salienta Coase (1988), mas antes um alerta sobre os riscos do inevitável prejuízo em termos teóricos decorrente da redução dos fenômenos econômicos às rotinas algébricas. No caso específico da análise do comportamento das firmas, essa excessiva simplificação pode mesmo comprometer por completo a capacidade explanatória da teoria frente à realidade.

Na distinção entre o “velho” e o “novo” está a reflexão de Coase (1988) referente a existência de falhas de mercado relacionadas aos custos de transação, para a qual é destacado como “pai”. Como ele mesmo admitiu, o quadro conceitual no qual se move é o neoclássico “espero mostrar neste texto que se pode alcançar uma definição de firma que seja não apenas realista no sentido que corresponde ao que se entende por firma no mundo real, mas é tratável por dois dos mais poderosos instrumentos da análise econômica desenvolvida por Marshall, a ideia de margem e de substituição, que juntas dão a ideia de substituição na margem” (COASE, 1988, p.33).

Coase parte do princípio de que, no mundo real, uma grande quantidade de transações é realizada dentro da firma, dispensando a coordenação do mercado, assumindo a existência de modos alternativos de coordenação, que pode ser a firma e o mercado. Segundo Coase (1988, p.35):

(...) por exemplo, na teoria econômica nós descobrimos que a alocação de fatores de produção entre diferentes usos é determinado pelo mecanismo de preços. O preço do fator A torna-se mais alto em X que em Y. Como consequência, A move-se de X para Y até que a diferença entre os preços em X e Y, exceto se for compensada por outras vantagens diferenciais, desapareça. Contudo, no mundo real, percebemos que há muitas áreas onde isto não se aplica. Se um trabalhador muda-se do departamento Y para o departamento X, ele não o faz em razão de uma mudança nos preços relativos, mas porque recebeu ordem para fazê-lo.

Neste sentido, a questão está em responder por que, apesar da existência do mercado e das funções alocativas que lhe atribuem a teoria econômica, uma parte significativa das transações é alocada internamente pela firma. Para Coase (1988, p.38) “a principal razão pela qual é compensador estabelecer uma firma parece ser que existe um

custo em usar o mecanismo de preços”. Assim, é custoso alocar os recursos via o mecanismo de preços porque: 1) é custoso descobrir quais são os preços relevantes; 2) há custos em negociar e concluir um contrato separado para cada transação.

A Nova Economia Institucional teve as primeiras contribuições em “*The Nature of the Firm*” de Coase (1937), mas criou forma e foi desenvolvida por Williamson a partir de sua trilogia (*Markets and Hierarchies*, 1975; *The Economic Institutions of Capitalism*, 1985; *The Mechanisms of Governance*, 1996) e diversos outros trabalhos (1979, 1991, 1993, 2000). Foi constituída a partir de duas ciências complementares, a sociologia econômica, que aborda questões como contratos, leis, normas, costumes, convenções (ambiente institucional) e a teoria econômica, que trata dos mecanismos de governança (WILLIAMSON, 1996). Possui um nível de análise macro e um micro, que juntos formam os condicionantes e determinantes das tomadas de decisão quanto ao tipo de organização e/ou governança a ser adotada em uma firma, cadeia produtiva, cadeia de suprimentos ou em organizações em geral, englobando o que ficou conhecido como Economia dos Custos de Transação (ECT), a qual considera, além da abordagem objetiva, que as firmas/organizações devem ser analisadas sob o ponto de vista subjetivo. Este enfoque pode ser verificado quando Williamson (1990) afirma que, apesar de ressaltar a importância da capacidade evolutiva das instituições, rejeita a concepção tradicional que limita o conceito de eficiência a uma mera questão quantitativa.

Pode-se dizer que o fato de a ECT ter considerado a racionalidade limitada dos agentes, fator até então negligenciado por teorias econômicas tradicionais, assim como a consideração do comportamento dos indivíduos/agentes, a torna uma teoria respeitada por muitas escolas. Williamson (1989), ao fazer uma comparação entre essa e demais teorias econômicas, alerta que a ECT é mais microanalítica, está mais consciente de seus supostos de conduta, introduz e desenvolve a importância econômica dos ativos específicos, recorre mais a análises institucionais comparadas e considera a empresa como uma estrutura de governança antes que uma função de produção, atribuindo um peso maior para as instituições contratuais *ex post*.

Salienta-se, no entanto, que de acordo com Williamson (2008) e Zylbersztajn (2009), de maneira geral, a NEI propõe duas vertentes analíticas, que se complementam, a saber: uma vertente macroanalítica e uma microanalítica. A primeira, de natureza macro-desenvolvimentista, focaliza a origem, estruturação e mudanças das instituições ao longo do tempo, abordando questões como leis, normas,

costumes e convenções, presentes no denominado ambiente institucional. Segundo Zylbersztajn (2009, p. 50), no nível macro, “a questão central é explicar a origem e mudanças das instituições, vistas como as regras que pautam o comportamento da sociedade”. A segunda vertente, microanalítica, é representada pela economia das organizações, a qual estuda a natureza explicativa dos diferentes arranjos institucionais adotados pelas firmas.

É possível considerar que a abordagem trazida por Williamson é de certa forma inovadora, pois enquanto os economistas tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos comportam-se de forma isenta, a ECT leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com astúcia, de acordo com Williamson (1991, 1996, 1999).

O pensamento desenvolvido por Williamson baseia-se nos chamados mecanismos de governança, que podem ser compreendidos como um conjunto de regras, instituições, tais como os contratos entre particulares ou normas internas da organização. Tais mecanismos de governança e a abordagem de Williamson têm o mérito de gerar debates sobre alguns pressupostos comportamentais: a) racionalidade limitada, considerando que nem as pessoas e nem as firmas conseguem prever o futuro e evitar as incertezas; b) oportunismo, tido nesses termos como a propensão humana a trapacear, mentir e roubar.

Pode-se inferir, a partir da leitura dos trabalhos de Williamson, que este autor vê a firma como parte de um sistema maior, que pode ser uma cadeia, rede, arranjo. A firma tanto sofre influência como também influencia o ambiente. Para “organizar” os diferentes arranjos, as firmas optam por estruturas de governança que minimizem os custos de transação (hierarquia, mercado ou forma híbrida). A decisão por internalizar ou não as transações dá-se a partir da incerteza, frequência e especificidade dos ativos. Deve-se considerar, no entanto, que esta decisão é fortemente influenciada pela racionalidade limitada e pelo oportunismo, pois, segundo Williamson (1985, 1991), os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta, podendo agir em benefício próprio, envolvendo além das formas óbvias, como fraudes e mentiras, outras formas sutis de engodo.

A base da proposta do autor está no reconhecimento da impossibilidade de conhecer toda a informação necessária para a tomada de decisões ótimas, devido a sua racionalidade limitada. Neste sentido, a partir do momento em que os agentes não conhecem o mundo sobre o qual devem decidir, passam a construir “realidades subjetivas” e atuar sobre elas.

O suposto comportamental de racionalidade limitada não implica que os indivíduos sejam irracionais, apenas sugere que estes possuem limitações computacionais e informações incompletas para realizar suas escolhas. Racionalidade limitada seria o termo “usado para designar escolha racional que leva em consideração as limitações cognitivas do agente que toma decisões – limitações tanto do conhecimento quanto da capacidade computacional” (SIMON, s. d., p. 15), logo, em um mundo econômico no qual os indivíduos possuem uma capacidade computacional limitada não podem existir resultados ótimos, uma vez que esses indivíduos não estão aptos a realizar todos os cálculos necessários à escolha ótima.

Para Cavalcante (2014), pelo fato de não capturar o sistema econômico em sua completude, as decisões necessitam de apoios, regras existentes fora da mente dos indivíduos e ao menos relativamente independente deles, ou seja, o processo de decisão de indivíduos limitados cognitivamente apoia-se em instituições, e, desta forma, os indivíduos são oportunistas e limitados cognitivamente, necessitando de instituições como as firmas, os mercados e as relações contratuais como formas de reprimir o comportamento oportunista e de apoiar as escolhas, servindo de complemento computacional.

Ao propor estruturas de governança, pode-se considerar que a ECT visa “regular” a firma e as organizações da qual faz parte, nos casos onde há verticalização das atividades (internalização dos custos de transação). Tal afirmação pode ser corroborada pelo fato desta teoria apontar para a necessidade dos agentes garantirem a elaboração e execução de contratos suficientemente adequados às limitações da racionalidade e adaptativos às incertezas do ambiente e aos comportamentos oportunistas. Em outras palavras, mesmo considerando a complexidade do ambiente, visa “estancar” possíveis conflitos de interesses por intermédio do controle, via hierarquia ou contratos.

A partir deste contexto pode-se considerar que o novo institucionalismo pode ser visto como uma reação da economia neoclássica à crítica quanto à falta de empiria e de um conceito de instituição no âmbito da teoria econômica ortodoxa, uma vez que North (1990), um dos novos institucionalistas mais referidos, deixa claro que seu objetivo é ampliar o conjunto de questões consideradas pelo programa de pesquisa neoclássico, não substituí-lo. O mesmo caminho é seguido por Coase e, posteriormente, por Williamson.

Destaca-se, no entanto, que autores como Douglas North, Steven Cheung e Barry Eichengreen pertencem a vertente macro analítica da NEI, focando seus estudos na relação entre instituições e

desenvolvimento econômico, destacando-se os trabalhos de North (1990,1991, 2006), enquanto na vertente micro analítica da NEI, a qual tem como foco de análise o ambiente micro institucional, destaca-se os trabalhos de Harold Demsetz (UCLA), Oliver Williamson (TCT, University of California-Berkeley), Claude Ménard (Paris I-Sorbonne), e Yoram Barzel (TCM, Washington University) (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Considerando o foco do presente trabalho, analisa-se a vertente micro analítica da NEI, a partir da ECT e TCM, as quais são apresentadas, detalhadamente, na sequência deste capítulo.

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

As discussões sobre ECT deram-se a partir dos estudos de Coase (1937), debatido mais recentemente por Williamson (1975, 1985, 1996), como um dos segmentos da nova economia institucional. Os conceitos de ECT podem ser utilizados para melhor compreensão do problema da introdução e da evolução da competição em um determinado setor, caracterizado por recentes mudanças no ambiente institucional (LEITE; LANZER; SERRA, 2009). Para Hiratuka (1997), essa teoria contribuiu para a evolução do pensamento das relações nas cadeias produtivas, considerando as possíveis formas contratuais a fim de diminuir o custo e facilitar a operacionalização das transações de um setor para o outro. Segundo Leite, Lanzer e Serra (2009, p. 48) “A economia dos custos de transação trata do estudo das transações que ocorrem, principalmente, em ambientes de racionalidade limitada e onde o comportamento dos agentes é, de modo geral, marcado pelo oportunismo.”

Coase (1937) em seu artigo clássico— *The nature of the Firm* - começou a estudar a empresa sob um enfoque alternativo ao convencional. Segundo ele, os estudos até então existentes sobre as empresas e os mercados preocupavam-se não em estabelecer princípios fundamentais de análise — fato que ele procurou realizar —, mas em elaborar análises, de maneira arbitrária, sem quaisquer conteúdos teóricos mais profundos. Seu artigo trata de dois pontos fundamentais: i) não é a tecnologia, mas as transações e seus respectivos custos que constituem o objeto central da análise; e ii) a incerteza e, de maneira implícita, a racionalidade limitada são elementos-chave na análise dos custos de transação (COASE, 1937, p. 336-337). Para Coase, a empresa teria como função economizar os custos de transação, o que se realizaria de duas maneiras: através do mecanismo de preços, que possibilitaria à

empresa escolher os mais adequados em suas transações com o mercado, gerando “economia de custos de transação”; e substituindo um contrato incompleto por vários contratos completos, uma vez que seria de se supor que contratos incompletos elevariam custos de negociação.

Williamson salienta que Coase não aborda com a devida profundidade os aspectos internos da organização, mas supera analiticamente a ênfase no papel do mercado, um notável avanço para a época. Entretanto se observa que o conceito de custos de transação está intimamente associado à racionalidade limitada e ao oportunismo, ambos inerentes à organização econômica. Como consequência, surgem as “falhas de mercado”, que complexificam a análise econômica e justificam a própria existência da Nova Economia Institucional. Portanto, a ênfase nos aspectos internos da firma, as noções de “mercados” e “hierarquias”, juntamente com a presença de “falhas de mercado”, constituem o campo de análise da Nova Economia Institucional (CONCEIÇÃO, 2000, 2002).

Segundo Farina (1999) a ECT pretende explicar as diferentes formas organizacionais prevalecentes nos mercados, especialmente no tocante ao grau de interação vertical. Ainda, de acordo com a autora, a ECT trabalha em um ambiente de racionalidade limitada, caracterizado pela incerteza e informação imperfeita. Logo, decorrem dessas duas características os custos de transação, cuja minimização explica os diferentes arranjos contratuais que cumprem a finalidade de coordenar as transações de maneira eficiente.

A influência de Coase sobre Williamson e sobre toda uma geração de economistas norte-americanos é reconhecida, assim como suas divergências. No livro Mercados e Hierarquias (1991), Williamson põe nesses termos suas diferenças com Coase e os seus predecessores:

As principais diferenças entre os trabalhos anteriores e o enfoque adotado aqui são: 1) dedico-me muito mais que os autores citados a investigar os aspectos de racionalidade limitada; 2) introduzo explicitamente a ideia de oportunismo e me interesso pelas formas nas quais o comportamento oportunista está determinado pela organização econômica, e 3) sublinho que não é a incerteza nem os números pequenos, na forma individual ou em seu conjunto, o que ocasiona as falhas de mercado, mas a reunião destes fatores com a racionalidade limitada, por uma parte, e o oportunismo, por

outra, o que traz dificuldades no intercâmbio (WILLIAMSON,1991, p.23).

Neste sentido, pode-se considerar que a divergência principal reside no fato de que o *insight* de Coase, que lhe permitiu perceber a importância dos custos de transação e a possibilidade de falhas de mercado, não foi plenamente aproveitado em razão da inexistência de uma articulação entre o comportamento/atributos dos agentes e os custos de transação que lhe permitisse explicar porque os custos de transação seriam maiores em certas situações que em outras. Somente a partir da atribuição de hipóteses comportamentais adequadas e após identificar as características das transações que Williamson pode construir uma sólida teoria dos custos de transação.

Williamson (1985, 1991) propõe como objetivo central compreender as origens e funções das diversas estruturas da empresa e do mercado (das instituições econômicas do capitalismo). Como a utilização do mecanismo de mercado implica custos, conforme evidenciado por Coase, Williamson se propõe estudar como essas instituições (mercados, firmas e contratos) tratam os problemas vinculados à transação. Considera-se, portanto que as instituições econômicas do capitalismo têm como função principal, embora não exclusiva, a de reduzir os custos de transação (WILLIAMSON ,1985).

Na obra de Williamson (1991), a eficiência ocupa papel de destaque. Apesar de rejeitar a concepção tradicional que limita esse conceito a uma mera questão quantitativa (alocação mais produtiva de insumos), Williamson ressalta a importância da capacidade evolutiva das instituições, na direção de um arranjo mais eficiente para o emprego mais eficiente de recursos na sociedade (WILLIAMSON, 1991). A diferença fundamental em relação à teoria neoclássica é a de que, enquanto esta assume uma tendência natural de convergência para um equilíbrio eficiente do sistema econômico, a ECT reconhece a impossibilidade de uma otimização tão completa em virtude da influência de toda a gama de imperfeições de mercado e da incerteza. As decisões são tomadas de acordo com as possibilidades oferecidas a cada momento, não correspondendo necessariamente às escolhas ideais (mais eficientes) (WILLIAMSON, 1993).

Seguindo o pensamento de Coase (1937), tem-se que as firmas e mercados são formas alternativas de organizar a produção. Desta forma, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas. Esta abordagem postula que os formatos organizacionais

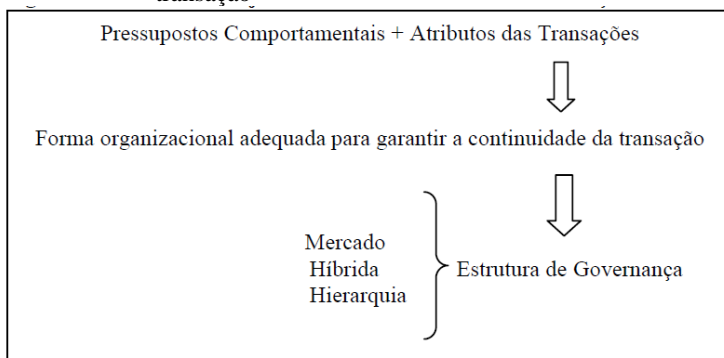
(ou estrutura de governança), que pode ser firma, mercado ou redes/hierarquias, são resultados da busca pela minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos envolvidos. Logo, as transações econômicas podem ocorrer de maneira impessoal, através o mercado, ou por meio de contratos entre determinados agentes. Neste sentido, pode-se utilizar a ECT para melhor compreender a relação entre características básicas de transação e os diversos arranjos organizacionais.

Williamson (1975, 1991, 1996) enfatiza ainda a necessidade da interdisciplinaridade, visto que o estudo das transações engloba diferentes disciplinas, como a administração, direito, ciência econômica, sugerindo, no caso desta última, uma ruptura com a abordagem econômica do *mainstream*, ruptura esta fundamentada em dois pontos principais:

- 1) O tratamento dado à firma: Williamson critica a economia neoclássica devido a seu juízo equivocado dado a firma, que é representada fundamentalmente por meio de uma função de produção (os recursos econômicos disponíveis são organizados e alocados, conforme objetivos maximizadores) na qual o mecanismo de preços é suficiente para transmitir as informações e os sinais necessários a essa tarefa, de maneira que as transações, que supostamente são impessoais e instantâneas no âmbito do mercado, são realizadas com bastante precisão e sem custos. Para Williamson, 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 do oportunismo, sendo que tal governança pode ser com ou sem mercado.
- 2) As hipóteses comportamentais atribuídas aos agentes econômicos: a existência da racionalidade limitada e do oportunismo são fatores determinantes para que existam custos de transação nas relações econômicas intrafirmas.

A figura 1 apresenta o raciocínio subjacente da Teoria dos Custos de Transação, expressando a implicação dos atributos de transação e pressupostos comportamentais na definição da estrutura de governança que minimize os custos de transação.

Figura 1 - Raciocínio subjacente à teoria dos custos de transação



Fonte: Pereira, Souza e Cario (2009, p. 24)

A decisão sobre a forma de coordenação é afetada pelos pressupostos comportamentais e os atributos das transações. As estruturas de governança são definidas a partir da definição de uma firma produzir internamente, via hierarquia, ou comprar, via mercado. As formas híbridas são possibilidades entre os dois extremos (mercado e hierarquia).

Verifica-se, portanto, que a ECT tem como foco de análise o estudo sobre as estruturas de governança ou formação das estruturas de governança (mercado, hierarquia e forma híbrida), cujos pressupostos teóricos básicos podem ser: a) atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos); b) pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), tornando-se promissora para o estudo de cadeias produtivas, como apontado por Farina; Zylbersztajn (1994), especialmente pelo fato de que, segundo esses autores, as organizações devem ser entendidas como sistemas complexos, que interagem com o ambiente interno e externo, sendo fortemente influenciadas por eles.

2.3.1 Estruturas de governança: mercado, integração vertical (hierarquia), forma híbrida (contratos)

Para a ECT as mudanças na organização são motivadas primordialmente pela busca da eficiência. Seguindo o pensamento de Coase (1937), tem-se que as firmas e mercados são formas alternativas de organizar a produção. Desta forma, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela

qual as atividades econômicas são organizadas. Esta abordagem postula que os formatos organizacionais (ou estrutura de governança), são resultados da busca pela minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos envolvidos. Logo, as transações econômicas podem ocorrer de maneira impessoal, através do mercado, ou por meio de contratos entre determinados agentes.

Para Williamson (1996, p. 58) o conceito de estrutura de governança está relacionado à forma de coordenação das atividades, podendo ser classificadas em a) a opção pela compra no mercado; b) a produção própria, sob a forma hierárquica (integração vertical); c) a forma híbrida (contratos). Na abordagem da ECT, produzir e comprar são dois extremos ao longo de um caminho de possibilidades, entendidas como formas híbridas, não existindo, a priori, uma estrutura melhor que às demais, destacando-se que a opção por cada uma destas formas depende das características que envolvem as transações, podendo ser: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. As diferenças existentes entre esses modos de governança não se reduzem apenas a forma como tais estruturas restringem a ação humana, sendo muito mais amplas, pois envolvem atributos particulares que resultam em vantagens e fraquezas específicas de cada modo quanto a sua eficácia na regulação do mundo econômico.

Neste sentido, pode-se utilizar a ECT para melhor compreender a relação entre características básicas de transação e os diversos arranjos organizacionais. A ECT classifica as diferentes formas de coordenação em mercado, hierarquia ou forma híbrida.

2.1.1.1 Mercado

É a arena, o local onde as partes autônomas estabelecem suas relações de troca. Frequentemente é a forma organizacional que implica menor nível de controle e maior nível de incentivos, pois o agente que necessita de um determinado bem ou serviço simplesmente vai ao mercado e o adquire pelo preço que melhor lhe interessar. Neste caso a empresa não tem controle sobre os diferentes elos da cadeia ou rede, estando à frente apenas da atividade principal do seu negócio.

Segundo Hiratuka (1997), o mercado é a forma mais flexível existente e corresponde à compra e venda com base apenas no valor da mercadoria. Aqui a negociação é realizada de acordo com a oferta e demanda existente no mercado. Sendo assim, favorece transações com baixo grau de especificidade e despreza a incerteza, apesar de existir permanentemente. Nessa governança não há dependência dos agentes,

gerando liberdade na escolha do fornecedor e no critério para a compra. Conforme apontam Mizumoto e Zylbersztajn (2006), ao optar em buscar o produto ou serviço no mercado, a empresa deve comparar os benefícios e custos em oposição à hierarquia.

A partir da análise de Williamson (1985), as transações via mercado são caracterizadas pela oferta e demanda de mercadorias. As trocas são motivadas pelo preço, não estabelecendo relações de dependência, gerando o favorecimento de ativos com níveis baixos de especificidade. Desta forma, os custos de transação são mínimos, visto que caso uma das partes envolvidas no negócio desista da transação, as perdas no valor dos investimentos em ativos serão baixas, visto que eles possuem alternativas de uso. Além disso o autor salienta que a incerteza é baixa, pois os agentes conhecem as características dos bens e serviços transacionados. Além do mais, normalmente não há frequência nas transações.

2.3.1.1 Hierarquia ou integração vertical

Hierarquia ou interação vertical: segundo Williamson (1996) é o conjunto de transações sob a mesma propriedade (ofertante e demandante são a mesma pessoa jurídica) e sujeito a controles administrativos geridos por uma estrutura em que há ordem e graduação de autoridade. Pode assumir o significado de integração vertical, definida como o processo pelo qual etapas tecnologicamente distintas e sequenciais reúnem-se em uma hierarquia. No caso da hierarquia, ao invés de adquirir uma determinada matéria-prima ou serviço no mercado, por exemplo, o agente opta por produzi-la ou prestá-la. Logo, integração vertical significa uma decisão da empresa em utilizar seus recursos internos em vez de transações de mercado para atingir seus propósitos econômicos.

A integração vertical é interessante em ocorrência de transações de ativos específicos, propiciando condições de estabilidade e certeza, bem como na eliminação do risco do oportunismo. Este tipo de estrutura garante à empresa o controle e a posse de ativos envolvidos no processo produtivo, determinando os limites de crescimento da firma. Segundo Coase (1937), a firma atingiria o limite de seu crescimento quando os custos dessa estrutura de coordenação via hierarquia, elaborada para a produção de um bem ou serviço, forem iguais ou superiores aos custos para se organizar a produção externa do mesmo bem ou serviço. Para o autor, quando esse ponto é atingido, o processo de internalização começa a apresentar retornos decrescentes para a firma e, a partir desse

momento, torna-se viável estabelecer uma relação cliente-fornecedor e passar a comprar o bem ou serviço diretamente de outra firma.

Na abordagem da ECT, na análise da interação vertical, os ativos específicos merecem especial atenção, pois, de acordo com Poppo e Zenger (1997, p. 2), “[...] ativos específicos desencadeiam uma ameaça de comportamento oportunista que requer salvaguardas contratuais caras para ser intimidado. Assim, na presença de ativos específicos, a integração vertical pode oferecer uma solução preferida de governança”. Corroborando com esta afirmação, para Zylbersztajn (1995), em situações de alto nível de ativos específicos, maior incerteza e complexidade dos contratos, a opção pela integração vertical será preferível. A integração vertical pode ser motivada ainda pela “[...] dificuldade de obter adequada capacidade de resposta dos fornecedores externos e também a necessidade de identificar e aprender a gerenciar uma interface eficiente entre os estágios [...]” (JACOBIDES; WINTER, 2005, p. 405).

2.3.1.2 Forma híbrida (contrato)

Para Williamson (1985), a forma híbrida ou contratual pode ser utilizada quando ocorrem níveis moderados de investimentos em ativos específicos, o que possibilitaria a utilização de estruturas do tipo intermediária, capazes de conter o oportunismo sem os custos extras da estrutura hierárquica.

De acordo com de Zylbersztajn (1995), os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação e monitoramento, além de custos associados à solução de disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas. A utilização de contratos implica que “[...] existe aumento do valor da organização pela via contratual, evitando-se custos associados ao funcionamento dos mercados e tal aumento de valor serve de incentivo para as partes envolvidas no contrato” (ZYLBERSZTAJN, 2009, p. 392), surgindo como estrutura de amparo às transações que visam controlar a variabilidade e mitigar riscos, aumentando o valor da transação ou de um conjunto complexo de transações.

No caso da forma híbrida preserva-se a autonomia das firmas, garantindo a relação de dependência. Sua relevância se deve a um médio grau de incerteza da transação e média ou alta especificidade de ativos. Pode-se considerar que esse tipo de governança seria uma forma intermediária entre o mercado e a integração vertical.

Deve-se considerar que, em sua maioria, a relação entre as firmas se dá via contrato formal. Essa relação pode ser interrompida por uma das partes, ou seja, pode haver quebra de contrato, ou *hold up*, termo este explicado por Klein, Crawford e Alchian (1978, p. 307) para os quais *hold ups* “[...] podem ocorrer quando um fato inesperado desestabiliza uma relação contratual entre dois agentes econômicos conhecidos”. Por esse motivo, de acordo com Zylbersztajn (2009), a utilização desta forma de coordenação também apresenta custos, exigindo salvaguardas com respeito a possíveis quebras contratuais.

No estudo das formas híbridas, destacam-se ainda os trabalhos de Ménard (2004). Para este autor, este tipo de estrutura de governança está presente no cotidiano das empresas como a quase integração vertical de um conjunto de subcontratantes: redes de franquias; alianças estratégicas; clusters; joint ventures produtivas, tecnológicas e comerciais e os consórcios e relações contratuais. Ao tratar das relações contratuais o autor sugere que, entre os extremos do mercado e da hierarquia, a estrutura de governança híbrida pode assumir diferentes configurações, constituindo arranjos menos formais até arranjos mais formais.

A partir do raciocínio da ECT, Ménard et al. (2014) visa explicar as decisões para a adoção de formas alternativas de governança (mercado, hierarquia e forma híbrida). Busca destacar o papel das relações de confiança, das redes relacionais, da liderança e da governança formalizada. A hierarquia aparece como a estrutura de governança mais adequada nos casos onde há elevada especificidade dos ativos.

De acordo com Ménard et al. (2014) quando maior a especificidade dos ativos, maior também a necessidade de internalizá-los, ou seja, produzir via hierarquia. Por outro lado, o mercado é a melhor opção nos casos de baixa especificidade dos ativos. Além disso os contratos podem ser necessários para que não haja captura da quase-renda pelos agentes envolvidos. Dito de outra forma, o contrato pode ser necessário para garantir que não haja perda ou expropriação do valor econômico do produto ou serviço que está sendo transacionado. Para Ménard (2002), com o passar do tempo, os contratos podem ser revistos e aprimorados, devido a gradativa quebra de assimetria da informação. Considera-se ainda que, com o passar do tempo, o uso de mecanismos informais pode aumentar (reputação, confiança, compartilhamento de informações, cooperação), na medida em que os agentes vão se conhecendo.

Segundo Leite, Lanzer e Serra (2009), a opção por cada uma das formas de coordenação depende das características que envolvem as transações, podendo ser: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Além disso, de acordo com Williamson (1991), os três formatos diferem principalmente no uso dos tipos de controles e na força dos incentivos disponíveis de forma que, à medida que se caminha do mercado para a hierarquia, perde-se em incentivo e se ganha em controle. Neste sentido, a hierarquia pode ser definida por firmas com amplo poder para monitorar e dirigir comportamento, podendo ser necessárias nos casos nos quais a transação seja caracterizada pela existência de ativos específicos, ficando a parte contratante mais vulnerável às ações oportunistas, exigindo, portanto, maior controle. Neste mesmo sentido, para Crook et al. (2013, 65), “[...] a medida que as empresas deslocam as transações dos mercados para as formas híbridas e das híbridas para as hierarquias, o aumento da autoridade permite um maior monitoramento e controle e simplifica a resolução de disputas”. Por outro lado, para Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150) “arranjos via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo”.

2.3.2 Atributos das transações: frequência, incerteza e especificidade dos ativos

A definição da estrutura de governança será afetada pela frequência com que as transações acontecem, a incerteza presente e a especificidade dos ativos transacionados.

A **frequência** refere-se a quantidade de vezes ocorre a utilização das estruturas, ou acontece a comercialização dos produtos/serviços entre os agentes. Segundo Williamson (1985) este atributo diz respeito ao número de vezes que os agentes econômicos se encontram para realizar uma determinada transação, tornando-se importante na medida em que pode determinar o surgimento de instituições especialmente alinhadas para sua coordenação e gestão, logo, quanto maior for a frequência de realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las. Além do mais, de acordo com o autor, quanto maior a frequência, menores serão os custos relacionados à coleta de informações e à elaboração de contratos e maior a probabilidade de os parceiros desenvolverem reputação, limitando comportamentos oportunistas.

A transação poderá ser ocasional ou recorrente. No primeiro caso, os agentes não desenvolvem qualquer tipo de relacionamento, enquanto no segundo caso, pode existir ganhos de aprendizado, criando dependência entre os agentes, que apresentam interesse em permanecer na transação (WILLIAMSON, 1985). De acordo com Farina (1999) se a frequência for muito elevada, as partes podem desenvolver reputação, o que limita seu interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo. Neste mesmo sentido, para Zylbersztajn (1995, p. 146):

A frequência das transações é uma importante variável exógena determinante do modo de governança eficiente. Para transações com elevado grau de recorrência, existe maior possibilidade de retorno a investimentos associados a estruturas com altos níveis de especificidade de ativos. Para transações ocasionais com baixo grau de especificidade nos ativos envolvidos, o mercado é suficiente para prover os incentivos necessários para a efetivação da transação.

O atributo **incerteza**, assim como a frequência, exerce influência sobre as características das instituições na medida em que a maior ou menor capacidade dos agentes em prever os acontecimentos futuros pode estimular a flexibilização nos contratos, estando presente também no conceito de racionalidade limitada.

Ao tratar das falhas de mercado e custos de transação delas decorrentes, Coase (1937), usou o conceito de incerteza ao explicar surgimento da firma, como uma resposta eficiente para organizar a produção. Já Williamson (1975), trata da incerteza como um atributo associado às mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, o que impossibilita a realização de avaliações totalmente precisas. Williamson (1985) apresenta três tipos de incerteza: 1) primária (que decorre das contingências ambientais que surgem aleatoriamente, bem como da imprevisibilidade das preferências dos consumidores e futuros níveis de demanda); 2) secundária (relaciona-se com a falta de informações que emerge na tomada de decisão no que diz respeito às estratégias ou planejamento dos concorrentes); 3) estratégica ou comportamental (que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros, associada ao oportunismo).

De acordo com Hiratuka (1997, p. 20): “O grau de incerteza envolvido em uma determinada transação está relacionado à confiança

que os agentes possuem em sua capacidade de antecipar eventos futuros”. Para Williamson (1979, p.254), “na medida em que a incerteza diminui [...] os benefícios resultantes da integração presumivelmente declinarão. Por conseguinte, uma maior dependência de contratação no mercado é comumente viável para as operações de troca recorrente em indústrias maduras”.

Por fim, com relação aos atributos, cita-se a **especificidade dos ativos** que, de acordo com Williamson (1985), é considerada o “grande motor” da ECT, se constituindo no principal atributo que influencia na escolha pela estrutura de governança. Refere-se a ativos que não podem ser reempregados sem que ocorra perda do seu valor produtivo. Neste sentido, quanto maior a especificidade de ativos, maiores os riscos envolvidos.

Segundo Williamson (1985), quanto maior a especificidade dos ativos, ou seja, quanto maior a rigidez de seus usos e/ou usuários possíveis, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou através de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), ao invés do emprego do mercado. Por outro lado, quanto mais padronizado, maiores serão as possibilidades de transações via mercado.

Os atributos das transações são afetados pelos pressupostos comportamentais, na medida em que, de acordo com Farina (1999), conforme o nível de especificidade aumenta, maior a necessidade de inclusão de arbitragem para a continuidade do contrato, ou mesmo, dependendo do nível de especificidade, pode implicar a remoção da transação pela via de mercado, passando para a via interna (integração vertical), visto que, de acordo com Foss e Klein (2010), ativos específicos abrem a porta ao oportunismo. Na medida em que os contratos são incompletos, devido a racionalidade limitada, devem ser renegociados considerando-se as incertezas presentes. Se uma parte do contrato (por exemplo, uma empresa fornecedora) tenha incorrido em custos irrecuperáveis no desenvolvimento de ativos específicos (incluindo capital humano), pode dar abertura ao oportunismo, na medida em que a outra parte pode apropriar-se de uma parte indevida do *pay-off* do investimento (“quase –rendas”).

Williamson (1985) cita quatro fatores determinantes no que se refere as especificidades dos ativos: 1) especificidade de natureza locacional; 2) especificidade derivada da presença de ativos dedicados; 3) especificidades de natureza física; e 4) especificidades do capital humano. Posteriormente, Williamson (1996) aborda seis fatores

determinantes, incluindo, além dos quatro primeiros: 5) especificidade de marca; e 6) especificidade temporal.

- Especificidade de natureza locacional: relaciona-se a exigência de proximidade geográfica entre as partes, combinada com custos de transferir unidades produtivas caso haja troca de demandante ou ofertante, sendo possível gerar vantagens relacionadas a economia no inventário e nas despesas de transporte; pode ser explicado por uma condição de imobilidade de ativos, ou seja, quando a instalação e/ou custos para deslocar são grandes.
- Especificidades derivadas da presença de ativos dedicados: neste caso a expansão de capacidade produtiva é direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação.
- Especificidades de natureza física: associadas à aquisição de equipamentos dedicados para ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados, ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação, apresentando padrão específico de emprego do bem.
- Especificidades do capital humano: são derivadas das diferentes formas de aprendizado, que fazem com que demandantes e ofertantes de determinados produtos acabem se servindo mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros, ou seja, quando habilidades, *know-how* e informações são mais valiosos dentro de um relacionamento em particular do que fora dele.
- Especificidade de marca: associa-se a marca ou reputação conquistada por determinada firma ou produto, apresentando uma importância específica para a atividade.
- Especificidade temporal: quando existe limite de tempo para a realização da atividade transacionada; associada a produtos perecíveis ou que precisem de processamento rápido.

Frequência, incerteza e especificidade dos ativos são considerados atributos fundamentais para Williamson, mas o autor destaca a importância dos ativos específicos, visto que este distingue a

ECT de outras abordagens econômicas da organização. Na visão do autor, “a condição de especificidade de ativos é a grande locomotiva a que economia dos custos de transação deve muito de seu conteúdo preditivo” (WILLIAMSON, 2002, p.10).

Ainda, de acordo com Williamson (2002), existem características fundamentais das sociedades capitalistas que determinam a impossibilidade de se obter contratos completos para uma importante quantidade de transações comerciais: 1) crescente especificidade dos ativos transacionados, que implica em uma relação de interdependência entre as partes contratantes em virtude da dificuldade em se estabelecer um mercado atomizado para esses ativos; 2) impossibilidade de combinar a replicação de trocas com uma intervenção seletiva sobre sua implementação sem incorrer em significativos custos de transação ao longo do tempo; 3) existência de contratos legais, que implica na percepção de que existem custos judiciais tanto para a elaboração quanto para a execução de contratos, e a elaboração de contratos completos exige elevado grau de detalhes.

2.3.3 Pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo

O termo **racionalidade limitada** na ECT está diretamente relacionado com o conceito apresentado por Hebert Simon (1959, 1976, 1979), para o qual o comportamento humano enfrenta limitações, mesmo com a intenção racional para maximizar resultados, implicando na incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias à elaboração de contratos completos. Essas limitações, para o autor, podem ser de origem neurofisiológicas (delimitam a capacidade humana de processar e acumular informações) e de linguagem (restringem a capacidade de transmitir informações).

Neste sentido, o ser humano é incapaz de raciocinar e processar todas as informações possíveis com exatidão, pois é racionalmente limitado. Logo as decisões dos agentes podem ser consideradas satisfatórias, mas não ótimas, visto que operam em um ambiente complexo (SIMON, 1979).

Conforme afirmam Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150), a racionalidade limitada implica na “[...] impossibilidade de desenhar contratos completos, ou seja, não é possível prever *ex ante* situações que demandam medidas de contingência”.

O conceito e consideração da racionalidade limitada dos agentes é um dos pilares da teoria da Williamson, sendo também uma das

grandes diferenças da economia neoclássica. No conceito de racionalidade proposto por Williamson, estão presentes:

- a) A incerteza: é impossível ou muito custoso identificar eventos futuros e especificar, *ex-ante*, as adaptações adequadas à eles.
- b) Limitações neurofisiológicas e de linguagem: a racionalidade é limitada em razão, também, de que a mente possui limitações para receber, armazenar, recuperar, processar e analisar informações sem erros. A isso vem se somar as limitações de linguagem, que consiste, nas palavras de Williamson (1975, p.39) na “incapacidade dos indivíduos de expressar seus conhecimentos ou sentimentos mediante o uso da palavra, de números e gráficos de modo que os outros possam entender”.
- c) Complexidade: as complexas decisões que enfrentam as firmas implicam a impossibilidade (ou, quando possível, custos proibitivos) de elencar todas as possibilidades e consequências das decisões.

Assim como a racionalidade limitada, o **oportunismo** é evidenciado por Williamson como um pressuposto comportamental da ECT. Para Williamson (1999), a limitação humana pode gerar dois perigos geradores de custos nas transações: oportunismo e má adaptação. Neste sentido, pode-se dizer que uma das consequências da racionalidade limitada é a manifestação do comportamento oportunista pela parte mais beneficiada com a informação.

O comportamento oportunista tem ideia essencial a de que, na busca de seu auto-interesse, os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta. Neste sentido, conforme a definição de Williamson (1985, p.47) “Por oportunismo eu entendo a busca do auto-interesse com astúcia. Isto inclui, mas certamente não está limitado às formas mais óbvias, tais como a mentira, o roubo e a fraude. O oportunismo envolve na maioria das vezes formas sutis de enganação. Tanto na forma ativa e passiva quanto nos tipos *ex-ante* e *ex-post*”. E ainda conceituando oportunismo “[...] uma profunda condição de busca pelo auto-interesse que inclui a malícia” (WILLIAMSON, 1993b, p. 92).

Ainda, de acordo com Williamson (1985) a “[...] busca do interesse próprio com malícia, decorrente da presença de assimetrias de informação, dá origem a problemas de risco moral e seleção adversa” (WILLIAMSON, 1985, p. 47). Pode-se inferir, portanto, que os ativos específicos podem fomentar a presença do comportamento oportunista,

na medida em que, para Klein, Crawford, Alchian (1978), como ativos específicos são caros para replantar, uma das partes do contrato pode, de forma oportunista, renegar o acordo original e buscar melhores condições, sabendo que a outra parte tem de cumprir ou perder o valor do ativo específico.

Sendo o problema fundamental as transações, realizadas por meio de contratos, e não a alocação de recursos escassos, cabe aos agentes garantir a elaboração e execução de contratos suficientemente adequados às limitações da racionalidade e adaptativos às incertezas do ambiente e aos comportamentos oportunistas. Nos casos em que a elaboração e monitoramento dos contratos é mais cara que a organização pela firma dessas atividades, ocorre a internalização.

Williamson (2002) dialoga com outras abordagens que visam explicar o comportamento das firmas e que também fazem uso do instrumental analítico neoclássico, tais como a teoria da agência e a dos direitos de propriedade (que utilizam essencialmente a abordagem organizacional, em oposição à abordagem de governança adotada pela ECT). O autor conclui pela complementaridade dessas diferentes abordagens, em especial em virtude da abordagem da governança focalizar as relações *ex post* à concretização da troca, enquanto a abordagem organizacional se concentra no estudo *ex ante* dos fenômenos que precedem a contratação.

2.4 TEORIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO (TCM)

A TCM compreende a mesma agenda de pesquisa dos estudos da NEI. Barzel (1982; 2001) desenvolve uma teoria apresentando novo olhar para os estudos das formas organizacionais. A questão central para Barzel é que o processo de transação pressupõe a troca de informações, as quais têm custo. A dificuldade ou não em mensurar essas informações determina o tipo de relação entre os agentes (CALEMAN et al., 2006) e não, necessariamente, a especificidade dos ativos, conforme orienta a ECT.

A abordagem teórica da ECT permite analisar a competitividade de sistemas agroindustriais no que se refere à coordenação das atividades, pois a estrutura de governança pode variar, motivadas por estratégias das firmas, além da influência do ambiente institucional no qual a firma ou cadeia produtiva da qual ela faz parte. De acordo com a ECT, as firmas optam pelas estruturas de governança que minimizem os custos de transação presentes. Segundo Zylbersztajn e Graça (2002), apesar da aplicabilidade da ECT em estudos no âmbito de cadeias

produtivas, alguns pontos importantes são levantados, como a dificuldade na mensuração efetiva dos custos de transação, os quais a ECT tem como objetivo minimizar. Tal ponto gera críticas inclusive à NEI, na qual a ECT tem origem, devido a aparente dificuldade de mensurar esses custos.

A constatação de tal “fragilidade” embasa os estudos de Yoram Barzel, cujo foco é a mensuração dos custos de transação, o qual propõe que a estrutura de governança adotada pela firma (mercado, hierarquia ou forma híbrida) dá-se em função da possibilidade ou não de mensurar os atributos da transação (BARZEL, 2001). Neste sentido, para identificar a estrutura de governança mais adequada não é preciso efetivamente medir os atributos e seus custos, mas avaliar se este é ou não passível de mensuração. Tal abordagem, denominada Teoria dos Custos de Mensuração – TCM origina um conjunto de implicações nos tradicionais conceitos da ECT, especialmente na convicção de que os fatores de maior impacto na escolha da estrutura ou mecanismos de governança sejam os ativos específicos.

Para embasar sua teoria, Barzel (1982) enfatizou que os indivíduos somente fazem trocas ao perceber que aquilo que recebem tem maior valor do que aquilo que é oferecido. Desta forma, os atributos dos produtos comercializados precisam ser mensurados para garantir uma percepção adequada. Aparentemente medir os atributos é tarefa simples, como avaliar o peso de determinada mercadoria, por exemplo. Salienta-se, no entanto, que raramente atributos facilmente mensuráveis têm realmente valor na transação. 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. Logo, para Barzel (2001), o custo da informação e a mensuração deste custo precisam ser considerados na análise das instituições.

Neste sentido, transações que envolvem atributos como “beleza” ou “sabor” requerem informações de difícil mensuração ou de alto custo. Para esses casos, espera-se que tais transações não sejam conduzidas por contratos. Logo, contratos tratam de informações que podem ser objetivamente mensuradas e verificadas. Neste sentido, transações cujos atributos são de difícil mensuração, pressupõem serem conduzidas por relações de longo prazo, nas quais não se observa a ocorrência de risco moral, pois aspectos como confiança e reputação se fazem presentes nesse tipo de relação (BARZEL, 2002).

Barzel (2001) propõe uma releitura na teoria da firma na qual se destacaria a mensuração dos atributos, como fator determinante para a

escolha da estrutura de governança mais adequada, salientando que os custos de mensuração tornam-se mais aparentes na medida em que são transacionados atributos sobre os quais não se tem informação.

A ECT, segundo o próprio Williamson (1996), refere-se a um modelo desenvolvido para o estudo dos mecanismos de governança, cujo caráter é comparativo, sendo, portanto, difícil mensurar efetivamente os custos de transação envolvidos. Zylbersztajn (2003) reforça esta afirmação ao constatar que a literatura comprova a importância na análise dos custos de transação, no entanto não apresenta a forma de mensuração. Outros estudos evidenciam a impossibilidade de mensuração dos custos de transação. Ribeiro (1998), ao desenvolver um modelo quantitativo para mensurar a especificidade de ativo na transação de madeiras de reflorestamento, concluir que as limitações da ECT estão relacionadas com a carência de análises quantitativas, pois não é possível estimar funções que relacionam custos e atributos da transação com estruturas de governança. Benham e Benham (1998, 2004) apontam as dificuldades relacionadas com a mensuração dos custos de transação: i) o próprio termo “custos de transação” não apresenta uma terminologia padrão, oferecendo diferentes definições de acordo com a orientação teórica adotada pelo autor; ii) estimar os custos de transação é complexo na medida em que fica difícil separar os custos de produção dos de transação, sendo ambos determinados em conjunto; iii) mesmo considerando como equivalentes as condições de transação, as instituições envolvidas, as redes de contatos individuais, a habilidade de negociação, o capital social, a confiança desenvolvida entre os agentes, as questões éticas, entre outros fatores, podem conferir custos diferentes à uma mesma transação.

Ao desenvolver uma teoria que busca oferecer nova dimensão aos estudos das formas organizacionais e não buscar o confronto, Barzel (2001) complementa a ECT. A questão central presente na TCM é que o processo de transação pressupõe troca de informações, as quais tem um custo. A dificuldade, ou não, de mensurar tais informações determina os tipos de relações entre os agentes. Para Barzel (2002), os principais fatores que contribuem para a formação de diferentes arranjos institucionais dizem respeito à possibilidade de mensurar os diversos atributos de um produto, ao custo da formação de relações de longo prazo, à qualidade do contrato imposto pelo Estado e ao número de agentes pelos quais passa esta informação.

A base teórica da TCM parte do conceito de eficiência, mas sua lógica difere da ECT, na medida em que a primeira considera que as transações, por mais simples que sejam, podem ser decompostas em

diferentes dimensões. Se uma empresa adquire soja, na verdade está transacionando um conjunto de dimensões, como: determinado nível de proteína, umidade, presença ou ausência de grãos transgênicos, prazo de entrega, utilização de determinada tecnologia de produção orgânica ou ainda, pode desejar um produto cuja tecnologia empregada na produção seja ambientalmente e socialmente compatíveis (ZYLBERSZTAJN, 2009). Da mesma forma que as dimensões estão para as transações os atributos estão para o bem. Para Barzel (1997) um bem pode ser visto como uma cesta de atributos, que correspondem a características e usos possíveis do bem.

Enquanto a ECT tem como objetivo minimizar os custos de transação, a TCM, apesar de também partir do conceito de eficiência, tem como objetivo maximizar o valor da transação. Destaca-se ainda que na ECT a firma é considerada uma estrutura de governança das relações estabelecidas entre os agentes econômicos, enquanto na TCM a firma ofereceria garantias à variabilidade de determinado atributo e que a transação é composta de diversas dimensões, podendo ser cada uma caracterizada por diferente mensurabilidade dos atributos, implicando direitos de propriedade diversos (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Ao tratar de diferentes arranjos institucionais e considerando as condições de mensuração, para Barzel (2005, p. 367) “[...] a integração vertical é útil quando o custo de mensurar as mercadorias intermediárias é alto”, defendendo ainda que “a noção de custo de medição é mais geral do que a de ativos específicos. Também é mais operacional” (BARZEL, 2005, p. 372). Por outro lado, o autor sugere que as dimensões com custos de mensuração baixos podem ser contratadas fora da firma ou transacionadas no mercado, permitindo a definição de contratos não ambíguos, que seriam garantidos pelo Estado.

Existe uma grande variedade de mecanismos de controle que surgem para governar as relações de troca, os quais incluem as relações de risco, como exemplo as relações efetuadas no mercado *spot* e leilões, as relações de longo prazo, as relações contratuais garantidas pelo Estado e as relações governadas internamente pelas organizações. Cada forma de controle se diferencia das outras a partir da estrutura informacional requerida. Os principais fatores que contribuem para a escolha do mecanismo de controle são: a) o custo de se mensurar os atributos transacionados; b) o custo de formação de relações de longo prazo; c) a qualidade do contrato garantido pelo Estado; e d) o número de intermediários pelos quais as informações passam (BARZEL, 2002).

Para Barzel (1997) a firma é um *nexus* de garantia de produtos, sendo os contratos, formas de prover ao processo de trocar estas

garantias dos produtos, qualidade e atributos. Os custos de transação são gerados para transferir, capturar e proteger os direitos de propriedade dos produtos. Neste contexto cabe destacar que os contratos, de acordo com Alchian e Demsetz (1972) são acordos formais ou informais entre agentes, nos quais ocorre troca de direito de propriedade e nos quais dois elementos são importantes para que os ativos tenham o seu melhor uso de alocação nesta troca de propriedade: a) a mensuração e controle da produtividade do insumo; e b) a mensuração e controle das recompensas que estes agentes têm ao usarem ou não estes insumos.

Tal afirmação reforça a visão de Barzel (1982) de que os indivíduos somente fazem trocas ao perceber que aquilo que recebem tem maior valor do que aquilo que é oferecido. Tal fato pode ser garantido mediante a mensuração dos atributos dos bens e seus valores, mas esta não é uma tarefa fácil devido ao alto custo de mensuração de alguns destes (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; BARZEL, 1982). Portanto, pode-se considerar que os custos de mensuração devem ser levados em conta nas análises das instituições e de governanças das organizações (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; BARZEL, 2001), podendo ser até mesmo um parâmetro de mudança na escolha das estruturas de governança (ZYLBERSZTAJN, 2007). Para Barzel (2002), a possibilidade de mensuração do atributo transacionado e do custo envolvido pode ser um importante critério de escolha da forma mais eficiente de governança a ser adotada, e para que isso ocorra não é necessária a medição efetiva do custo de mensuração, mas tão somente conhecer a possibilidade ou não de sua realização. Logo, pode-se considerar que o alto custo de mensuração dos atributos pode impossibilitar que a transação seja efetivada (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; BARZEL, 2004a).

Neste sentido, o contrato “ideal” seria aquele que combinaria componentes explícitos e implícitos e a proporção de cada um destes seria influenciada pela mensuração objetiva e subjetiva. Com a redução do custo de mensuração, há uma substituição de contratos com componentes de mensuração subjetiva e garantias de longo prazo/reputacional por outros componentes de mensuração objetiva, cujo *enforcement* ocorre via corte judicial (GANESAN, 1994; BARZEL, 2004b). Estes custos de mensuração, especialmente aqueles relacionados ao monitoramento das ações dos agentes, podem determinar até mesmo quem será o *residual claimant*, ou seja, quem ficará com os direitos residuais das ações tomadas, sendo isso papel do agente que tiver a melhor possibilidade de monitoramento das ações planejadas (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972; AUGUSTO, 2015).

Há ainda as relações de riscos, denominadas por Barzel como relações de *caveat emptor*, são aquelas nas quais os atributos são mensurados no momento da compra, por meio de amostras, o que aumenta a perspectiva de erro, porém representa economia nos custos de mensuração. As relações contratuais são aquelas garantidas pelo Estado e que implicam em transações nas quais os atributos podem ser facilmente especificados, representando baixos custos de mensuração e clareza dos direitos de propriedade. Nas relações de longo prazo, os atributos são mais subjetivos, logo de alto custo de mensuração, porém, dada a existência de reputação, essas transações podem ocorrer fora da firma. As transações que são realizadas via integração vertical caracterizam-se pela existência de atributos de difícil mensuração ou de alto custo de mensuração e nas quais a reputação não tenha sido estabelecida entre os agentes.

Neste sentido, pode-se inferir que a TCM tem a seguinte proposição básica: atributos mais facilmente mensurados nas transações são contratados fora da empresa, dada a definição do sistema legal e *enforcement* a baixo custo via corte judicial. Já os de difícil mensuração permanecem dentro da firma, devido ao risco de expropriação de valores e sua dissipação (ZYLBERSZTAJN, 2005).

De maneira geral, pode-se considerar que a TCM apresenta diferenças significativas se compara a ECT. Enquanto para a ECT a variável principal para a definição da melhor estrutura de governança é a especificidade dos ativos, para a TCM a definição se dá pela possibilidade de mensuração dos custos das informações envolvidas no processo de troca entre os agentes.

Para Barzel (2002), as transações cujos atributos são mensuráveis podem ser governadas por contratos. Por outro lado, as transações que envolvem componentes mais subjetivos e de difícil mensuração têm nas relações de longo prazo a forma mais adequada de sustentação. Esta consideração torna-se importante no estudo das integrações verticais, visto que a possibilidade de mensuração dos atributos de uma transação, ou seja, o custo da informação, implica na identificação da melhor forma de governança, mercado ou interna às organizações (hierarquia). Pode-se citar como uma das implicações deste modelo o fato de que, na medida em que os custos de mensuração de um atributo declinam, um número maior de atividades serão conduzidas pelo mercado, tendo como consequência, menor quantidade de atividades desenvolvidas dentro da firma. Logo, quanto menor o custo de mensuração de um atributo de determinada *commodity*, mais atrativo se torna transacioná-la por meio de contratos. Por outro lado,

atributos como “beleza” ou “sabor” requerem informações, mas que por serem não mensuráveis, ou de alto custo, espera-se que não sejam conduzidas por contratos. Assim, contratos tratam de informações que possam ser objetivamente mensuradas e verificadas. Em contrapartida, transações cujos atributos são de difícil mensuração, pressupõem serem conduzidas por relações de longo prazo, onde não se observa a ocorrência de risco moral. Aspectos como confiança e reputação se fazem presentes neste tipo de relação (BARZEL, 2002).

Complementarmente Barzel (2003) considera que a padronização dos atributos implica em redução de incentivo para captura de “quase renda”. Neste sentido, a padronização move a economia em direção à competição perfeita. Se padronização pressupõe mensuração, ao padronizar-se um atributo, espera-se que este passe a ser transacionado por contratos, incentivando-se a competição e, assim, a redução de preços. Portanto, conclui-se que a queda nos custos de mensuração de um atributo represente uma redução de preço da *commodity* transacionada.

Barzel (1982) propõe a utilização de diferentes estruturas de governança, definidas por três categorias de produtos, em função da forma como podem ser mensurados seus atributos: i) quando todas as informações relevantes à transação estão disponíveis antes da celebração do acordo contratual - neste caso não há problemas significativos de assimetria de informação, nem a necessidade de arranjos institucionais complexos e as transações podem ser reguladas pelo mercado *spot*; ii) quando informações e atributos a respeito do produto somente são obtidos após a efetivação da transação (*ex-post*) ou mesmo após o consumo - para este tipo de bem a mensuração do atributo é difícil no momento da transação, dificultando a escolha do comprador (risco de seleção adversa); nestes casos, um arranjo institucional específico torna a transação menos custosa; marca, selo de garantia e certificado servem para reduzir os problemas de mensuração da informação e assim tornam a transação menos custosa no mercado; iii) quando informações relevantes à transação não são obtidas nem após o consumo do produto - são os chamados “bens de crença” que possuem características não observáveis diretamente; para estes produtos a mensuração dos atributos é difícil mesmo após o consumo e a assimetria de informação torna-se um problema custoso e insolúvel; será necessária uma estrutura de governança extremamente específica e coordenada.

De forma geral, para a TCM, a mensuração seria o principal gerador de custos de transação. Assim, um produto com atributos de difícil mensuração teria custos de transação elevados, fato este

justificado por Barzel (1982) pela dificuldade em transferir os direitos de propriedade desse tipo de bem. No caso dos bens de crença, citando como o exemplo máximo de dificuldade de mensuração de atributos, será necessário monitorar o processo de produção para se ter certeza de que as características acordadas realmente estão presentes. Para isso pode ser necessário uma estrutura de governança bastante integrada ou um sistema de monitoramento por uma terceira parte por meio de certificação. As duas opções elevam os custos de transação desse produto.

2.5 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (VBR) / RESOURCE BASED VIEW (RBV)

Pode-se atribuir a origem da VBR aos estudos de Chamberlin (1933) e Robinson (1933), os quais, ao estudarem ambientes de monopólios ou de competição imperfeita, sugeriram que os ativos e capacitações particulares de cada firma eram os responsáveis pela geração de lucros “acima da média” (FAHY, 2000). Mas não há um consenso sobre a origem desta teoria. Alguns pesquisadores indicam que o ponto de partida dos estudos sobre VBR foi o trabalho Wernerfelt (1984) enquanto outros partem das discussões de Barney (1991). O trabalho de Wernerfelt (1984) objetivou desenvolver ferramentas econômicas para analisar a posição de recursos da firma e olhar para algumas opções estratégicas sugeridas por essas análises. Para ele, a estratégia de crescimento da firma envolve um equilíbrio entre a exploração dos recursos existentes e o desenvolvimento de novos recursos. Além disso, a questão central gira em torno de se identificar “sob quais circunstâncias um recurso conduzirá a altos retornos durante um longo período de tempo?” (WERNERFELT, 1984, p. 172). Nesta mesma direção, Barney (1986) enfatizou que as firmas que não olham internamente para explorar os recursos que já controlam, ao escolherem suas estratégias podem esperar obter apenas retornos normais para os seus esforços estratégicos. De fato, a partir dos estudos de ambos a VBR tem sido amplamente utilizada como base teórica para fundamentar diversos estudos sobre o desempenho das organizações (ROCHA, 2009).

No entanto foram os estudos de Penrose (1959), a qual realizou uma pesquisa mais aprofundada, baseada na heterogeneidade das firmas, que se credita o marco inicial da VBR (RUGMAN, VERBEKE, 2002). Contrariamente à visão de modelos econômicos tradicionais, os quais consideram que as firmas poderiam ser adequadamente modeladas como

se fossem funções relativamente simples de produção, Pensore (1959) defende que as firmas devem ser entendidas, em um primeiro momento, como um quadro administrativo que liga e coordena atividades de numerosos indivíduos e grupos e, em um segundo momento, como um conjunto de recursos produtivos.

Ao estudar os limites da firma, Penrose (1959) considera que o seu crescimento é limitado pelos seguintes fatores: (i) pelas possibilidades produtivas que existem como uma função do conjunto de recursos produtivos controlados por uma firma; e (ii) pela estrutura administrativa usada para coordenar a utilização destes recursos. Para Penrose (1959, p. 24) “[...] uma firma é mais que uma unidade administrativa; é também uma coleção de recursos produtivos cuja disposição entre diferentes usos e ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas”.

Na visão da autora, as firmas não podem ser vistas como uma função simples de produção, devendo ser compreendidas como coleções de recursos produtivos organizados em uma estrutura administrativa que determina, em parte, a quantidade e o tipo de serviços que os recursos produzem, as quais adquirem maior conhecimento dos serviços que podem ser obtidos a partir de recursos. Neste sentido, os resultados relacionados aos processos de aprendizagem podem ser: (i) a expansão do conjunto de oportunidades produtivas da firma, oportunidades estas que a equipe de gestão pode ver e tirar vantagens; (ii) a liberação da gestão de recursos excedentes que podem ser colocados em uso em outras áreas de negócio relacionadas.

O desenvolvimento da teoria estratégica na década de 70 apresentou uma perspectiva clássica inicial de definição de objetivos, considerando a avaliação da melhor combinação de capacidades internas e oportunidades externas, conforme assinalado por Ansoff (1990). Na sua obra “Estratégia Competitiva”, Porter (1986) revisitou esse esquema e aprofundou o ambiente externo por meio da análise estrutural da indústria. A partir deste ponto, os modelos de organização industrial passaram a ser amplamente estudados e as definições de estratégia e posicionamento concentraram-se na análise ambiental das cinco forças descritas por Porter (1986).

Antes disso, no entanto, um estudo de Wernerfelt (1984) no *Strategic Management Journal* resgata a importância dos recursos estratégicos para a performance das empresas. As evidências apresentadas neste estudo indicaram um aumento de performance em empresas baseado mais na força de seus recursos do que pela sua posição de mercado, impulsionando outros pesquisadores (BARNEY,

1986; AMIT, SCHOEMAKER, 1993, PETERAF, 1993) que buscaram compreender a razão de diferentes desempenhos entre empresas de mesma indústria, em ambientes de ampla competição. Para Kretzer e Menezes (2006) a Visão Baseada em Recursos (VBR) é uma abordagem que combina a análise interna dos fenômenos que ocorrem dentro de uma empresa, em conjunto com a análise externa do setor e do ambiente competitivo, interagindo, portanto, pontos de vista interno e externo.

Percebe-se, a partir deste contexto, que a Visão Baseada em Recursos (VBR) considera que os recursos e competências da firma são fontes de vantagem competitiva (WERNERFELT, 1984; HAMEL; PRAHALAD, 1990; GRANT, 1991). Os recursos e competências são a base para a lucratividade da empresa (GRANT, 1991). Assim como a análise do paradigma Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D), a VBR também tem sido utilizada para explicar os fatores que levam uma determinada firma superar outras firmas. No primeiro caso (E-C-D), a análise se baseia na estrutura da indústria e no poder de mercado, enquanto a VBR refere-se à capacidade diferencial de algumas empresas para responderem de forma mais eficaz e eficiente às necessidades dos clientes (BARNEY, 2007). Esta capacidade está diretamente relacionada à competência da firma.

Para Teece, Pisano e Shuen (1997) as competências dinâmicas são competências que se alteram ao longo do tempo, contemplando a habilidade da firma se integrar e reconfigurar suas competências em ambientes onde as mudanças são constantes. Neste sentido, estando os recursos e competências relacionados aos fatores internos e tendo à firma influência sobre eles, conforme ela alterar e organizar tais recursos, poderá alterar também a competição na indústria. Thomas (1975) já salientava a importância das competências da firma, na medida em que podem utilizar seus recursos e competências como fontes de vantagem competitiva por meio de serviços e produtos altamente diferenciados, com o intuito de agregar valor e conquistar mercado.

Verifica-se, portanto, que a utilização de recursos e competências com o objetivo de gerar e/ou manter vantagem competitiva está presente na literatura há muito tempo. Penrose (1962) foi pioneira em relacionar a capacidade de organização da firma como elemento chave para seu crescimento. Para a autora, diferentes configurações de recursos internos geram diferentes produtos, permitindo à firma diversificação de sua atuação no mercado.

Kretzer e Menezes (2006) também salientam o objetivo principal da VBR é explicar a criação, manutenção e a renovação da vantagem competitiva no que se refere aos recursos do lado da firma

(recursos internos), contribuindo para uma análise minuciosa das condições sob as quais os recursos geram retornos (heterogeneidade, imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos geradores de retornos para a firma). Mas o que é vantagem competitiva? Para Barney (2007, p. 24), “uma organização tem vantagem competitiva se ela consegue criar valor econômico além do ponto de equilíbrio de um produto concorrente”, sendo valor econômico a diferença entre o benefício do ganho percebido pelo comprador do bem ou serviço e o custo econômico deste bem ou serviço para a empresa (KRETZER, et al., 2006; BARNEY, 2007). Neste sentido, vantagem competitiva pode ser expressa em função da habilidade da organização em criar maior valor econômico. Se analisada sob uma perspectiva evolucionária, a vantagem competitiva é considerada com um processo dependente da história (BARNEY, 1991; NELSON; WINTER, 1982; DOSI; TEECE; WINTER, 1992) *apud* (KRETZER; MENEZES, 2006) de ações passadas efetuadas pela firma e do contexto ou ambiente institucional do qual ela pertence.

Neste sentido, Kretzer e Menezes (2006) indicam que os recursos geram vantagem competitiva sob determinadas condições, que podem ser agrupadas em duas dimensões: (i) vantagem competitiva posicional, a qual reúne as condições que definem o tipo, a magnitude e a natureza do estoque de recursos adquiridos ou construídos pela firma, com enfoque nos fatores que dificultam ou limitam a livre expansão ou a imitação destes por outras firmas; (ii) vantagem competitiva sustentável, que reúne as condições que garantem e sustentam a firma a reter os recursos que são específicos a ela ou não são facilmente transferíveis.

É importante considerar ainda que analisar a competitividade como escolhas estratégicas e mudanças que as empresas geram pode implicar decisões e necessidade de análise do ambiente de competição no qual a empresa está inserida. Neste sentido, cita-se Possas (1999), quando argumenta que as fontes de vantagem competitiva podem surgir das capacidades específicas da empresa ou de facilidades propiciadas pelos traços particulares de um determinado mercado. Segundo Porter (1981), a organização industrial tem importantes contribuições para a determinação da estratégia na medida em que utiliza a análise do mercado para traçar estratégias de lidar com as forças que dirigem a indústria.

Neste sentido, Dyer e Singh (1998) sugerem que os recursos estratégicos de uma empresa também podem estar localizados nos relacionamentos que essa empresa mantém com outras empresas.

Assim, o nível de análise da competitividade de uma empresa na sua indústria não pode estar centrado apenas nas características dessa empresa e de seu meio, mas também deve considerar as características dos relacionamentos e das redes por eles constituídos, sendo necessário envolver uma análise relacional. Esses autores consideram que a vantagem competitiva de uma empresa pode estar, em termos de sua rede, nos recursos (pessoas, equipamentos, processos), no conhecimento (a interação que possibilita transferência, recombinação e inovação), na complementaridade de recursos e competências (onde o resultado é maior que a soma das partes) e na efetiva governança (para reduzir custos de transação específicos deste relacionamento). Nestes casos, o que pode diferenciar uma empresa das demais, em termos de competitividade, são os fatores, ou recursos, internos, especialmente a gestão e o envolvimento das pessoas neste processo.

Mas o que são recursos? Para Barney e Hesterly (2007, p. 91), recursos são “os ativos tangíveis e intangíveis que uma empresa utiliza para criar e implementar suas estratégias”. Wernerfelt (1984, p. 172) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma empresa”. Enquanto para Barney e Hesterly (1996, 2004), os recursos e capacidades de uma firma incluem todos os atributos que a capacitam para definir e implementar estratégias. Para Foss (1993), o desempenho das firmas depende da dotação de recursos construídos por meio da acumulação interna ou de recursos adquiridos no mercado. A criação, manutenção e a renovação da vantagem competitiva das firmas estão, em grande parte, associadas aos recursos (atributos) internos, tornando as fontes de lucratividade mais específicas à firma do que à indústria (FOSS, 1993).

Para Fahy (2000) a VBR indica a escolha de um conjunto de recursos únicos, combinados em competências e habilidades, os quais proporcionam o atingimento da vantagem competitiva, objetivo das firmas, ressaltando-se, portanto, dois conceitos centrais: a singularidade dos recursos necessários e a sustentabilidade da vantagem competitiva, implicando aceitar a natureza dinâmica da vantagem competitiva e a compreensão de que nem todos os recursos possuem o mesmo potencial de contribuição para esta vantagem.

Para Barney (1991), os recursos podem ser todos os ativos tangíveis e intangíveis, humanos e não humanos possuídos e controlados pela firma e que lhe permitem agregar valor a seus produtos e serviços. O autor categoriza os recursos em: físicos, os humanos e os organizacionais. Já para Grant (1991) há ainda os recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais. Barney (1986) considera que os recursos

atribuem à empresa força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado, barreiras estas que existem devido às imperfeições naturais no mercado de recursos.

Barney (1991), ao considerar que os recursos estratégicos são geradores de diferenciais competitivos para as firmas, propõe que os recursos geradores de vantagem competitiva devem atender as seguintes condições básicas: (i) possuem valor (ser valioso, no sentido que possa explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças do ambiente); (ii) serem raros ou escassos (entre a competição atual e potencial da firma, isto é, que não seja implementado simultaneamente por um grande número de competidores); (iii) serem difíceis de imitar; e (iv) serem difíceis de substituir (não pode haver substitutos estrategicamente equivalentes para esse recurso que sejam valiosos, raros ou imperfeitamente imitáveis).

Fahy (2000) salienta que a dificuldade de imitação e substituição são elementos centrais da VBR, gerando uma discussão maior acerca das barreiras de duplicação ou mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos, salientando que as firmas precisam se apropriar dos ativos essenciais, impedindo o acesso da concorrência. Nieto e Perez (2004) enfatizam a importância da “escassez” dos recursos, afirmando que a escassez é fator importante pela dificuldade gerada à competição, para obtenção do mesmo recurso, pois se todas as firmas tivessem acesso aos mesmos recursos, poderiam obter as mesmas vantagens.

Complementando a análise dos recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva, Grant (1991) indica outras características adicionais: durabilidade, transparência, dificuldade de transferência e de replicação. Nesta mesma direção, Amit e Schoemaker (1993) relacionam oito características necessárias a recursos estratégicos, incluindo, além das descritas anteriormente: superioridade competitiva, complementaridade e ajuste aos fatores estratégicos da indústria. Nieto e Perez (2002) indicam que a durabilidade ou, dito de outra forma, a continuidade dos recursos necessários em cada momento é fundamental para a manutenção da vantagem competitiva, pois, juntamente com as demais condições de valor (escassez, dificuldade de imitação e substituição, capacidade de apropriação) formam os fatores extrínsecos dos recursos, os quais dependem e se relacionam com as outras características intrínsecas da natureza própria de cada recurso, como a heterogeneidade, ambiguidade, complexidade, especificidade, duração, imobilidade e dificuldade de transferência.

Corroborando com esta análise, cita-se Peteraf (1993), o qual, em seu artigo “*The cornerstones of competitive advantage*”, apresentou quatro macrocategorias, visando posicionar os mesmos elementos na construção da vantagem competitiva: (i) heterogeneidade dos recursos, ou seja, obtenção de recursos únicos como monopólios ou as chamadas rendas Ricardianas – oriundas da posse exclusiva de determinados ativos “[...]. As empresas que possuem (ou controlam) esses tipos de recursos podem ser capazes de ganhar rendas econômicas por explorar eles” (BARNEY, 2007, p. 10). Referem-se a rendas obtidas a partir da utilização de recursos que outras firmas (concorrentes) não possuem (SAES, 2009) - e ainda recursos particulares provenientes de inovação; (ii) mobilidade imperfeita, que engloba os aspectos de escassez e dificuldade de transferência dos recursos; (iii) barreiras à competição (*ex post*); e (iv) barreiras à competição (*ex ante*), as quais referem-se a imposição de limites à concorrência *ex post* para que a vantagem da organização se sustente no tempo. Isto significa tanto desenvolver os mecanismos de isolamento como dificuldades de imitação, substituição e complexidade dos recursos, quanto obter competitividade *ex ante* à geração de vantagem, como a redução nos custos de implementação das estratégias, garantindo rendas superiores para as organizações.

Barney (2002) elaborou um método para identificar se um recurso ou capacidade é um ponto forte ou fraco de determinada firma. Este método é denominado pelo autor de estrutura de análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), explicada a partir das seguintes questões: (i) valor: os recursos e capacidades da organização permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos? (ii) raridade: esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes? (iii) imitabilidade: custo para adquirir/desenvolver esse recurso na concorrência é elevado? (iv) organização: existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade? A partir deste método, Barney (1991) considera que a criação da vantagem competitiva sustentável depende de recursos únicos e de capacidades que a firma possui para a competição em seu ambiente e para descobrir esses recursos e essas capacidades, gerentes devem olhar para dentro da firma para os recursos valiosos, raros e custosos de imitação para então explorá-los através da sua devida organização.

De maneira geral, a VBR propõe que os recursos internos da firma são fontes de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991) tendo como unidade fundamental de análise os

recursos e capacidades controlados pela firma, incluindo os atributos tangíveis ou intangíveis, que capacitem a firma a definir e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2004). No entanto a definição de “recurso estratégico” não é uma tarefa fácil (METAIS, 2004), apresentando diversos desafios (PENROSE, 1959). Para Wernerfelt (1984), os recursos podem ser classificados em tangíveis (de fácil avaliação, pois são visíveis e mais facilmente adquiridos no mercado, alguns deles são equipamentos, estoques, instalações, etc.) e intangíveis (de difícil avaliação, pois abrangem ativos intangíveis da firma, tais como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, reputação, cultura, conhecimento tácito, entre outros), sendo estes últimos ativos importantes para a criação e sustentação de uma vantagem competitiva, pois são de difícil imitação, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma.

Outras classificações são encontradas: ativos tangíveis, intangíveis e capacidades; ou, ativos físicos, humanos e organizacionais (KOTELNIKOV, 2003); ou ativos de inventário, de habilidades, e de capacidades (NIETO; PEREZ, 2002). Miller e Shamsie (1996) classificam os recursos como: baseados em propriedade e baseados em conhecimento, visão dicotômica que englobam tanto os recursos intangíveis quanto capacidades. Para Pereira e Forte (2008), de maneira geral, os recursos tangíveis, físicos ou baseados em propriedade são relativamente fáceis de contabilizar ou inventariar. Referem-se aos equipamentos, estoques, plantas, terra depósitos, entre outros. Por outro lado, apresentam maior facilidade de imitação e são fontes de vantagem competitiva somente quando existem direitos de exclusividade ou controle sobre o recurso, impedindo o acesso a competidores. Já os recursos intangíveis referem-se à reputação, patentes, relacionamentos, e ainda às habilidades intelectuais mais complexas e específicas, sendo, portanto, mais difíceis de mensurar e imitar. Destacam-se ainda os ativos baseados em capacidade, os quais se referem a interações de recursos, conhecimento coletivo, coordenação e integração de habilidades técnicas, criativas e colaborativas e têm sido considerados determinantes na geração de vantagem competitiva. Corroborando com esta afirmação, Hamel e Prahalad (1990) consideraram que as capacidades consistem nas competências essenciais, geradoras de diferenciais competitivos. Para tanto, desenvolveram o conceito de Competências Essenciais, as quais são as raízes da competitividade e podem ser consideradas como recursos da firma, que ao compartilhar e integrar vários recursos, estaria estabelecendo suas competências essenciais, podendo ser (i) básicas (aquelas necessárias para uma

empresa que deseje se manter competitiva em determinado setor), (ii) centrais (fundamentais para uma empresa se tornar líder em um setor, e (iii) essenciais (necessárias para uma empresa alcançar a liderança em diferentes ramos de atuação) (HAMEL, PRAHALAD, 1991, 1995).

Para Hamel e Prahalad (1990, p. 82) “ao contrário dos ativos físicos, as competências não se deterioram enquanto forem aplicadas e compartilhadas; ao invés disso, elas crescem”. Nesta mesma direção, Teece, Pisano, Shuen (1997) apresentam o conceito de Capacidades Dinâmicas, definidas como habilidade da firma para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar rapidamente das mudanças no ambiente. Neste sentido, para ser estratégica, uma capacidade deve estar formatada para a necessidade do usuário, além de ser única e difícil de replicar.

Deve-se salientar, no entanto, que apesar de diferentes tipos de recursos contribuírem de forma diversa para a obtenção de vantagem competitiva, eles só se transformam em vantagens quando compreendidos dentro de uma indústria ou mercado (KAY, 1993), ressaltando a importância do contexto ambiental do qual a firma faz parte. Neste sentido, as firmas precisam mudar suas características de acordo com as mudanças do contexto ambiental. Logo, vantagens competitivas sustentáveis estão mais para caminhos a serem trilhados do que para um destino a ser alcançado (CHAHARBAGHI; LYNCH, 1999).

Portanto, deve-se levar em consideração a trajetória da firma, ou a influência do *path dependence*” (dependência da trajetória), pois as decisões passadas influenciam as capacidades e recursos existentes. Para North (1990, p. 100), “[...] *path dependence* significa que a história importa”. Além do mais, deve-se considerar que na VBR as vantagens competitivas são provenientes das rotinas, capacidades, processos, posições e caminhos, que compõem o passado (*path dependence*) da empresa (TEECE; PISANO, SHUEN, 1997).

Além disso, deve-se considerar ainda que, como apontado por Blume (2008) nem todos os recursos de uma firma são necessariamente estratégicos. A condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes, ou seja, quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (GRANT, 1991; BARNEY, 1991) e é essa capacidade de manter o recurso que faz com que algumas firmas desempenhem suas ações de maneira mais eficaz do que seus potenciais competidores.

Este “arranjo” dos recursos está relacionado a estrutura de governança adotada pela firma e pode ser compreendido a partir do entendimento do conceito de estratégia de Chandler (1962), o qual a definiu como sendo a determinação das metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção de cursos e ações e a alocação de recursos necessários para realizar as metas. Por estrutura, Chandler definiu como sendo o desenho da organização através do qual a empresa é administrada, que pode ser definido formal ou informalmente e apresenta dois aspectos: (i) inclui as linhas de autoridade e comunicação entre os diferentes escritórios administrativos e os administradores; e (ii) a informação e os dados que fluem através dessas linhas de comunicação e autoridade. Ambos, linhas e dados, são essenciais para assegurar a efetiva coordenação, estimação e planejamento necessários à realização das metas e políticas, e na junção total dos recursos da empresa. Perrow (1967, p. 195) apresenta uma definição complementar de estrutura, para a qual “ao longo do processo de mudança da ‘matéria-prima’ num ambiente organizacional, o indivíduo passa a interagir com os outros, e a forma que essa interação toma é chamada de estrutura da organização, envolvendo os arranjos ou relacionamentos que permitem a coordenação e o controle do trabalho”.

Visando explicar por que duas firmas, operando em um mesmo setor, apresentam resultados diferentes, Barney e Hesterly (2007) ressaltam duas suposições básicas sobre os recursos e capacidades que as empresas controlam: heterogeneidade da imobilidade dos recursos e capacidades. A heterogeneidade é um dos pressupostos da VBR e indica que as firmas são diferentes conjuntos de recursos. De acordo com Kohls e Fensterseifer (2004, p. 3) para a VBR não existem duas firmas iguais, “[...] pois não há duas empresas com o mesmo conjunto de experiências, ativos, habilidades e culturas organizacionais. Com base nessa premissa, a empresa disporá de condições para ser bem sucedida se tiver um adequado estoque de recursos para a sua estratégia de negócio”

“Empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos e capacidades, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor” (BARNEY; HESTERLY, 2007, p. 65). Além do mais, a heterogeneidade de recursos significa que, para determinado ramo de atividade, algumas firmas podem ser mais competentes em realizar determinadas atividades do que outras (BARNEY; HESTERLY, 2007). Neste sentido, a questão central volta-se para o tempo em que essas diferenças existentes entre recursos e capacidades podem ser sustentadas pelas firmas. Isso pode ocorrer porque pode ser muito custoso para as

empresas, sem certos recursos e capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los. Conforme Barney e Hesterly (2007, p. 65): “[...] se uma empresa possui recursos e capacidades valiosos que outras poucas empresas possuem, e se essas outras empresas consideram muito custoso imitar esses recursos e capacidades, a empresa que possui esses ativos tangíveis e intangíveis pode obter uma vantagem competitiva sustentável”. Esta constatação pode influenciar na decisão sobre qual estrutura de governança adotar, logo a estrutura de governança adotada pela firma interfere na sua vantagem competitiva e reflete na indústria da qual faz parte.

2.6 FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA: UMA ANÁLISE A PARTIR DA ECT, TCM E VBR

Embora a ECT tenha contribuído para explicar as diferentes estruturas de governança existentes a partir do resultado de trabalhos empíricos, estudos apresentam deficiências na abordagem teórica proposta por Coase e posteriormente discutida e aprofundada por Williamson. Dentre tais estudos, Schnaider (2011) destaca a pesquisa de Carter e Hodson (2006) que analisaram 27 trabalhos destinados ao teste empírico das proposições da ECT. Os autores concluem que em nenhum desses trabalhos foi possível verificar resultados totalmente consistentes com aqueles previstos pela ECT. Schnaider (2011) destaca ainda o trabalho de Shervani, Frazier e Challagalla (2006), os quais concluíram que o modelo teórico proposto pela ECT não é apropriado para todas as firmas.

Vários outros estudos analisaram as transações existentes em cadeias agroindustriais, tendo em comum a utilização da ECT, visando identificar as estruturas de governança existentes. Apesar de Williamson (1985) não ter tratado em seus estudos a possibilidade das firmas utilizarem mais de uma estrutura de governança simultaneamente, Bradach e Eccles (1989) constataram tal fenômeno, o qual chamaram de formas plurais. Outros estudos identificaram a coexistência de mais de uma forma de governança na mesma cadeia produtiva para coordenar transações similares (LAFONTAINE, 1992; BRADACH, 1997; MOLS, 2000; AFFUSO, 2002; ZYLBERSZTAJN, NOGUEIRA, 2002; HEIDE, 2003; PARMIGIANI, 2007; SILVA, AZEVEDO, 2007; DANT et al., 2008; MONDELLI e ZYLBERSZTAJN, 2008; GELLYNCK e MOLNÁR, 2009; PERRIGOT; CLIQUET; PIOTLEPETIT, 2009; MELLO e PAULILLO, 2010; SOUZA et al., 2011; LEME e ZYLBERSZTAJN, 2012; BROKES e ROPER, 2012; HEIDI; KUMAR;

WATHNE, 2013; KRZEMINSKA; HOETKER; MELLEWIGT, 2013; MENARD, 2013; MENARD et al., 2014). No entanto, dentre esses estudos, é possível identificar um grande contingente enfocando o âmbito da distribuição, sendo a franquia principal objeto de análise. Poucos estudos abordam a questão das formas plurais à montante (FOSCACHES; SAES; JARDIM, 2014).

2.6.1 Conceitos e características das formas plurais de governança

Bradach e Eccles (1989, p. 112) foram os pioneiros na introdução do termo “formas plurais” como sendo “um arranjo em que distintos mecanismos de controle organizacionais são operados simultaneamente para a mesma função pela mesma firma.” Para Ménard et al. (2014, p. 54) as formas plurais podem ser entendidas como “arranjos organizacionais em que, para um tipo de transações que lida com a mesma atividade e 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”.

Embora o exemplo mais conhecido de formas plurais seja provavelmente o *franchising*, em que a maioria das redes depende, simultaneamente de unidades de propriedade da empresa e de franqueados para distribuir seus produtos, as formas plurais podem ser evidenciadas nos casos em que a combinação de modos de governança vai além da combinação mercado e hierarquia, visto que as empresas podem combinar mais de duas estruturas de governança para a mesma transação, como mercado *spot*, contratos formais e integração vertical, além da possibilidade de estabelecer diferentes tipos de contratos formais (MÉNARD et al., 2014).

Em vez de optar por uma das formas de coordenação, as firmas podem usar simultaneamente duas ou mais para as transações similares, conforme evidenciado nos estudos de Lafontaine e Slade (1997), Jacobides e Billinger (2006) e Parmigiani (2007). Ainda em 1982 Monteverde e Teece, ao estudarem a integração vertical na indústria automobilística, evidenciaram que tal transação era governada simultaneamente pelo mercado e pela integração vertical. Posteriormente, Bradach e Eccles (1989) propõe a existência de um contínuo de formas organizacionais, não mutuamente exclusivas, coordenadas por mecanismos de autoridade, preço e confiança, compreendidas entre as formas polares “mercado” e “hierarquia”

(SCHNAIDER, 2011) propondo o conceito de formas plurais como “um arranjo em que diferentes mecanismos de controle organizacional são operados simultaneamente, para a mesma função, pela mesma firma” (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112). Já Parmigiani (2007) identificou a existência de formas plurais ao analisar o fornecimento de componentes metálicos para a indústria de ferramentas, constatando que as firmas participantes de seu estudo tanto produziam como adquiriam tais materiais.

Neste mesmo sentido Ménard et al. (2014) afirmam que a proposição de que as organizações escolhem a estrutura de governança que economiza custos de transação, conforme aponta Williamson, é desafiada pela constatação de inúmeros casos em que uma mesma transação é conduzida por meio de diferentes estruturas de governança, adotadas ao mesmo tempo pela mesma firma.

Considera-se, portanto, que as formas plurais podem emergir em diferentes situações, sob diferentes lógicas como em casos nos quais a indivisibilidade de ativos produtivos pode favorecer o surgimento de formas plurais, assim como oportunidades esporádicas de arbitragem podem incentivar a compra de insumos normalmente produzidos internamente (MÉNARD et al., 2014).

Cita-se ainda o estudo de Mello e Paulillo (2010), os quais avaliaram os determinantes da adoção de formas plurais de governança por produtores de laranja no estado de São Paulo. Os autores constataram que as transações entre produtores e os canais de distribuição diferem em pelo menos um dos atributos (especificidade de ativos, frequência ou incerteza), o que explica a adoção de diferentes formas de coordenação.

Para Mello e Paulillo (2010) e Silveira et al. (2014), é possível observar que na literatura sobre formas plurais há uma variedade de argumentos para explicar esse fenômeno, sendo possível classifica-las em três grupos:

- a) Diferentes atributos das transações: autores como Minkler e Park (1994) consideram que diferentes níveis de especificidade de ativos envolvidos nas transações justificam a presença simultânea de diferentes estruturas de governança. Fan (1995) defende o uso de estruturas integradas ou híbridas em situações nas quais a especificidade de ativos e a incerteza sobre o desempenho do negócio têm maior ou menor intensidade. Ambas alinham-se ao modelo de Williamson (1991), o qual considera que diferentes mecanismos governam transações

diferentes em pelo menos um atributo. O modelo teórico proposto por Menard (2013) adicionou os atributos ambiguidade (que surge em virtude da dificuldade para analisar a especificidade dos ativos no momento de realizar as transações) e complexidade das transações na análise da adoção de formas plurais. Neste sentido, Mols (2000), Heide (2003), Parmigiani (2007) e Mello e Paulillo (2010) encontraram evidências empíricas de que a adoção de formas plurais é explicada por diferenças na especificidade dos ativos, pela incerteza inerente às transações e pela frequência com que as transações se realizam (SILVEIRA et al., 2014).

- b) Formas plurais como situação transitórias: segundo Cave e Murphy (1976), ao estudarem franquias, consideraram que a coexistência de diferentes estruturas de governança era uma situação transitória, explicada pelas características do mercado e pela existência de ativos intangíveis; quando o sistema adquirisse maturidade, somente uma forma de coordenação permaneceria. Bai e Tao (1996) acreditam que a coexistência de estruturas de governança é um caminho temporário. De acordo com Silveira et al. (2014) a ECT, ao ser pensada para se entender os limites da firma, admite como estrutura organizacional eficiente aquela que, no processo competitivo, sobreviverá. Neste sentido, a coexistência de formas organizacionais, conforme verificadas no mundo real, consistiria um fenômeno transitório, visto que no longo prazo prevalecerá a estrutura de governança mais eficiente. Nesta mesma direção, a questão das formas plurais foi tratada por Zylbersztajn e Nogueira (2002), os quais concluíram que o arranjo mais eficiente será gradativamente adotado pelos agentes, em outras palavras, governanças alternativas podem coexistir como pontos de desequilíbrio em um processo de ajuste. Desta forma, formas plurais de governança podem ser explicadas pela existência de rotinas específicas e intransferíveis e pelas diferenças no ambiente institucional no qual as transações se processam, as quais criam barreiras para a difusão de uma estrutura de governança superior. Superadas essas barreiras, haverá tendência de difusão de um padrão de governança único e superior.

- c) Formas plurais estáveis: Lewis-Solomons (1999) acreditam que uma estrutura de governança “a” é usada por uma determinada razão, enquanto uma estrutura “b” é usada por outra, sendo que ambas devem coexistir para o sistema funcionar. Ehrmann e Spranger (2004) consideram que a utilização de diferentes estruturas de governança visa realizar certas sinergias que não existiriam caso apenas uma estrutura fosse utilizada. Da mesma forma, Bradach e Eccles (1989) consideram que pode haver coexistência de estruturas de governança como complementaridades entre arranjos contratuais, visando manter qualidade, homogeneidade do negócio, além de captar informações e ideias externamente, promovendo inovações e reduzindo riscos e vulnerabilidade. As formas plurais são estáveis e consistem em parte da estratégia de coordenação das transações adotada pelas firmas, justificando-se pela complementaridade dos mecanismos de governança (BRADACH; ECCLES, 1989; BROSSEAU; CODRON, 1997; BRADACH, 1997; HEIDE, 2003; PARMIGIANI, 2007; MENARD, 2013). Desta forma, essa estabilidade no mix de governanças ocorre devido à possibilidade de se explorar alguma sinergia entre os mecanismos de governança complementares, existindo situações em que parte da função de um contrato seria justamente contribuir para a eficiência de outra forma contratual, revelando que, além de serem alternativos, os mecanismos de coordenação podem ser complementares (SILVEIRA, et. al (2014).

Na visão de que as formas plurais são estáveis, cita-se o estudo pioneiro de Bradach e Eccles (1989) o qual propôs que a adoção das formas plurais está relacionada ao uso de uma forma de governança para gerenciar a outra, como por exemplo, as firmas podem adotar contratos a termo para fazer *hedge* de preço e garantir a venda de parte da escala de produção e, ao mesmo tempo, vender o excedente da produção no mercado *spot*, buscando, como isso, aproveitar-se das vantagens que esse mecanismo também pode proporcionar (SILVEIRA, et al. 2014).

Nesta mesma direção, o estudo de Brousseau e Codron (1997) que analisou o fornecimento de frutas em supermercados franceses, identificou que a coexistência de formas plurais promove complementaridade à firma, e neste caso, permitiu ao distribuidor: (i) combinar estratégia de preços e qualidade; (ii) garantir flexibilidade para enfrentar incertezas sobre a quantidade e a qualidade da produção e (iii)

permitir que o aprendizado de uma governança seja utilizado no gerenciamento da outra, acarretando um efeito de aprendizado cruzado (MELLO; PAULILLO, 2010).

Parmigiani (2007) também encontra evidências de que as formas plurais são estáveis no longo prazo. Em seu estudo, analisou as decisões de compra de matéria prima por 193 empresas de manufatura, usando modelos de escolha qualitativa (*logit e probit*). Em seus achados, identificou que a adoção de formas plurais é determinada pelos atributos das transações (especificidade dos ativos e incerteza), bem como por variáveis *proxies* para eficiência e capacidades tecnológicas das firmas. Neste sentido, as firmas adotariam formas plurais visando monitorar simultaneamente fornecedores, aumentar a eficiência produtiva e melhorar processos tecnológicos.

Ménard et al. (2014) consideram que as formas plurais são estáveis e não transitórias. Os autores propõem um modelo, que consideram ser uma versão substancialmente revista do modelo da ECT de Williamson (1985, 1991, 1996). Neste modelo, consideram três possíveis determinantes:

- i) **Ambiguidade:** está relacionada com a dificuldade de avaliar devidamente os benefícios de escolher entre uma ou outra estrutura de governança (MÉNARD, 2014). De acordo com Silveira (2015) a ambiguidade refere-se à dificuldade de avaliar corretamente o benefício esperado ao lidar com características das transações. É impossível avaliar corretamente o grau de especificidade do ativo envolvido ou requerido na transação. A ambiguidade, assim como sua intensidade, pode ser determinada pela imprevisibilidade da oferta e demanda, sendo esta uma característica chave na sua determinação, isso porque “[...] a escolha dentre soluções alternativas para enfrentar tal situação levaria à capacidade ou não de se manter compromissos, gerando-se quase rendas” (SILVEIRA, 2015, p. 767). Logo em situações nas quais os benefícios trazidos pelo uso de uma ou outra solução não são claros, opta-se por usar um conjunto de estruturas alternativas, visando solucionar o problema da imprevisibilidade. Em alguns setores, especialmente no agronegócio, a perecibilidade dos produtos potencializa a imprevisibilidade, ocasionando a utilização de soluções alternativas e, neste caso, as formas plurais de governança podem determinar a capacidade da empresa em manter seus compromissos, entregando na

- qualidade e/ou quantidade firmadas, por exemplo (SILVERIA, 2015).
- ii) Complexidade: surge devido às características tecnológicas ou organizacionais da transação que uma parte tem de organizar; trata da possibilidade de existência de incertezas sobre a forma mais adequada para monitorar determinada operação (MÉNARD, 2014). Não se trata apenas da avaliação de ativos específicos, compreendendo problemas de monitoramento das transações. Há um alto risco em adotar apenas uma forma de governança em transações de alta complexidade, aumentando os custos de transação, podendo gerar ineficiências para as firmas. Neste caso, a adoção de formas plurais de governança poderia ser uma solução para mitigar o risco gerado pela complexidade da transação (SILVEIRA, 2015).
 - iii) Comportamento estratégico: quando uma das partes estabelece uma estrutura de governança, por meio de um arranjo plural, para capturar o máximo possível da renda, quando há problemas de observação e/ou verificação do comportamento do parceiro e/ou mensuração da qualidade do bem transacionado (MÉNARD et al., 2014). A adoção de formas plurais proporciona sinergias para a firma, ocasionando redução dos custos de transação, aumentando o desempenho. A dificuldade da empresa em obter informações e mensurar o poder relativo dos participantes nas transações podem ser fatores motivadores para o comportamento estratégico (SILVEIRA, 2015). A adoção de formas plurais pode fazer com que as firmas encontrem diferentes soluções para governar transações semelhantes, que decorre da adoção de forma de governança minimizadora dos custos de transação, conforme a proposta de Williamson (1991) (MÉNARD, 2013).

O pressuposto central e subjacente às três variáveis citadas é que a principal força por trás da escolha das formas plurais é a incerteza relacionada às transações que estão em jogo, uma vez que se olha para as transações que compartilham níveis e características semelhantes, quando se trata da especificidade de investimentos necessários, e que as transações são repetidas, de forma que a frequência não é um fator de diferenciação (MÉNARD et al., 2014).

2.6.2 Formas plurais de governança em complemento a ECT

De acordo com Schnaider (2011) o reconhecimento de que a ECT não fornecia subsídios para explicar a totalidade de diferentes estruturas de governança já havia sido salientada na literatura (JACOBIDES; BILLINGER, 2006; PURANAM; GULATI; BHATTACHARYA, 2006). No entanto, houve resistência na medida em que muitos autores buscavam “enquadrar” seus achados empíricos de formas plurais em três grandes vertentes:

- (i) As formas plurais não governariam um conjunto de transações dotadas dos mesmos atributos, tratando-se de atributos diferentes e, portanto, a ECT forneceria subsídios para explicar tais achados em uma das três dimensões – ativos específicos, frequência e incerteza. Para os autores desta vertente, as formas plurais consistiriam em um conjunto de transações similares, porém seus atributos seriam distintos, justificando o agrupamento de diferentes estruturas de governança. Mello e Paulillo (2010, p. 141), ao estudarem o sistema agroindustrial citrícola de São Paulo, analisaram as estruturas de governança presentes nas transações entre os produtores de laranja e o elo à jusante da cadeia produtiva, afirmaram que “há autores cuja explicação para o emprego das formas plurais está alinhado ao modelo de Williamson (1991), de que diferentes mecanismos realmente governam transações que são diferentes em pelo menos um atributo”. Afirmando ainda que “(...) embora as transações com diferentes agentes sejam similares, cada transação tem pelo menos um atributo diferente e, por isso, é coordenada por uma governança distinta, justificando a adoção de formas plurais”.
- (ii) Formas plurais justificadas pela presença de ativos específicos. “As firmas utilizam-se de formas plurais se o nível de especificidade dos ativos envolvidos na transação as tornasse indiferentes dentre duas formas organizacionais alternativas” (SCHNAIDER, 2011). Esta afirmação tem como base a pesquisa de Parmigiani (2007), quando estudou o fornecimento concomitante de componentes metálicos para a indústria de ferramentas. No entanto Schnaider (2011) destaca que no modelo da autora as formas plurais poderiam ser compostas apenas pelas combinações: mercado *spot* e contratação; integração

vertical e contratação, negligenciando, portanto, por exemplo, o uso das três formas, simultaneamente. Além do mais, Parmigiani (2007) não justifica os diferentes percentuais em cada forma organizacional (por que algumas firmas produzem 80% dos seus componentes e contratam o restante, enquanto outras obtêm internamente apenas 20% e realizam contratos para suprir a demanda remanescente?).

- (iii) Formas plurais como estruturas de governança transitórias de curto prazo, as quais convergiriam para uma única forma organizacional no longo prazo. Caves e Murphy (1976), Gallini e Lutz (1992) destinam seus estudos para a explicação de formas plurais na perspectiva do *franchising*. “(...) Ambos concebem o modelo de franquias como um mecanismo capaz de maximizar o controle exercido pela firma franqueadora e de proporcionar o financiamento necessário para a expansão das atividades” (SCHNAIDER, 2011, p. 32), apesar de ambos justificam o fenômeno das formas plurais por meio de diferentes proposições. Outro estudo que aponta para a transitoriedade das formas plurais é apresentado por Zylbersztajn e Nogueira (2002), quando estudaram o setor avícola brasileiro. Mesmo não tendo como objetivo principal explicar a coexistência de diferentes estruturas de governança, mas sim avaliar a sua difusão, os autores indicam que as formas plurais seriam observadas em situações de desequilíbrio. As firmas buscariam se ajustar em relação a sua forma eficiente, a qual tende a prevalecer no longo prazo (SCHNAIDER, 2011).

Em ambas as vertentes, as formas plurais poderiam ser explicadas a partir da ECT, seja pelos diferentes atributos, as especificidades dos ativos ou a transitoriedade. Schnaider (2011) destaca que outros trabalhos evidenciam, empiricamente ou por meio de argumentos teóricos, a estabilidade das formas plurais ao longo do tempo (BRADACH, 1997; LAFONTAINE; SHAW, 1999, 2005; AZEVEDO; SILVA, 2001; SILVA, 2004; BAKER; DUNT, 2008).

Como já salientado, diversos estudos empíricos evidenciam a presença de estruturas de governança similares, com os mesmos atributos, porém governadas por meio da utilização de duas ou mais formas organizacionais, além do modelo proposto por Williamson: mercado, hierarquia ou forma híbrida (SCHNAIDER, 2011), fenômeno

este denominado de formas plurais, ou seja, adoção simultânea de duas ou mais formas organizacionais para governança de transações similares, as quais possuem os mesmos atributos, que não encontram explicação utilizando somente corpo teórico da ECT. Desta forma, entende-se que as formas plurais podem complementar a análise de firmas a partir do arcabouço teórico da ECT, e não substituí-la ou refutá-la.

2.6.3 Formas plurais versus estruturas híbridas (ECT)

A ênfase dada por Williamson (1985) na análise dos arranjos organizacionais destaca, entre o mercado (em um extremo) e a hierarquia (em outro extremo), as formas híbridas. Na concepção de Williamson (1996) as formas híbridas apresentariam níveis intermediários ao mercado e hierarquia. Em outras palavras, pela definição de formas híbridas, seria possível classificar todos os arranjos contratuais que não fossem enquadrados como “mercado” e “hierarquia”. Ménard (2004) destaca a necessidade de contemplar essas estruturas (híbridas), nas quais os agentes são totalmente independentes entre si, mas atuam conjuntamente em algum tipo de negócio, a partir da construção de uma teoria. Nesse tipo de estrutura, os agentes compartilham conhecimento tecnológico, capital, produtos ou serviços de outras formas que não através da integração vertical, ou hierarquia. A coordenação das atividades baseia-se na cooperação entre os agentes e firmas, assim como no compartilhamento de decisões importantes, como aquelas relacionadas a investimentos, por exemplo, gerando a cultura da busca conjunta por melhor desempenho e rentabilidade para o conjunto. Porém, se não houver uma adequada distribuição de tarefas e ganhos, podem emergir conflitos que desestabilizem o arranjo (MÉNARD, 2014; SILVEIRA, 2015).

No entanto existem dificuldades na definição da estrutura de governança híbrida, devido à amplitude de seu alcance. Essas dificuldades decorrem do fato de que as formas híbridas apresentarem níveis intermediários, havendo até certa imprecisão em termos de definição (SILVEIRA et. al, 2015). Visando preencher essa lacuna, Ménard (2004) destaca a diversidade dos arranjos organizacionais que se enquadram nas formas híbridas. Para tanto, parte de uma revisão cronológica destinada ao estudo destes arranjos organizacionais, destacando sua importância crescente a partir da década de 1990, destinando seus estudos para aquilo que chama de “formas organizacionais estranhas”, ou seja, todos os demais arranjos que não se

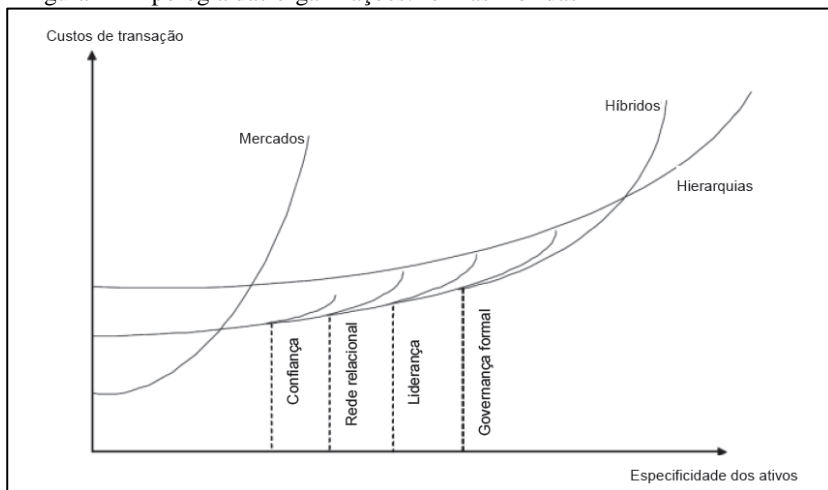
enquadram nas categorias “*make ou buy*”. O autor destaca, dentre esses demais arranjos, a subcontratação (ECCLES, 1981), as redes (THORELLI, 1986; POWELL, 1990), as franquias (RUBIN, 1978; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; LAFONTAINE; SLADE, 1997); as cooperativas (COOK, 1995), as alianças (STUART, 1998; BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2002).

De acordo com Felipe, Oriani e Paulillo (2013), as formas intermediárias de governança podem ser conceituadas como uma estrutura institucional na qual os contratos são iniciados, negociados, monitorados, adaptados, executados e finalizados. A partir deste conceito, verifica-se que é crescente o corpo da literatura que considera que arranjos específicos que combinam contratos e entidades administrativas se desenvolvem com o objetivo de melhorar a coordenação entre as partes envolvidas e controlar os riscos decorrentes do oportunismo. Neste sentido, entende-se que a decisão dos agentes pela adoção de uma forma específica entre as diversas opções não é aleatória. Pelo contrário, esta decisão segue uma lógica baseada nos custos de transação, que em um ambiente competitivo tenderão a se alinhar com as propriedades das transações, como proposto no modelo de Williamson (1991), no qual os tomadores de decisões fazem a opção pelo arranjo contratual de acordo com as características da transação.

Além disso, para Ménard (2004), mesmo sendo formas heterogêneas com características próprias, há uma lógica subjacente em todas, baseada na necessidade de coordenação e cooperação entre os agentes autônomos, para que seja possível a viabilização de investimentos conjuntos que são requeridos e que caracterizariam essa tipologia organizacional.

Ménard (2002) aprimora o modelo de Williamson (1991), oferecendo um ferramental que tem como objetivo integrar e ordenar as diferentes formas de relações híbridas, relacionando as formas híbridas de governança com as características de cada transação, como pode ser observado na figura 2.

Figura 2 - Tipologia das organizações: formas híbridas



Fonte: Ménard (2004, p. 369)

Para Ménard (2004) as formas híbridas podem ser agrupadas em conjunto, a partir da consideração das características de similaridade. Neste sentido, nenhum dos mecanismos de coordenação adota o mecanismo de preços presente no mercado, assim como não estariam próximos da hierarquia ou integração vertical (FELIPE, ORIANI, PAULILLO, 2013).

Ménard (2004) apresenta as similaridades das formas híbridas, que podem ser agrupadas em três categorias: (i) *Pooling*: refere-se ao foco das firmas no ordenamento de suas atividades por intermédio da coordenação entre firmas; pode ser subdividido em três formas: a) seletividade (escolha de parcerias); b) planejamento conjunto (como insumos e padrões de qualidade); c) nível de informação mínimo entre as firmas envolvidas (redução na assimetria de informações). (ii) *Contracting*: está relacionada ao fato de que podem existir acordos entre os agentes na estrutura de governança e esses acordos podem ser mais ou menos formalizados. (iii) *Competing*: baseia-se na competição entre firmas dentro da mesma estrutura de governança híbrida.

A partir desta categorização, Ménard (2004) classifica as diversas formas de estruturas híbridas, como evidenciado na figura 2, sendo: confiança (*trust*); rede relacional (*relational network*); liderança (*leadership*); e governança formal (*formal government*), que compõe um

contínuo dos contratos, considerando o grau de hierarquização e sua estrutura relacional. Como pode ser visualizado na figura 2, a estrutura de “confiança” está posicionada mais próxima ao mercado, enquanto a “governança formal” está mais próxima da hierarquia (FELIPE, ORIANI, PAULILLO, 2013).

De acordo com Ménard (2004), a classificação de diferentes tipologias dos arranjos híbridos existe devido a necessidade de coordenação e cooperação entre os agentes econômicos, viabilizando, desta forma, a realização de investimentos conjuntos, que caracterizariam a tipologia organizacional considerada. Complementando, salienta ainda que as formas híbridas existem pelo fato de que as estruturas de governança presentes nos extremos (mercado e hierarquia) apresentam dificuldades em promover o agrupamento dos recursos e das competências necessárias, que garantiriam maiores incentivos aos atores, competências essas que seriam adquiridas pela contratação, a qual poderia regular as relações entre as diferentes partes nos investimentos conjuntos, caracterizando as formas híbridas de governança, sendo pré-requisito para a existência dos mais diversos arranjos contratuais que poderiam variar do mercado até a hierarquia.

As transações que se dão por meio da **confiança** são descentralizadas, nas quais prevalece a influência mútua e reciprocidade. Já a **rede relacional** ou (ou autoridade baseada na influência) possibilita uma coordenação por meio de regras formais e convenções, objetivando minimizar o risco do oportunismo. No caso da coordenação por meio da **liderança**, diferentemente da rede relacional, se dá pelo fato de existir um maior monitoramento, portanto, neste caso, a liderança surge quando a firma aumenta a autoridade sobre os parceiros. Por fim, a **governança formal** (ou instituição ad hoc) ocorre quando existem ativos específicos envolvidos, além de um grau de incerteza mais elevado nas transações (MÉNARD, 2004; BOUROULLEC; PAULILLO, 2010). De acordo com Ménard (2004) a estrutura de cada arranjo contratual depende da pressão competitiva entre os agentes econômicos, tanto aqueles envolvidos na relação contratual (subcontratação) quanto entre as formas alternativas de organização da produção (arranjos híbridos) (FELIPE, ORIANI, PAULILLO, 2013).

O fato de considerar que as formas híbridas representam todos os demais arranjos que não se enquadram nem no mercado e nem na hierarquia não é suficiente para explicar situações nas quais se verifica o uso simultâneo do mercado e hierarquia, por exemplo, para transações semelhantes. Assim como não explica adequadamente a utilização

simultânea, para atividades semelhantes, da hierarquia e forma híbrida. Esta constatação abre uma lacuna teórica, que pode ser complementada pelo estudo das formas plurais. Neste mesmo sentido, ressaltando a incapacidade da ECT em explicar as diferentes formas de governança, Schnaider (2011) salienta a necessidade de elaborar um referencial teórico destinado à compreensão de um fenômeno empírico recorrente no mundo real: as formas plurais de governança. De acordo com a autora, as firmas se utilizam da combinação de duas ou mais das três tipologias organizacionais definidas por Williamson (1985) como um instrumento de monitoramento e incentivo, destinado à redução de assimetrias de informação, tanto no âmbito hierárquico quanto no contratual.

A partir deste contexto, as formas plurais podem ser conceituadas como a adoção simultânea de duas ou mais formas organizacionais, dentre as quais se cita as três tipologias da ECT: mercado, hierarquia e forma híbrida, na governança de transações similares, dotadas dos mesmos atributos que, de acordo com Schnaider (2011), não são totalmente explicadas pela abordagem da ECT.

2.6.4 Análise das formas plurais de governança a partir da ECT, TCM e VBR

Apesar de estudos mais recentes explorarem a existência de formas plurais de governança (MÉNARD, 2014; SILVEIRA et. al, 2015), entende-se que a complementariedade de outras teorias pode ser útil para a explicação deste fenômeno, trazendo riqueza de detalhes e maior embasamento teórico, fortalecendo a análise dos dados da pesquisa.

Na visão de Mols, Hansen e Villadsen (2012) não existe uma teoria específica sobre formas plurais, sendo necessário que os pesquisadores busquem explicar esse fenômeno a partir de um amplo arcabouço teórico. Dentre as teorias que podem ser úteis na explicação das formas plurais, Mols (2001) cita a Teoria da Agência, da Estratégia, dos Custos de Transação e a Teoria Baseada no Conhecimento e a Economia Neoclássica (MOLS, 2010).

Neste sentido, neste estudo busca-se complementar o arcabouço teórico referente às formas plurais com a NEI, especialmente a ECT e TCM, em complemento com a VBR. Conforme descrito por Augusto, Souza e Cario (2014), a NEI tem como propósito o alcance de vantagens competitivas a partir de uma gestão focada na eficiência. A minimização dos custos de transação se revela como aspecto principal na

determinação da estrutura de governança apropriada. Com base na ECT, os custos de transação são reduzidos na medida em que ocorre um alinhamento entre as estruturas de governança, os atributos de transação - especificidade de ativos, frequência e incerteza - e os pressupostos comportamentais – racionalidade limitada e oportunismo (WILLIAMSON, 1985). A estrutura de governança seria escolhida considerando como fator principal a especificidade dos ativos, sejam eles locacionais, físicos, humanos, dedicados, temporais e de marca (WILLIAMSON, 1991). Ainda considerando o arcabouço teórico da NEI, considera-se a TCM, proposta por Barzel (2005), para a qual não só os atributos das transações poderiam explicar a escolha da estrutura de governança, sendo necessário considerar também outras dimensões: garantia de direito de propriedade e a condição de mensuração de dimensões transacionadas.

Além da NEI (ECT e TCM) entende-se que a VBR pode ser útil para explicar a existência de formas plurais de governança. A VBR parte do pressuposto de que a escolha da estrutura de governança ocorre a partir da capacidade superior que a firma pode demonstrar para desempenhar determinada atividade quando comparada às capacidades de fornecedores externos, ou seja, essa escolha é definida com base nos recursos estratégicos que a empresa possui (recursos valiosos e difíceis de serem imitados) (ARGYRES; ZENGER, 2008).

Desta forma, além da ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico, determinantes das formas plurais (MÉNARD, 2014), a adoção de formas plurais de governança poderia ser explicada a partir de outros três construtos centrais: ativos específicos, mensurabilidade e recursos estratégicos, tendo como objetivo, simultaneamente, a minimização do oportunismo, a redução de incertezas, a garantia de direito de propriedade e controle e a busca pela vantagem competitiva sustentável, seja pela proteção dos recursos e capacidades internas, seja pelo desenvolvimento de tais recursos e capacidades em conjunto com o mercado.

Corroborando com esta afirmação, citam-se outros estudos que têm analisado o fenômeno das formas plurais, em diversos contextos organizacionais, sob a perspectiva da estratégia da firma (MICHAEL, 2000; HEIDE, 2003; PENARD; RAYNAUD; SAUSSIER, 2005; JACOBIDES; BELLINGER, 2006; PURANAM; GULATI; BRATTACHARYA, 2006; HE; NICKERSON, 2006). Destacam-se os trabalhos de Jacobides e Bellinger (2006) e Puranam; Gulati e Brattacharya (2006), os quais se aproximam da lógica da Teoria da Firma, mas especificamente, da VBR (PENROSE, 1959;

WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993) para explicar a existência de formas plurais.

A teoria da firma, segundo Barzel (1997, 2001) se baseia fundamentalmente nas informações de que se dispõe a fim de proteger os direitos de propriedade e impedir a captura de valor. Neste sentido, o delineamento perfeito dos direitos de propriedade depende da disposição de informações completas a respeito de todos os atributos que possuem algum valor, tanto pelo proprietário do ativo quanto por outros indivíduos. Para Barzel (1982, 1997, 2001) na TCM a mensuração constitui uma forma para quantificar as informações necessárias em relação ao acordo realizado pelas partes envolvidas na transação.

Barzel (2005) destaca que a obtenção de tais informações tem custo e custos de informação elevados resultariam em custos de transação, os quais seriam associados à proteção e a transferência dos direitos de propriedade. Além do mais, a presença de custos de transação pode implicar na impossibilidade da definição completa dos direitos de propriedade, visto que alguns dos atributos dos ativos transacionados apresentam custos elevados de mensuração (BARZEL, 1997). Para o autor, podem-se deixar a cargo do mercado as transações cujos atributos são facilmente mensuráveis. Por outro lado, as transações para as quais há elevados custos de mensuração devem ser internalizadas.

A pressão competitiva existente entre os agentes autônomos é um dos fatores que delinea cada arranjo contratual. Esta variável torna-se ainda mais relevante ao se analisar as formas híbridas, pois estas emergem justamente nos ambientes altamente competitivos e dotados de grandes incertezas, como evidenciado pela ECT. Nestes casos, o agrupamento de recursos entre os agentes constitui-se em uma alternativa à sobrevivência das firmas. Logo, a implementação de mecanismos internos destinados à regulação e ao controle torna-se fator crítico e as formas híbridas existem porque os parceiros necessitam realizar investimentos interdependentes, requerendo, portanto, estabelecimento de incentivos e coordenação (MÉNARD, 2004).

O fato de que a alocação dos direitos de propriedade entre os agentes envolvidos não é unificada, a intensidade da interdependência entre os agentes econômicos torna-se a variável chave no que diz respeito à compreensão da estrutura que governará a transação, visto que, no caso de formas híbridas, as transações são realizadas por parceiros legalmente autônomos. Além disso, deve-se considerar que há necessidade de desenvolver salvaguardas, com o objetivo de prevenir o comportamento oportunista dos agentes, que dificilmente é detectado

em ambientes incertos. Neste sentido, as diversas formas híbridas de governança seriam determinadas pela presença de ativos específicos, associados às incertezas do ambiente, que possibilitam a presença de comportamento oportunista por parte dos agentes autônomos (MÉNARD, 2004).

Com relação à adoção de formas plurais de governança, de acordo com Silveira et al. (2014) as características das transações, os efeitos do ambiente institucional, a complementariedade, a garantia da flexibilidade diante das incertezas/complexidades das transações e variações na demanda podem explicar a adoção deste tipo de estrutura, além do fato de resolver o problema da assimetria de informação a fim de evitar seleção adversa e risco moral.

Assim como o arcabouço teórico de formas plurais não é considerado suficiente para explicar a sua existência, nenhuma das teorias aqui citadas tem essa capacidade, visto que também apresentam limitações. Ao analisar a ECT, Baumol (1986) indica que esta abordagem exagera ao afirmar que as instituições econômicas do capitalismo têm como principal objetivo economizar custos de transação, apesar de ser válida para demonstrar que muitas instituições econômicas são melhor compreendidas quando a sua contribuição para a redução dos custos de transação é reconhecida. Para Foss e Klein (2010) não são necessariamente os custos de transação que implicam na decisão de “fazer” ou “comprar”, mas sim os custos de produção e, desta forma, as firmas podem internalizar atividades, pois podem realizar essas atividades em uma forma de custo de produção mais eficiente do que outras empresas são capazes de fazer. Além disso, para Pitelis (1994) o fato de Williamson considerar o recorte microanalítico uma vantagem da NEI, faz com que o pesquisador tome o ambiente institucional como dado para as análises, ignorando as considerações evolutivas (FOSS, KLEIN, 2010).

Ao focar na minimização de custos como algo imprescindível, a teoria da firma acaba considerando as estratégias como algo secundário (BARNEY; HESTERLY, 2004). Neste ponto verifica-se uma primeira possibilidade de aproximação da ECT com a VBR, na medida em que a primeira não considera a estratégia como um possível direcionador para a escolha da estrutura de governança, enquanto a VBR tem na estratégia seu principal objeto de análise. Há alguns anos vários autores vêm desenvolvendo perspectivas que tratam dos pontos de integração entre ECT e da VBR (LANGLOIS, 1992; GOSHAL; MORAN, 1996; POPPO; ZENGER, 1997; FOSS; FOSS, 2004; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2008, 2012; ARGYRES; ZENGER, 2008;

SAES, 2009; CROOK et al, 2013, AUGUSTO, SOUZA, CARIO, 2014). As considerações da VBR caminham lado a lado com as considerações da ECT na explicação das fronteiras da empresa (AUGUSTO et. al, 2014). Williamson (1999) já apontava que a ECT e a VBR podem ser complementares, ao admitir que a história da firma e os seus recursos, aspectos trabalhados pela VBR, influenciam na escolha da estrutura de governança adequada e, conseqüentemente, nos limites da firma, questões tratadas pela ECT.

No entanto, a VBR também recebe críticas com relação as suas limitações (SAES, 2009). Argyres (1996), Williamson (1999), Barney e Arikan (2001), Priem e Butles (2001) e Nickerson (2003) indicam que um dos pontos que deve ser observado refere-se ao seu poder preditivo e sua natureza tautológica e não formal. A VBR considera que recursos raros e custosos de serem replicados são importantes para gerar rendas, no entanto pouco diz sobre quais e como tais recursos deveriam ser reunidos de forma a criar e sustentar vantagem competitiva, ou seja, a VBR não gera previsões empíricas, além do fato de que essa abordagem não tem o poder de prever e prescrever sobre qual conduta é ideal a ser adotada pelas firmas para alcançarem a vantagem competitiva sustentável (SAES, 2009). Assim como a ECT, a VBR recebe críticas por focar quase exclusivamente as firmas, não discutindo o papel do mercado ou sua dinâmica comparativa com a hierarquia na formação das capacidades internas (ARGYRES et al., 2012).

Considera-se, porém, que um dos pontos de complementariedade entre a ECT e VBR está no fato de que, enquanto a VBR busca identificar os recursos estratégicos a partir das condições que esses recursos podem ter para aquisição e sustentação de vantagem competitiva, a ECT foca na coordenação desses recursos, possibilitando amparo teórico sobre qual estrutura de governança poder ser mais eficiente para explorar os recursos estratégicos da firma. Neste mesmo sentido, para Argyres e Zenger (2008) e Argyres et al. (2012) a VBR pode auxiliar os gestores na compreensão de quais recursos eles necessitam (para se posicionar e competir em certos aspectos) e a ECT pode informar à eles sobre o fornecimento e organização de tais recursos, ou seja, como organizá-los em uma estrutura de governança.

A especificidade dos ativos merece destaque no que tange a complementariedade entre a ECT e a VBR. Segundo Argyres et al. (2012, p. 1217) “[...] o conceito central de especificidade de ativos, que impulsiona as escolhas das fronteiras na literatura sobre custos de transação está diretamente ligado à formação de capacidades e diferenças específicas da firma”, ou seja, os recursos estratégicos podem

ser ativos específicos e, desta forma, podem ser analisados a partir do instrumental da ECT (COMBS; KETCHEN, 1999).

Assim como a ECT, a TCM também parte da transação como unidade de análise. No entanto, enquanto a primeira foca o custo da transação (a busca por sua minimização explicaria a definição da estrutura de governança mais eficiente) e TCM considera que é a possibilidade de mensuração deste custo que irá influenciar a decisão sobre qual estrutura de governança deve ser adotada. No caso das formas híbridas, destaca-se que os contratos apresentam custos associados ao desenho, implementação e monitoramento, além dos custos relacionados à solução de disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas, influenciando a definição clara dos direitos de propriedade, sendo necessário criar salvaguardas, ressaltando-se a necessidade de controle e mensuração (TCM).

Para Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150) “arranjos via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo”. Novamente observa-se a necessidade do estabelecimento de controle e mensuração, enfatizando a importância da TCM como complemento à ECT.

Zylbersztajn (2005) apresenta uma análise comparativa entre a ECT e a TCM, na qual compara seus pressupostos básicos: origens, unidade de análise, pressupostos, hipótese testável, processo principal e racional. A partir de Zylbersztajn (2005), Augusto et. al (2014) apresentam um quadro analítico no qual destacam aspectos da ECT, TCM e VBR, assim como apresentam pressupostos quando à complementariedade, conforme quadro 1.

Quadro 1: Aspectos complementares envolvendo a VBR, ECT e TCM

	Economia dos Custos de Transação	Economia dos Custos de Mensuração	Visão Baseada em Recursos	Pressupostos quanto à complementaridade TCT, TCM e VBR
Origem	Importância das Instituições.	Importância das instituições.	Competição em mercados imperfeitos (PENROSE, 1959).	Instituições estabelecem as regras do jogo e garantem direitos de propriedade sobre recursos estratégicos em mercado imperfeitos, assegurando benefícios competitivos advindos de barreiras <i>ex-ante</i> e <i>ex post</i> .
Unidade de Análise	Transação: resultante das características de frequência, especificidade de ativos e incerteza (atributos), bem como de pressupostos comportamentais ligados ao comportamento oportunista e racionalidade limitada.	Transação: decomposta em dimensões mensuráveis. Um conjunto de direitos econômicos e legais são trocados e garantidos pelo Estado ou privadamente.	Estratégia (Barney, 1991). Recursos (Peteraf, 1993).	Transações que envolvem recursos estratégicos são caracterizadas por atributos, pressupostos comportamentais e dimensões mensuráveis.
Processo Principal	Características das transações influenciam na escolha da estrutura de governança.	Características da mensuração influenciam na escolha da estrutura de governança.	Características dos recursos influenciam na escolha da estrutura de governança.	As características da transação, da mensuração e dos recursos estratégicos definem as estruturas de governança.
	O aprendizado reduz a racionalidade limitada, incerteza <i>ex ante</i> e torna os contratos menos incompletos.	Otimiza a informação, gera melhor condição para controle, padronização, mensuração e formalização de direitos de propriedade.	Atua na geração de recursos, na sustentação de vantagens competitivas e na capacidade de sua gestão.	Além de ser considerado um recurso estratégico pela VBR, o aprendizado apóia a escolha de estruturas de governança pela

				TCT e fornece melhores condições para obtenção de informação, padronização, controle e proteção dos direitos de propriedade pela TCM.
Hipótese Testável	<p>Maior nível de especificidade de ativos implica em uma maior integração vertical ou contratos de longo prazo.</p>	<p>Dificuldade para medir atributos implica em uma maior integração vertical.</p> <p>Direitos de propriedade são colocados com quem oferece garantia.</p>	<p>Controle de recursos estratégicos demanda integração vertical.</p> <p>Recursos estratégicos geradores de vantagem competitiva: valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis (BARNEY, 1991); e recursos heterogêneos, imóveis e com barreiras <i>ex ante</i> e <i>ex post</i> à competição (PETERAF, 1993).</p>	<p>A presença de recursos específicos, difíceis de serem mensurados e estratégicos define as estruturas de governança tendendo à integração vertical.</p>

Organização segue o racional	Estrutura de governança resulta da perspectiva de alinhamento com os atributos de transação e pressupostos comportamentais. Minimização de custos de transação. Decisão é tomada <i>ex-ante</i> , considerando os riscos <i>ex-post</i> .	Resultados da estrutura organizacional interna a partir da perspectiva de maximização de valor. Decisão é tomada a qualquer momento	Recursos estratégicos devem ser mantidos e controlados. Garantia s de direito de propriedade são necessárias para explorar oportunidades. Decisão é tomada <i>ex ante</i> para gerar recursos e capacidades superiores <i>ex-post</i> .	A geração e posse de recursos estratégicos podem caracterizar direito de propriedade que necessita ser protegido por estruturas de governança que levem em consideração os atributos de transação e pressupostos comportamentais (TCT) e a mensurabilidade dos ativos envolvidos (TCM).
------------------------------	---	---	---	---

Fonte: Augusto et al. (2014), a partir de Zylbersztajn (2005)

A partir do quadro 1, verifica-se que, segundo Zylbersztajn (2005), tanto a ECT como a TCM têm suas origens a partir da constatação da importância das instituições, as quais são tomadas como dadas, visando proteger os direitos de propriedade das partes envolvidas em uma transação, tendo como pressuposto complementar o fato de que são as instituições que estabelecem as regras do jogo e garantem direitos de propriedade sobre recursos estratégicos em mercado imperfeitos, assegurando benefícios competitivos advindos de barreiras *ex-ante* e *ex post*.

Enquanto a VBR tem a estratégia e os recursos, tanto a ECT como a TCM adotam a transação como unidade de análise. No primeiro caso, os custos seriam os fatores determinantes, enquanto no segundo caso, a possibilidade de mensuração destes custos determinaria qual a melhor estrutura de governança adotar. Como pressuposto de complementariedade tem-se que as transações que envolvem recursos estratégicos são caracterizadas por atributos, pressupostos comportamentais e dimensões mensuráveis.

Com relação aos pressupostos teóricos, tanto a ECT como a TCM caracterizam-se por: comportamento oportunista, racionalidade limitada, por contratos incompletos. Diferem, no entanto, quando a consideração acerca dos contratos: para a ECT, contratos completos são

impossíveis devido a incerteza e a racionalidade limitadas dos agentes; para a TCM a incompletude contratual ocorre devido a impossibilidade de se realizar medidas exatas. Por outro lado, para a VBR, a vantagem competitiva sustentável seria amparada por recursos e capacidades.

Ao analisar as hipóteses testáveis, enquanto a ECT entende que quanto maior o nível de especificidade de ativos, maior a necessidade de integração vertical ou contratos de longo prazo, a TCM indica que é a dificuldade para medir atributos que implica em uma maior integração vertical. Por outro lado, a VBR tem como foco de análise os recursos estratégicos, ou o seu controle (ativos específicos), podendo contribuir para a avaliação/decisão sobre qual estrutura de governança adotar, visando proteger tais recursos. Logo, tem-se como complementar o seguinte pressuposto: a presença de recursos específicos, difíceis de serem mensurados e estratégicos define as estruturas de governança tendendo à integração vertical.

Na ECT o processo principal é representado pelas características das transações, as quais influenciam na escolha da estrutura de governança. Na TCM, é a dificuldade de mensuração que determina a integração vertical e horizontal, bem como a estrutura interna da firma. Já para a VBR, são as capacidades e recursos distintos que levam à vantagem competitiva sustentável. Como pressuposto de complementariedade, no caso no processo principal, tem-se que os recursos estratégicos, atributos das transações e a dificuldade de mensuração que determinam a melhor estrutura de governança.

Por fim, na consideração de que a organização segue o racional, para a ECT a estrutura de governança resulta da perspectiva de alinhamento com os atributos de transação e pressupostos comportamentais visando a minimização de custos de transação. Decisão é tomada *ex-ante*, considerando os riscos *ex-post*. Enquanto para a TCM os resultados da estrutura organizacional interna a partir da perspectiva de maximização de valor e a decisão é tomada a qualquer momento. Para a VBR capacidades e recursos devem ser mantidos e controlados. Garantias de direito de propriedade são necessárias para explorar oportunidades. Decisão é tomada *ex ante* para gerar recursos e capacidades superiores *ex-post*.

A complementariedade entre a ECT, TCM e VBR apresentada com base em Zylbersztajn (2005) e Augusto, Souza e Cario (2014) indica que essas teorias, em conjunto, podem auxiliar no estudo sobre estruturas de governança. A partir dessa complementariedade, utiliza-se o modelo proposto por Mériad (2014), que considera, além do mercado,

hierarquia (integração vertical) e formas híbridas (contratos) a possibilidade de existência de formas plurais de governança.

Neste estudo serão consideradas quatro possibilidades para coordenação de governança: a) hierarquia, b) mercado, c) formas híbridas (com base nas estruturas de governança da ECT, considerando a proposição de Ménard et al. (2014) ao expandir o entendimento sobre as formas híbridas), sendo a adoção de apenas uma dessas compreendida como “forma não plural de governança” e d) “formas plurais”, como sendo a possibilidade de utilização concomitante de mais de uma estrutura de governança propostas pela ECT, ou seja, quando a firma opta pelo mercado e hierarquia ou qualquer outra combinação, para governar a mesma atividade ou atividades semelhantes, possibilidades estas não previstas pela ECT, para a qual a firma teria que optar por uma única forma de coordenação.

Ménard et al. (2014), propõe um modelo, a partir da ECT, no qual indica três possíveis determinantes para a existência das formas plurais: ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico. Ou seja, as firmas optariam em usar estruturas de governança alternativas quando pelo menos um desses fatores estivesse presente no ambiente.

A partir deste contexto e considerando a possibilidade de complementariedade entre a ECT, TCM e VBR para explicar a existência de formas plurais, o quadro 2 foi elaborado, visando apresentar as principais características de cada teoria relacionada às estruturas de governança propostas pela ECT (mercado, hierarquia e forma híbrida) e as formas plurais.

Quadro 2 - Principais características da ECT, TCM, VBR e Formas Plurais

	ECT	TCM	VBR	Formas plurais
Integração vertical	<ul style="list-style-type: none"> - Quando há presença de ativos específicos. - Possibilidade de controle (sujeito a controles). - Existe ordem a graduação de autoridade. - Proporciona condições de estabilidade e certeza. - Elimina o risco de oportunismo. - Posse dos ativos (direitos de propriedade claros). - Presença de frequência e incerteza e racionalidade limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quando não é possível mensurar os custos de transação ou quanto a mensuração torna-se onerosa ou mesmo difícil. - Considera a possibilidade ou não de mensuração efetiva dos custos de transação envolvidos. - Necessidade de medir os atributos e seus custos. - Custo de mensuração alto. - Reputação não foi estabelecida entre os agentes. - Quando há risco de expropriação de valores e sua dissipação. - Transações envolvem componentes subjetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Quanto existem recursos estratégicos que precisam ser protegidos. - Dotação e manutenção de recursos construídos por meio da acumulação interna pode ser fonte de vantagem competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiguidade: quando o grau de especificidade dos ativos envolvidos não pode ser avaliado com precisão, de modo que não seja possível avaliar os benefícios das estruturas utilizadas e do controle do seu uso. - Complexidade: possibilidade de existência de incertezas sobre a forma mais adequada para monitorar determinada operação, mas não se trata apenas da avaliação de ativos específicos. Compreende problemas de monitoramento das transações. - Comportamento estratégico: quando uma das partes estabelece uma estrutura de governança plural para capturar o máximo possível da renda, quando há problemas de observação e/ou verificação do comportamento do parceiro e/ou mensuração da qualidade do bem transacionado. Neste
	-	-	- Nem	

Forma híbrida (contratos)	<p>Quando há presença de ativos específicos (de médio ou alto grau).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Os contratos visam mitigar riscos, reduzir incerteza e oportunismo. - Preserva-se a autonomia das firmas. - Os riscos de quebra de contrato (<i>hold up</i>) exigem salvaguardas. - Podem contemplar: redes, alianças estratégicas, <i>clusters</i>, <i>joint ventures</i> produtivas, tecnológicas e comerciais, consórcios e relações contratuais. - Os arranjos podem ser mais ou menos formais. - Com o passar do tempo o uso de mecanismos informais pode aumentar (reputação, confiança, compartilhamento de informações, cooperação). - Contratos são necessários para que não haja captura de quase-rendas pelos agentes envolvidos. 	<p>Quando existe a possibilidade de mensuração dos atributos e é possível definir os direitos de propriedade (seja via Estado de forma privada).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Contratos tratam de informações que possam ser objetivamente mensuradas e verificadas - Implica direitos de propriedade. - Custos de mensuração baixos. - Estabelecimento de reputação entre os agentes. - Informações que podem ser facilmente e objetivamente mensuradas e verificadas. - Existência de produtos padronizados. 	<p>sempre a firma possui todos os recursos dos quais necessita. Sendo tais recursos raros, valiosos e de difícil imitação) a firma pode busca-los de um terceiro, via contrato, visando mitigar riscos, incerteza e oportunismo por parte dos agentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outra possibilidade refere-se ao fato de a firma necessitar compartilhar conhecimento (inovação aberta, por exemplo) com outras firmas, gerando necessidade de salvaguardar direitos, bem como deveres. - Os recursos estratégicos podem estar localizados nos relacionamentos que a firma mantém com outras firmas. - Necessidade de barreiras de duplicação ou mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos, impedindo o acesso da concorrência. - Compartilhamento de conhecimentos/competências para gerar mais 	<p>caso a adoção de formas plurais proporciona sinergias para a firma, ocasionando redução dos custos de transação, aumentando o desempenho. A dificuldade da firma em obter informações e mensurar o poder relativo dos participantes nas transações podem ser fatores motivadores para o comportamento estratégico e a adoção de formas plurais pode reduzir esse risco, pois as firmas podem encontrar diferentes soluções para governar transações semelhantes, diferentemente do equilíbrio único, que decorre da adoção de forma de governança minimizadora dos custos de transação, conforme proposta de Williamson (1991).</p>
----------------------------------	---	--	---	--

Mercado	<p>- Baixo nível ou inexistência de ativos específicos.</p> <p>- Menor nível de controle (ou inexistente)</p> <p>- Maior nível de incentivos.</p> <p>- Despreza a incerteza (apesar de existir permanentemente).</p> <p>- Trocas motivadas pelo preço.</p> <p>- Normalmente não há frequência nas relações.</p>	<p>- Atributos envolvidos são facilmente mensurados (padronização, por exemplo), além de facilmente obter informações sobre tais atributos.</p> <p>- Custos de mensuração baixos.</p> <p>- Estabelecimento de reputação entre os agentes.</p> <p>- Informações que podem ser facilmente e objetivamente mensuradas e verificadas.</p> <p>- Existência de produtos padronizados.</p> <p>- Quando todas as informações relevantes à transação estão disponíveis.</p>	<p>- Recursos não estratégicos podem, e muitas vezes, devem ser obtidos no mercado.</p> <p>- Quando a firma necessita de algum recurso ou competência que não dispõe.</p>	
Formas plurais	Adoção simultânea de duas ou mais formas de governança (integração vertical, forma híbrida, mercado)			

Fonte: Elaborado pela autora

A adoção de duas ou mais das três tipologias organizacionais definidas por Williamson (1985) como instrumento de monitoramento e incentivo, tanto no âmbito hierárquico quanto no contratual, caracterizam as formas plurais. A firma pode optar em manter a mesma transação via hierarquia e contrato, visando manter controle sobre os atributos e custos envolvidos nas transações. Produzindo internamente

(até o limite de sua capacidade ou apenas para conseguir informações de custo de qualidade do bem/serviço transacionado, visando comparar com o bem/serviço que está adquirindo no mercado, via contrato ou não), com o objetivo de “controlar” os atributos do fornecedor e reduzir o oportunismo, caracterizando a ambiguidade, presente no conceito de Ménard et. al (2014).

Ou ainda, a firma pode optar pela adoção simultânea de duas ou mais estruturas organizacionais para o mesmo bem transacionado para situações nas quais está desenvolvendo capacidades internas. Enquanto as capacidades internas não são totalmente desenvolvidas, a firma pode optar em manter mais de uma estrutura de governança para a mesma transação. Depois de adquirida a capacidade esperada, pode optar (através da mensuração dos atributos e custos envolvidos) pela melhor estrutura (o que caracterizaria a transitoriedade das formas plurais) ou em manter ambas, nos casos de incertezas sobre a forma mais adequada para monitorar determinada operação, relacionada a problemas de monitoramento das transações, caracterizando a complexidade. Assim como formas plurais podem emergir de oportunidades esporádicas de arbitragem, incentivando a compra de insumos que normalmente são produzidos internamente. Essas estruturas de governança podem permanecer por longos tempos, nos casos em que a firma possui capacidades físicas e competências para produzir internamente, mas não tem capacidade suficiente para atender a demanda. Se os custos para avaliar qual das alternativas é a melhor (internalização ou mercado) a firma pode optar em manter ambas as estruturas, caracterizando a estabilidade em oposição a transitoriedade.

A partir deste contexto entende-se o fato de não existir um amplo arcabouço teórico sobre Formas Plurais de Governança e pelo fato de Coase (1937) e Williamson (1985) não terem considerado a possibilidade de sua existência (a firma teria que optar pela estrutura que minimizasse os custos de transação: mercado, hierarquia ou forma híbrida), da mesma forma Barzel (1982) indicou que a possibilidade ou não de mensuração dos custos de transação é que determinariam a estrutura de governança mais eficiente. Enquanto a ECT tem como objetivo minimizar os custos de transação, a TCM tem como objetivo maximizar o valor da transação. (ZYLBERSZTAJN, 2005). O estudo complementar da ECT, TCM e ainda VBR pode auxiliar na compreensão dos determinantes das formas plurais, na medida em que a proteção ou falta de domínio de um recurso estratégico também sejam fatores importantes para a determinação sobre qual ou quais estruturas de governança adotar. Neste sentido, mesmo não tendo sido considerada

possível pela ECT e TCM, ambas, juntamente com a VBR podem auxiliar na explicação da existência de formas plurais.

Salienta-se ainda que os conceitos de ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico indicados por Ménard (2014) encontram apoio da ECT, TCM e VBR. Ao tratar da incerteza, Williamson (1975) a associa às mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, o que impossibilita a realização de avaliações totalmente precisas. Apresenta ainda três tipos de incerteza: 1) primária (que decorre das contingências ambientais que surgem aleatoriamente, bem como da imprevisibilidade das preferências dos consumidores e futuros níveis de demanda); 2) secundária (relaciona-se com a falta de informações que emerge na tomada de decisão no que diz respeito às estratégias ou planejamento dos concorrentes); 3) estratégica ou comportamental (que decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros, associada ao oportunismo). Logo os conceitos de ambiguidade, complexidade e comportamento estratégicos encontram sustentação nestas definições de Williamson (1985).

Da mesma forma, o conceito de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985) sustenta a afirmação de que a ECT auxilia na explicação da existência de formas plurais e os determinantes propostos por Ménard et al. (2014) – ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico. Racionalidade limitada está associada ao fato de que o comportamento humano enfrenta limitações (neurofisiológicas e de linguagem), mesmo com a intenção racional para maximizar resultados, implicando na incapacidade de coletar e processar todas as informações necessárias à elaboração de contratos completos. Neste conceito de racionalidade limitada estão presentes a incerteza (é impossível ou muito custoso identificar eventos futuros e especificar, *ex-ante*, as adaptações adequadas a eles); as limitações neurofisiológicas e de linguagem (a racionalidade é limitada em razão, também, de que a mente possui limitações para receber, armazenar, recuperar, processar e analisar informações sem erros) e complexidade (as complexas decisões que enfrentam as firmas implicam a impossibilidade de elencar todas as possibilidades e consequências das decisões).

O conceito de comportamento estratégico também está relacionado ao conceito de incerteza, racionalidade limitada e ainda ao conceito de oportunismo da ECT. Para Ménard (2014) o comportamento estratégico refere-se a situações nas quais há problemas de observação e/ou verificação do comportamento do parceiro e/ou mensuração da qualidade e/ou atributos do bem transacionado. A dificuldade da firma em obter informações e mensurar o poder relativo dos participantes nas

transações podem ser fatores motivadores para o comportamento estratégico e a adoção de formas plurais pode minimizar esse risco. Para Williamson (1985) o comportamento oportunista tem ideia essencial a de que, na busca de seu auto-interesse, os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta. O oportunismo envolve na maioria das vezes formas sutis de enganação.

A partir deste contexto, cabem algumas reflexões e questionamentos. Segundo Coase (1937) a firma atingiria o limite de seu crescimento quando os custos da estrutura hierárquica forem iguais ou superiores aos custos para organizar a produção externa do mesmo bem ou serviço transacionado. Quando este ponto é atingido, o processo de internalização começa apresentar retornos decrescentes, tornando-se viável estabelecer relação cliente-fornecedor e passar a comprar o bem ou serviço diretamente de outra firma. Neste caso salienta-se a importância da mensuração dos custos dos atributos transacionados, visto que, de outra forma, não há como saber se a firma atingiu o seu limite, indicado por Coase (1937). No entanto, questiona-se: é possível mensurar os custos de todas as transações envolvidas? Esta questão remete a importância do complemento teórico da TCM à ECT. Além do mais, ao considerar as formas plurais, como saber o ponto no qual a firma atingiria seu limite em casos que envolvam complexidade e ambiguidade, conforme apontado por Ménard et al. (2014)?

Mizumoto e Zylbersztajn (2006) indicam que a firma deve comparar os benefícios e custos em usar o mercado em oposição à hierarquia. Mas o que fazer quando não é possível saber com certeza quais os reais custos envolvidos? A TCM indica a internalização, mas se o grau de especificidade dos ativos não é elevado, como saber se a internalização seria a melhor alternativa? Da mesma forma, de acordo com Barzel (1982) os indivíduos somente fazem trocas ao perceber que aquilo que recebem tem maior valor do que aquilo que é oferecido, destacando a importância da mensuração. No entanto, nem sempre é possível mensurar todos os atributos e custos transacionados. Na abordagem da TCM, quando isso ocorrer, deve-se internalizar a transação, isto é, produzir via hierarquia. Mas o que fazer quando a firma não dispõe de condições (recursos, por exemplo) para internalizar? Por exemplo, quando se trata de um recurso estratégico (VBR) ou ativo específico (ECT) necessário ao processo, o qual a empresa não tenha internamente? Neste caso a firma não internalizaria, mas poderia buscar no mercado, via contrato (parceria, cooperação ou mesmo aquisição direta) e, paralelamente, desenvolver esse recurso. A ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico poderiam explicar a

existência e manutenção (estabilidade) de formas plurais para esses casos. Destaca-se também a importância da mensuração, que se torna mais aparente na medida em que são transacionados atributos sobre os quais não se tem informação.

Destaca-se, por fim, que ao internalizar parte da produção, a firma obteria informações, às quais reduziriam o custo de mensuração, além de proporcionar incentivos para que a outra parte aja conforme acordado (HEIDE, 2003). Neste sentido, internalizar parte da produção poderia viabilizar a utilização do mercado, pois a firma poderia obter maior controle, sob a perspectiva dos custos de produção, mesmo que os custos de mensuração fossem demasiadamente elevados na ausência de monitoramento. Ou seja, a adoção de formas plurais permitiria à firma obter vantagens em custos de produção oferecidos pelo mercado, mesmo que a forma pura (somente mercado) apresentasse elevados custos de mensuração.

A partir desta abordagem, propõe-se o quadro 3, o qual apresenta os principais orientadores para a adoção de cada uma das estruturas de governança.

Quadro 3 - Características que determinam a estrutura de governança mais adequada

	ECT	TCM	VBR	Formas Plurais
A decisão sobre a estrutura de governança a ser adotada tem como principal orientador:	A presença de ativos específicos	A possibilidade ou não em mensurar os atributos e custos de transação envolvidos	Os recursos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades esporádicas (atender determinada demanda ou simplesmente aumentar volume de produção sem necessidade de internalizar os custos fixos respectivos) -Redução de assimetria de informação -Redução da incerteza presente no ambiente -Efeitos do ambiente institucional.

Fonte: Elaborado pela autora

Na abordagem da ECT, é a presença de ativos específicos que determina a adoção de uma ou outra estrutura de governança, sendo que, quanto mais específico o ativo, maior a necessidade de internalização.

No caso da TCM o que determina a estrutura de governança é a possibilidade ou não de mensuração dos atributos e/ou custos de transação envolvidos. Na medida em que se torna muito custoso ou impossível mensurar os atributos ou conhecer os custos de transação envolvidos, opta-se pela internalização. A VBR não visa determinar uma ou outra estrutura de governança. No entanto, a partir da sua abordagem, pode-se inferir que quanto mais estratégico for o recurso, maior a necessidade de protegê-lo, refletindo sua influência na decisão sobre qual estrutura de governança adotar.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

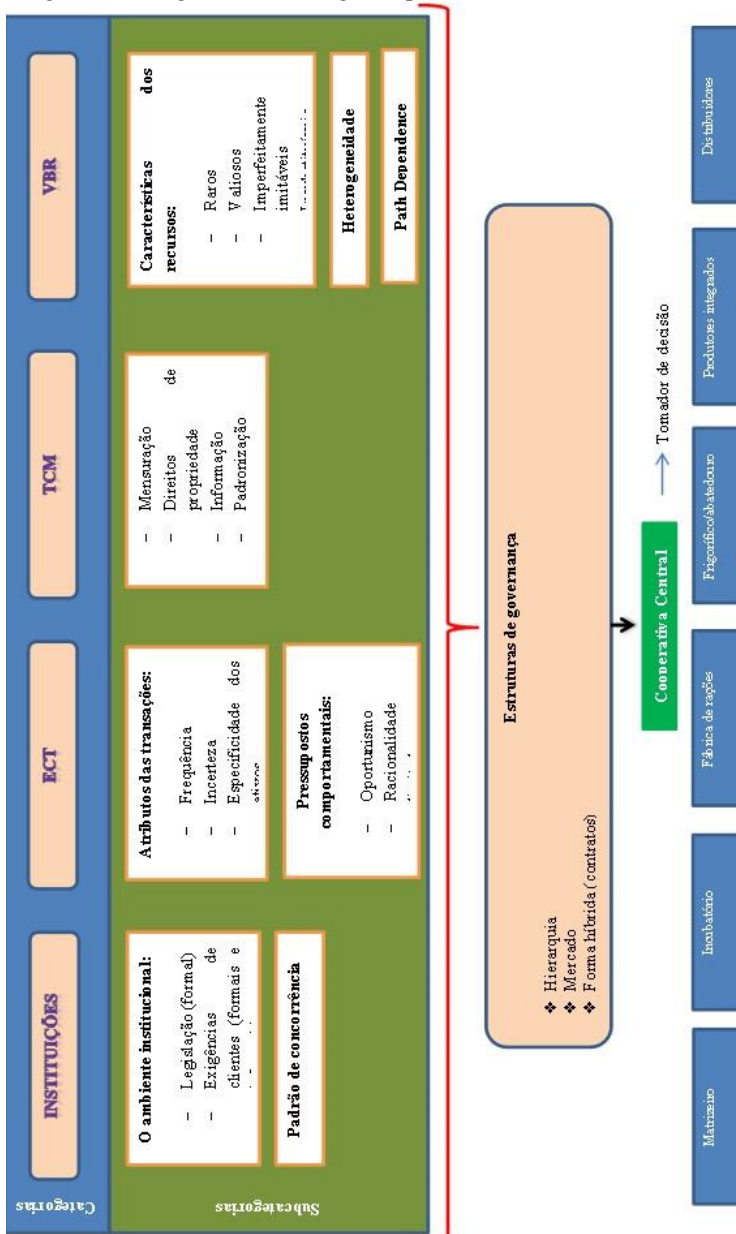
Este estudo objetivou compreender os fatores que determinam as estruturas de governança (formas plurais e não plurais) nas transações da Cooperativa Central Aurora Alimentos (aves), localizada no oeste catarinense, a partir da teoria dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Neste sentido, este capítulo visa a apresentar quais foram os procedimentos metodológicos utilizados para o alcance do objetivo geral, considerando a natureza, seu tipo, abordagem de pesquisa utilizada, recorte, métodos de coleta de dados, amostra pesquisada, assim como o método para análise dos dados, além de questões de pesquisa. Os resultados obtidos a partir da pesquisa foram confrontados à luz da discussão teórica.

O estudo tem como foco a análise das estruturas de governança nos seis elos principais da cadeia produtiva em estudo: matrizeiro, incubatório, fábrica de rações, integração (produtores rurais), frigorífico/abatedouro e distribuidores. As estruturas de governança presentes foram analisadas a partir dos (i) custos de transação (ECT), influenciados pelos atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) e pelos pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) (WILLIAMSON, 1985, 1991, 1996), (ii) custos de mensuração e direitos de propriedade (TCM) (BARZEL, 2003) e (iii) recursos estratégicos (VBR), considerados como aqueles recursos valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis (BARNEY, 1991), além da heterogeneidade e path dependence (PENROSE, 1959).

A partir da discussão teórica realizada, entende-se que a análise das estruturas de governança ou a existência de formas plurais e não plurais de governança pode ser compreendida a partir da análise conjunta da ECT, TCM e VBR. Ou seja, no centro da investigação estão presentes os seguintes questionamentos: por que a firma adota estruturas de governança diferentes para a mesma transação ou transações semelhantes? Quais são os fatores que determinam a utilização de uma ou de outra forma de coordenação (integração vertical, mercado ou forma híbrida) ou ainda a adoção de uma combinação de estruturas de governança (formas plurais)?

Para auxiliar no desenvolvimento da pesquisa, desenhou-se um modelo teórico-analítico, o qual apresenta as categorias que foram consideradas para o desenvolvimento da pesquisa, conforme exposto na figura 3.

Figura 3 - Categorias e subcategorias para análise



Fonte: Elaborado pela autora

A figura 3 tem como intuito mostrar como as decisões sobre estrutura de governança da cooperativa (tomador de decisão), envolvendo os seis elos principais da cadeia produtiva, podem ser influenciadas pela ECT (pressupostos comportamentais e atributos das transações), TCM (mensuração, direitos de propriedade, informação, padronização, direitos de controle) e VBR (características dos recursos e heterogeneidade).

Na abordagem da ECT, os custos de transação foram identificados como categoria de análise básica, a qual é influenciada pelos atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), baseado em Williamson (1985, 1996). Tanto os atributos quanto os pressupostos foram considerados subcategorias na análise dos custos de transação, cada qual com seus itens de operacionalização.

No caso da TCM, os custos de mensuração foram identificados como categoria análise básica, cujas subcategorias são a decomposição das transações em dimensões mensuráveis, os direitos de propriedade e a informação, conforme identificado por Barzel (2003). Considerou-se, ainda, como subcategoria de análise para essa abordagem, a padronização.

Na avaliação da VBR, a categoria básica de análise se refere aos recursos estratégicos. Para avaliá-los, subcategorias como heterogeneidade e *path dependence* foram utilizadas.

No centro do modelo analítico figuram as estruturas de governança, que se constituem na categoria central da presente investigação. Suas subcategorias se relacionaram aos diversos arranjos possíveis para coordenação, seja por intermédio da integração vertical, dos contratos, do mercado e ainda da possibilidade de utilização de duas ou mais estruturas de governança propostas pela ECT para coordenação da mesma atividade. O foco empírico sobre o qual o modelo foi aplicado se estabeleceu nas relações entre a Cooperativa Central Aurora Alimentos e os seis principais elos envolvidos na cadeia produtiva principal (com foco na produção de frangos de corte), completando o esquema teórico-analítico proposto.

Portanto, nesse estudo, as categorias são definidas como: instituições, custos de transação, custos de mensuração, recursos estratégicos e têm como base o corpo teórico aqui desenvolvido. Cada categoria é composta por subcategorias - unidades de registro/análise, no conceito da análise de conteúdo (MERRIAN, 1998). As categorias e subcategorias norteiam este estudo, inclusive na elaboração das questões de pesquisa.

O que se pretendeu analisar, portanto, é a influência das categorias e subcategorias apresentadas da figura 3 na determinação das estruturas de governança presentes na cadeia, objeto deste estudo, que tem a cooperativa como tomador de decisões. Além das teorias subjacentes e suas respectivas subcategorias, a figura 3 apresenta como uma possível forma de coordenação as “formas plurais”, ou seja, uma combinação das estruturas de governança propostas pelo modelo da ECT (hierarquia, mercado e forma híbrida).

Portanto, além das quatro categorias, 18 subcategorias nortearam a elaboração do instrumento para coleta de dados. Além disso, as categorias e subcategorias têm como objetivo classificar as informações levantadas nas entrevistas de acordo com os seus respectivos temas, bem como organizar e facilitar a discussão dos resultados, seguindo as orientações de Moraes (1999), no sentido de se produzir um texto síntese para expressar o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de registro/análise incluídas em cada uma delas para cada uma das categorias.

O esquema de análise indica que os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos, em sua complementaridade, forneceram aspectos teórico-analíticos para a compreensão da configuração das estruturas de governança (seja integração vertical, forma híbrida, mercado ou formas plurais). Neste sentido, a complementaridade foi tomada como pressuposto no tratamento das abordagens teóricas escolhidas, corroborando com o sugerido por Ennen e Richter (2010), para os quais as relações complementares entre os fatores heterogêneos em organizações podem ser poderosos vetores de desempenho, visto que as investigações que incidem sobre as interações entre os fatores individuais, em isolamento, nem sempre detectam estes efeitos de desempenho, uma vez que desconsideram o papel dos fatores contextuais que podem ser constitutivos para relações de complementaridade se manifestarem.

A complementaridade pode ser definida como: “O valor econômico total adicionado pela combinação de dois ou mais fatores complementares em um sistema de produção, por conseguinte, ultrapassa o valor que seria gerado pela aplicação destes fatores de produção em isolamento” (ENNEN; RICHTER, 2010, p. 208). Ao considerar esse conceito no presente estudo, deve-se considerar que a soma de cada teoria individualmente é diferente da soma de suas relações na definição das estruturas de governança. Além do mais, Bacharach (1989, p. 498) define uma teoria como “[...] um sistema de

construtos [...] em que os construtos são relacionados uns com os outros por meio de proposições”.

3.1 NATUREZA, TIPO, ABORDAGEM E RECORTE DA PESQUISA

Quanto à natureza da pesquisa ou abordagem do problema, trata-se de uma **pesquisa qualitativa**, propícia para descrever a complexidade de determinado problema e compreender os processos dinâmicos vividos por grupos sociais (RICHARDSON, 2008). De acordo com Vigorena e Battisti (2011), a pesquisa qualitativa aos poucos deixa de ser vista como a que não tem rigor científico em detrimento da pesquisa quantitativa. Cada vez mais os sujeitos que compõem o *corpus* da pesquisa são vistos dentro de seus ambientes naturais, nas suas relações interpessoais, ambientes e relações nos quais constroem e reconstróem a realidade. A pesquisa qualitativa é cada vez mais utilizada nas ciências sociais objetivando “[...] ampliar a legitimidade dos temas pesquisados com conhecimentos de diferentes disciplinas e traduzindo-os em formas criativas e inovadoras” (CHIZZOTTI, 2003, p. 230).

Pode-se considerar que a abordagem qualitativa mostra-se mais engajada com a realidade, pois seus pesquisadores tentam “entender, ou interpretar, os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem” (DENZIN; LINCOLN, 2006, p. 17). A abordagem qualitativa foi identificada como a mais apropriada para atender o objetivo proposto neste estudo, pois pode contribuir para a compreensão de **como** os custos de transação, os custos de mensuração e os recursos estratégicos podem explicar a determinação das estruturas de governança presentes e ainda a existência de formas plurais no caso em estudo.

Conforme Denzin e Lincoln (2006), a palavra qualitativa implica uma ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos que não podem ser examinados ou medidos experimentalmente, diferentemente dos estudos de natureza quantitativa, que visam “medir” ou “fazer experimentos”. Para Denzin e Lincoln (2006) e Creswel (2007) a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa e indutiva, pois o pesquisador faz uma interpretação dos dados coletados por meio de uma descrição detalhada do fenômeno e de sua análise, buscando identificar temas ou categorias, atribuindo importância significativa no papel do pesquisador, além de responder questões muito particulares (MAGALHÃES; ORQUIZA, 2002;

MINAYO, 2008). Neste estudo, visando estabelecer um contato direto do pesquisador com a situação que está sendo investigada, foram realizadas visitas às empresas pertencentes a amostra pesquisada (elos da cadeia produtiva em estudo), objetivando compreender como se delineiam as transações nesses elos.

Destaca-se ainda que as pesquisas de natureza qualitativa permitem ao pesquisador avançar em relação às concepções iniciais ou a revisar a sua estrutura teórica. De acordo com Vieira (2004, p. 18) “a pesquisa qualitativa oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo ou organizacional em pauta”. Salienta-se, portanto, a possibilidade de novas contribuições no corpo teórico deste estudo. Além disso, de acordo com Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, ou seja, os pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles conferem. Nesta mesma direção, para Vieira e Zouain (2005) esta abordagem de pesquisa atribui importância fundamental aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, assim como aos seus discursos e significados transmitidos por eles.

Neste sentido, para Vigorena e Battisti (2011) as pesquisas qualitativas podem ser entendidas como uma investigação que tem como preocupação central o exame dos dados em um tipo de profundidade que não é captada pelos números, tabelas e dados quantitativos, mesmo que não sejam representativos a outros casos de estudo. Em outras palavras, o que se pretende descobrir, muitas vezes, é particular àquela situação e, por isso, é examinado no detalhe para aquele caso, tendo em conta a perspectiva histórica e/ou social do momento em que se faz a análise. Salienta-se que, após a coleta dos dados primários, novas inserções no corpo teórico do estudo foram realizadas e, também, as proposições e as sub proposições foram reelaboradas.

Segundo Triviños (1995) e Richardson (1999), as pesquisas nas ciências sociais podem ser caracterizadas quanto ao seu objetivo, ou finalidade de investigação, como descritivas, exploratórias ou explicativas. Este estudo, quanto ao tipo ou aos objetivos, classifica-se como uma **pesquisa descritiva**. Objetiva-se descrever, em detalhes, os fatos e fenômenos da realidade estudada, visando obter informações a respeito do que se definiu como problema ou oportunidade a ser investigado (TRIVIÑOS, 2007).

Para Gil (2008), a grande contribuição das pesquisas descritivas está em proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida.

Podem assumir a forma de um estudo de caso, porém essa possibilidade é mais comum nas pesquisas exploratórias. De acordo com Triviños (2007) os resultados deste tipo de pesquisa são expressos por (i) descrições ou retratos; (ii) narrativas ilustradas com declarações das pessoas para dar fundamento concreto; (iii) documentos e trechos de entrevistas, os quais foram utilizados nesse estudo. O autor salienta ainda que, para que a pesquisa tenha um grau considerável de validade científica, os estudos descritivos exigem do investigador uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados (TRIVIÑOS, 2007). De acordo com Gil (1999, p. 44) as pesquisas descritivas “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (...) e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados”. Ao estudar, complementarmente, a ECT, TCM e VBR, visando analisar os determinantes das estruturas de governança e a existência de formas plurais e não plurais, este estudo visa proporcionar novas visões sobre uma realidade já conhecida, ou seja, as abordagens teóricas estudadas nesta pesquisa podem fornecer uma nova realidade ao serem estudadas de forma complementar em um mesmo caso, ou seja, na cadeia produtiva de carne de frango em estudo.

No que tange a abordagem da pesquisa, este estudo se classifica como **teórico-empírico**, que, de acordo com Demo (2000, p. 21) é a pesquisa “[...] dedicada ao tratamento da face empírica e fatural da realidade; produz e analisa dados, procedendo sempre pela via do controle empírico e fatural”. Para o autor, o significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática. Nesse estudo se confrontou uma ou mais abordagens teóricas com uma realidade empírica equivalente.

Por fim, quanto ao recorte, este estudo apresenta recorte **transversal, com perspectiva longitudinal**. Richardson (1999) aponta três tipos de recortes: (i) recorte transversal (os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento); (ii) recorte longitudinal (coleta de dados de uma mesma amostra através do tempo, sendo, segundo o autor, mais demorados e custosos); e (iii) recorte transversal com perspectiva longitudinal (que se focam em um ponto no tempo, mas incluem noção de mudança ao longo de um período). Este último caracteriza o horizonte de tempo desta pesquisa, visto que se objetivou analisar as estruturas de governança presentes, mas também a

sua evolução ao longo do tempo. Corroborando com esta classificação, cita-se Vieira e Zouain (2004) para os quais esse tipo de recorte considera as influências passadas sobre a amostra selecionada, no momento em que a coleta de dados foi realizada. Portanto, esse estudo informa a situação que existe no momento da coleta dos dados, com um olhar sobre as ações tomadas no passado (AUGUSTO et al., (2014).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

De acordo com Trivinões (2008), na pesquisa qualitativa é possível decidir o tamanho da amostra de forma intencional, sendo possível usar recursos aleatórios para fixa-la. Nessa mesma direção, para Minayo (2008) a amostra na pesquisa qualitativa não deve ser numérica, sendo que o ideal é definir uma amostra capaz de representar a totalidade de suas múltiplas dimensões, tornando-se necessário, portanto, definir o grupo social mais relevante para o estudo visando delinear o quadro empírico da pesquisa.

Neste estudo a população compreende todas as empresas que possuem relação com a cooperativa objeto da pesquisa, na cadeia principal. Ou seja, todas as empresas produtoras de matrizes, ovos, ração e produtores integrados que possuem relação com a cooperativa, além dos frigoríficos/abatedouros, totalizando, neste último caso, 7 plantas industriais para a etapa de abate/processamento, localizadas nos municípios de Guatambu, Maravilha, Quilombo, Abelardo Luz, Xaxim, no estado de Santa Catarina, Erechim, no estado do Rio Grande do Sul e Mandaguari, no estado do Paraná. Sabe-se que no abate de frangos a cooperativa internaliza todas as operações, ou seja, utiliza a hierarquia como forma de governança. Nos outros casos (matrizes, incubatório, fábrica de ração e industrialização) é possível encontrar produção própria (hierarquia) e/ou outras formas de coordenação, como contratos e parcerias.

Desta forma, a escolha da amostra é intencional, aleatória e proposital. A partir da entrevista com o gerente de operações, responsável por todas as operações da cooperativa, a pesquisadora entrevistou: o gerente de operações (o qual tem ligação com todos os elos da cadeia principal), gerente de produção, gerente de avicultura, gerente comercial, analista de PPCP (aves, matrizes e incubatório), supervisor de produção (integração de aves), oito avicultores, um fornecedor de pintainhos de um dia e um distribuidor, totalizando dezesseis entrevistas.

Para embasar esta decisão cita-se Triviños (2007), o qual considera que ao definir a amostra na pesquisa qualitativa, é válido considerar uma série de condições, como sujeitos que sejam essenciais para o esclarecimento do assunto em foco, sob o ponto de vista do investigador, facilidade para se encontrar com eles, tempo para a entrevista, etc. Corroborando com esta afirmação, cita-se Merriam (1998) para a qual a configuração da amostra na pesquisa qualitativa deve se basear em alguns critérios que serão levados em conta na presente investigação, quando da coleta de dados: (i) esgotamento das fontes (embora as fontes possam ser recicladas várias vezes); (ii) saturação de categorias, ou seja, quando a coleta de dados contínua produz pequenos incrementos de novas informações em relação ao esforço despendido para obtê-los; (iii) surgimento de regularidades (o sentido da integração ou convergência dos dados coletados); (iv) extensão, no sentido de que a informação nova a ser descoberta é muito distante do núcleo de qualquer uma das categorias já existentes e não contribui, de forma decisiva, para o surgimento de novas categorias viáveis.

Neste estudo entende-se que os gestores/gerentes das unidades detém informações suficientes para responder ao problema de pesquisa proposto. Nesta cooperativa, destaca-se o papel do gerente de operações, com o qual a pesquisadora teve mais contato (foram cinco encontros/entrevistas somente com esse gestor). Percebeu-se, a partir de uma reunião inicial realizada com ele, que as decisões sobre as estruturas de governança que serão adotadas passam por essa gerência. Além do mais, este gestor atua há mais de 25 anos na cooperativa e este tempo torna-se muito relevante quando se quer investigar as mudanças ocorridas nas formas de coordenação adotadas ao longo do tempo. Outros aspectos mais pontuais podem ser observados através das entrevistas que foram realizadas com os gestores das unidades específicas, como questões relacionadas ao processo e dia-a-dia das operações dessas unidades, além os avicultores, fornecedor de pintainhos de um dia e distribuidor.

3.2.1 Empresas e Perfil dos entrevistados

A maior parte das unidades de produção da Cooperativa Central Aurora Alimentos estão localizadas na região oeste do Estado de Santa Catarina. Centros de distribuição de equipe de vendas estão localizadas nas mais diversas regiões do país.

Os gestores entrevistados têm entre 35 a 55 anos de idade e trabalham na Cooperativa em um período de tempo que varia de 10 a 28 anos. A maioria das entrevistas foram realizadas nas plantas localizadas no município de Chapecó. Apenas a entrevista com o gestor do abatedouro/frigorífico foi realizada no município vizinho de Guatambu.

O perfil de cada um dos entrevistados está apresentado no quadro 4.

Quadro 4 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Local da entrevista
1	Gerente de operações	28 aos	IACH – Matriz Chapecó (SC)
2	Analista de PPCP (aves, matrizes, incubatório)	26 anos	FACH II – Chapecó (SC)
3	Supervisor de produção (integração de aves)	10 anos	FACH II – Chapecó (SC)
4	Gerente de avicultura	15 anos	FACH II – Chapecó (SC)
5	Gerente de produção	18 anos	FAG – Guatambu (SC)
6	Supervisor comercial	22 anos	FACH II – Chapecó (SC)
7	Avicultor	9 anos	Guatambu (SC)
8	Avicultor	14 anos	São Carlos (SC)
9	Avicultor	6 anos	São Carlos (SC)
10	Avicultor	17 anos	Águas de Chapecó (SC)
11	Avicultor	20 anos	Águas de Chapecó (SC)
12	Avicultor	23 anos	Águas de Chapecó (SC)
13	Avicultor	15 anos	Caxambu do Sul (SC)
14	Avicultor	9 anos	Caxambu do Sul (SC)
15	Fornecedor de pintainho de um dia	5 anos	Xanxerê (SC)
16	Distribuidor	17 anos	Chapecó (SC)

Fonte: Elaborado pela autora

No total entrevistadas 16 pessoas. Considerando os retornos que foram necessários, foram realizadas 22 entrevistas presenciais, além da troca constante de E-mails, especialmente com o Analista de PPCP e Supervisor de produção (integração de aves). As entrevistas tiveram duração média de 1 hora e 15 minutos e foram realizadas nos meses de janeiro a julho de 2017. Visando esclarecer melhor os conteúdos transmitidos, em um segundo momento, ao longo dos meses de agosto e setembro de 2017, novas conversas foram realizadas por e-mails e pessoalmente.

3.3 MÉTODOS DE COLETA E TIPO DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevista pessoal e semiestruturada. A possibilidade de obtenção de informações adicionais, não previstas durante a elaboração do instrumento/roteiro de entrevista constituiu uma grande vantagem do método semi-estruturado. Foram realizadas ainda pesquisa documental e observação direta.

De acordo com Ludke e André (1986) são três os métodos de coleta de dados utilizados na pesquisa qualitativa: (i) observação; (ii) entrevista; e (iii) pesquisa ou análise documental. De acordo com Richardson (1999) a observação pode ser participante, aquela na qual o observador busca tornar-se membro do grupo, ou não participante ou direta (BARBOSA 2008) na qual o pesquisador não interage com o grupo observado e depende mais da habilidade do pesquisador em captar informações através dos cinco sentidos, julgá-las sem interferências e registrá-las com fidelidade do que da capacidade das pessoas entrevistadas de responder aos questionamentos ou se posicionar diante das afirmações (BARBOSA, 2008). Yin (2005) diferencia a observação direta da observação participante. Na observação direta, busca-se relatar a realidade por meio de um tratamento de acontecimentos em tempo real que pode ser realizado por meio de uma visita de campo ao “local” escolhido para o estudo. As possíveis evidências observadas podem ser úteis para fornecer informações adicionais sobre o assunto que está sendo estudado. Já na observação participante o pesquisador também acompanha os acontecimentos em tempo real, mas não é um observador passivo. Há oportunidade de se perceber a realidade do ponto de vista de alguém que faz parte daquele contexto. Existe ainda a possibilidade de manipulação dos eventos vivenciados na realidade investigada por parte do pesquisador. De acordo com Augusto et al. (2014), de maneira geral, a observação é um método visual para coleta de dados, pelo qual objetiva-se aproximar do ambiente onde um determinado fenômeno ocorre, visando chegar mais perto da perspectiva dos sujeitos investigados. Precisa ser antes de tudo, controlada e sistemática, o que implica a existência de um planejamento cuidadoso do trabalho a ser realizado.

Quanto às **entrevistas**, para Vergara (2009, p. 3) trata-se de “[...] uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Com relação ao tipo de estrutura, diferentes autores classificam de diferentes maneiras, porém com definições semelhantes. Para Gil (1988) as entrevistas podem ser informais, focalizadas, parcialmente

estruturadas e totalmente estruturadas. Já Vergara (2009) as nomeia como fechadas, semiabertas e abertas. Yin (2005) por sua vez, classifica como entrevistas espontâneas, focadas e em forma de levantamento formal. Para Godoy (2006) a entrevista é um dos métodos mais utilizados na pesquisa qualitativa e compreende desde as entrevistas estruturadas, semiestruturadas até entrevistas não estruturadas. A primeira deve ser utilizada quando se objetiva a obtenção de resultados uniformes entre os entrevistados, permitindo, desta forma, uma comparação imediata, normalmente mediante tratamentos estatísticos. Neste sentido, para Triviños (2008) o tipo de entrevista mais adequado para a pesquisa qualitativa aproxima-se dos esquemas mais livres, nos quais não há imposição de uma ordem rígida de questões.

Já a **pesquisa documental**, de acordo com Ludke e Andre (1986), embora pouco explorada, pode ser valiosa, seja desvendando aspectos novos de um tema ou problema, ou complementando as informações obtidas por outras técnicas. Sua análise permite a obtenção de dados quando não se tem acesso ao sujeito. Para Roesch (2009, p. 166) esse tipo de coleta é largamente utilizado quando se pesquisam organizações e destaca os seguintes exemplos de materiais: “Relatórios anuais da organização, materiais utilizados em relações públicas, declarações sobre sua missão, políticas de marketing e de recursos humanos, documentos legais, etc.” Gil (1988, p. 51) acrescenta os documentos oriundos dos órgãos públicos, tais como “[...] associações científicas [...] etc.” e de pesquisa no setor.

Além desses métodos, a utilização de questionários também pode ser útil para o apoio nas pesquisas de natureza qualitativa. Para Richardson (1999), geralmente os questionários cumprem duas funções: descrevem características e medem determinadas variáveis de um grupo. É a principal técnica de coleta em pesquisas quantitativas. Podem ser classificados em questionários de perguntas fechadas, abertas ou ambos os tipos de perguntas. Sozinhos podem não ser suficientes para alcançar a profundidade na compreensão do fenômeno requerida pelas pesquisas de natureza qualitativa, apesar de exigirem menos habilidades para a aplicação, quando comparados a uma entrevista.

Quanto ao tipo de dados, há duas possíveis classificações: (i) primários (apresentam relação física direta com os fatos analisados, ou seja, foram coletados especificamente para uma determinada investigação) e (ii) secundários (se referem às informações que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado, tendo sido reunidos para algum outro propósito que não o estudo imediato em mãos) (RICHARDSON, 1999; MINAYO, 2008).

Neste estudo, para a coleta de dados, foram utilizados dados primários e secundários. Os **dados primários** foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Visam aproximar da perspectiva dos sujeitos entrevistados. Foi utilizada ainda observação direta ou não participante, aplicada nos locais onde as entrevistas serão realizadas. Para Richardson (1999, p. 102) “o objetivo fundamental da pesquisa qualitativa está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas [...] e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno”, logo a validade da pesquisa se dá pela profundidade do estudo e não pelo tamanho da amostra, como nos casos de pesquisas quantitativas. As entrevistas semiestruturadas de acordo com Triviños (2007) são realizadas a partir de questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões de pesquisa, possibilitando amplo campo de interrogativa que surge na medida em que são recebidas as respostas. Logo, não há obrigatoriedade de uma ordem rígida de questões e o entrevistado pode discorrer naturalmente sobre o tema proposto com base nas informações que ele detém (LUDKE; ANDRE, 1986). Para a realização deste estudo, foi desenvolvido um roteiro para a entrevista para a cadeia principal, conforme Apêndice I. Para elaborar os roteiros utilizou-se como base o estudo de Ménard et al. (2014).

Os **dados secundários** são oriundos da pesquisa documental, através de consulta nos principais órgãos de pesquisa relacionados ao tema central do estudo: a cadeia produtiva de frangos. Serão consultados órgãos como EPAGRI (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural), CEPA (Centro de Socioeconomia e Planejamento Agrícola), UBA (União Brasileira de Avicultura); ABEF (Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frangos); ABPA (Associação Brasileira de Proteína Animal); USDA (*United States Department of Agriculture*) entre outros órgãos que fornecem dados/informações a respeito da produção de frangos de corte.

3.4 MÉTODOS PARA ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, deve-se organizá-los para produzir as inferências explicativas ou descritivas, visando responder ao problema de pesquisa proposto. Esta etapa denomina-se análise e interpretação dos dados. Nesta pesquisa, os dados coletados a partir da observação direta, entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental foram analisados através de análise de conteúdo, que, de acordo com Richardson (1999) visa descrever o texto segundo a sua forma, ou seja, os símbolos

empregados, palavras, temas, expressões, frases e quanto ao seu fundo, que tenta verificar as tendências dos textos e a adequação do conteúdo. Para Bardin (2004) a análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que visam, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens. Para Vieira e Zouain (2005, p. 103), “a análise de conteúdo vai além, busca entender a mensagem, o significado transmitido pela mensagem, aquilo que pode estar implícito”. Ainda, de acordo com Bauer e Gaskell (2008, p. 190) a análise de conteúdo “[...] é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu conteúdo social de maneira objetivada”. Esse método de análise conduz a descrições sistemáticas e contribui para reinterpretar as mensagens, visando atingir uma compreensão de seus significados em um nível que vai além de uma leitura comum (MORAES, 1999).

De acordo com Bauer e Gaskel (2008) existem dois tipos de textos que podem ser focados na operacionalização desse tipo de análise: os que são construídos no processo de pesquisa, como transcrições de entrevistas e protocolos de observação (dados primários) e os textos que já foram produzidos para outras finalidades quaisquer, como jornais ou memorandos de corporações (dados secundários), ambos foram coletados nesta pesquisa. Os resultados das entrevistas foram sustentados tanto nos dados secundários como no referencial teórico desenvolvido.

Para Bardin (2004, p. 89), a análise de conteúdo apresenta as seguintes etapas:

- (i) pré-análise: etapa na qual o pesquisador vai realizar a “escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”;
- (ii) descrição analítica: o material é submetido a um estudo aprofundado orientado pelas hipóteses e pelo referencial teórico (buscam-se sínteses coincidentes e divergentes de ideias. Segundo Vieira e Zouain (2005, p. 106) “[...] as possibilidades de inferências e interpretações são bastante dependentes daquilo que for feito nessa etapa. [...] aqui o pesquisador deixa claros os procedimentos utilizados para sustentar suas conclusões e considerações”; nesta fase destacam-se a codificação (BARDIN, 2004). Para Dieh e

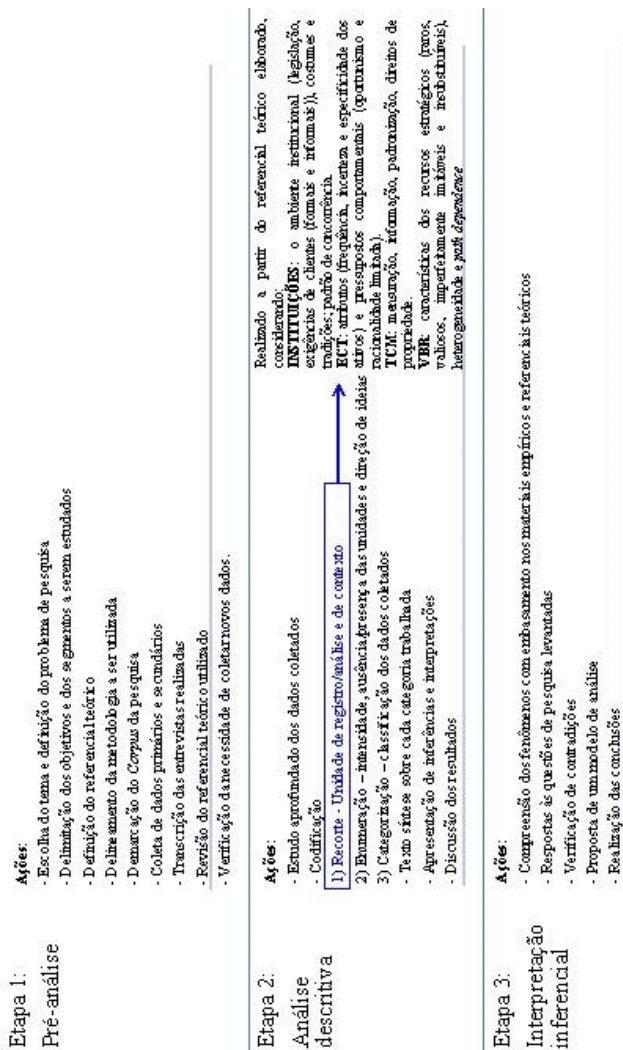
Tatim (2004) a codificação consiste na atribuição de um nome conceitual às categorias (relacionado ao que os dados representam no contexto da pesquisa), que, de acordo com Bardin (2004) podem corresponder a três escolhas: a) recorte: seleção da unidade de registro, que podem ser a palavra, o tema, o objeto ou referente, o personagem, o documento ou item (MORAES, 1999; BARDIN, 2004); como devem passar por um processo de isolamento, deve ser seguidamente reescritas ou reelaboradas, de modo que possam ser compreendidas fora do contexto original em que se encontravam (MORAES, 1999); b) enumeração: a importância de uma unidade de registro/análise se reflete no número de vezes que ela aparece em um texto; porém Bardin (2004) salienta que em pesquisas qualitativas avaliar somente a frequência pode não ser suficiente e deve-se considerar ainda a intensidade de cada elemento; logo a intensidade pode ser um modo de enumeração, além de outros como a presença/ausência de texto e a direção de determinadas ideias; c) classificação ou escolha das categorias: de acordo com Bardin (2004) esta não é uma etapa obrigatória, mas a maioria dos procedimentos de análise se organiza em torno desse processo, pois se torna necessário alguma forma de agrupamento ou classificação dos dados, visando facilitar sua interpretação. Para Minayo (2008) a palavra categoria está relacionada a um conjunto de elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si e, desta forma, trabalhar com categorias significa agrupar elementos, ideias ou expressões em torno de um conceito capaz de abranger tudo isso.

- (iii) interpretação referencial: a reflexão, a intuição com embasamento nos materiais empíricos estabelecem relações, aprofundando as conexões das ideias; nessa fase, o pesquisador aprofunda sua análise e chega a resultados mais concretos da pesquisa, pois a análise de conteúdo não se limita à simples descrição. De acordo com Bardin (2004) essa é a fase na qual se busca alcançar maior intensidade da análise, pois é o momento de buscar os sentidos daquilo que os dados tratados revelam. De acordo com Triviños (2007) é possível ocorrer um aprofundamento da análise tratando de desvendar o

conteúdo latente que eles possuem, fato este imprescindível nas pesquisas de natureza qualitativa.

A figura 4 apresenta as etapas desta pesquisa, seguindo o modelo proposto por Bardin (2004).

Figura 4 - Etapas para análise de conteúdo



Fonte: Elaborado pela autora, a partir de Bardin (2004)

Como pode ser verificado na figura 4, as unidades de registro/análise foram definidas a partir do referencial teórico elaborado neste estudo, considerando as categorias e subcategorias apresentadas. Para reforçar esta definição, cita-se Vieira e Zouain (2005) os quais apontam que em trabalhos mais qualitativos as categorias geralmente serão formuladas com base no referencial teórico disponível sobre o assunto pesquisado, nos objetivos da pesquisa e no objeto que está sendo investigado. As categorias podem ser estabelecidas antes ou depois do trabalho de campo. Neste projeto foram definidas em conjunto com as unidades de registro/análise.

Neste sentido, na análise dos dados se buscou aprofundar nas características do problema levantado, a partir da realização da interpretação da realidade observada a luz do referencial teórico elaborado.

De acordo com Vigorena e Battisti (2011) em qualquer procedimento de coleta de dados utilizado é possível elencar pontos fortes e fracos. Por esse motivo, fazer uso de duas ou mais fontes pode funcionar como uma complementaridade interessante para aumentar substancialmente a qualidade do estudo, o que caracteriza a triangulação dos dados. Além disso, para Bauer e Gaskel (2002, p. 191) “a validade da análise de conteúdo deve ser julgada não contra uma “leitura verdadeira” do texto, mas em termos de sua fundamentação nos materiais pesquisados e sua congruência com a teoria do pesquisador, e à luz de seu objetivo de pesquisa”. Neste sentido, a análise de conteúdo deve ser julgada pelos resultados da pesquisa, que irão mostrar se a análise apresenta produções válidas e de interesse científico, considerando ainda a coerência e a transparência como dois critérios a mais para a avaliação de uma boa prática na análise de conteúdo, salientados por Bauer e Gaskel (2002).

Nesta mesma direção Merriam (1998) destaca aspectos como a adequação e veracidade dos instrumentos de coleta, assim como das técnicas de análise de dados empregadas, do grau de relação entre as conclusões apresentadas e dos dados sobre as quais elas repousam. Para Flick (2004, p. 231) “[...] somente em contraste com o pano de fundo de uma teoria que trate especificamente do assunto em estudo e que aborde o uso de métodos” a validade e a confiabilidade ganham importância enquanto critério de avaliação nas pesquisas qualitativas.

Neste estudo, ao buscar compreender os fatores que determinam as estruturas de governança presentes (integração vertical, forma híbrida, mercado) e ainda a existência de formas plurais, utilizou-se como base dois campos teóricos: NEI (ECT e TCM) e VBR. O estudo

concomitante de tais abordagens teóricas visa melhor direcionar este projeto para os aspectos que foram abordados quando do contato com o objeto de estudo. Com relação a NEI, Farina (1999) indica que a análise válida das relações contratuais pode seguir duas etapas: (i) descritiva, visa identificar como se estruturam as transações inter-segmentos, sendo que a identificação e descrição de tais transações podem ser realizadas a partir de entrevistas e questionários (JANK; FARINA; GALAN, 1999); (ii) análise discreta comparada: após descritas as transações e as estruturas de governança presentes, então pode-se destacar as discrepâncias entre as estruturas de governança esperadas e as observadas (FARINA, 1999).

Neste estudo, inicialmente, foram descritas as estruturas de governança presentes, explicitando a existência de cada uma das estruturas presentes e a evidência de formas plurais e não plurais, analisadas sob a luz dos referenciais teóricos abordados, sendo possível, portanto, a partir desta etapa, identificar, além das estruturas de governança, quais os atributos associados à transação, à mensuração e aos recursos e capacidades estratégicas presentes, que interferem na adoção de tais estruturas de governança. Para atender esse propósito, foram realizadas as entrevistas semiestruturadas com os gestores envolvidos no processo, conforme descrito no item “população e amostra”. Posteriormente, se buscou explicar, pela análise do conjunto de teorias, quais os determinantes das estruturas de governança presentes ao longo da cadeia estudada. Visando manter qualidade e confiabilidade dos dados coletados, neste estudo todas as entrevistas realizadas foram gravadas, com a permissão dos entrevistados. Depois de gravadas, foram transcritas, visando facilitar o seu acesso na etapa da discussão e análise dos resultados.

Visando garantir a confiabilidade da pesquisa, diferentes procedimentos para coleta de dados podem ser combinados (entrevistas, observações e análises de documentos). A triangulação pode ser usada para a investigação de um fenômeno em que o pesquisador deve participar intensivamente da interpretação dos dados e a combinação de múltiplas fontes de evidência é um fundamento importante para se criar um banco de dados para o estudo, visando manter um encadeamento de fontes, sendo este último relacionado com o aumento da confiabilidade das informações. Conforme já evidenciado, nesse estudo foram utilizadas entrevistas, pesquisa documental e observação direta. Além disso, representa um processo de múltiplas percepções para esclarecer significados, verificando a repetição de observações e interpretações (YIN, 2005; VIGORENA, BATTISTI, 2011).

Figura 5 - Triangulação de dados



Fonte: OLIVEIRA (2010, p. 205).

A confiabilidade está relacionada à capacidade de replicação dos resultados da pesquisa (AUGUSTO, 2015). Entretanto para Merriam (1998) nas ciências sociais a confiabilidade é problemática, pois o comportamento humano nunca é estático e a replicação de um estudo qualitativo pode não produzir os mesmos resultados. Assim, para garantir a confiabilidade em uma pesquisa qualitativa, a questão não é se as conclusões serão encontradas novamente, mas se os resultados são consistentes com os dados coletados. Neste sentido, além da triangulação, outra técnica indicada é o esclarecimento da posição do investigador, ou seja, o investigador deve explicar os seus pressupostos e teoria por trás do estudo e explicar também sua posição em relação ao grupo estudado, a base para a seleção dos entrevistados e a descrição do contexto mediante o qual os dados serão coletados (MERRIAN, 1998). Além da triangulação de dados, a figura 6 apresenta um resumo das estratégias que foram utilizadas neste estudo, visando à validade interna, externa e a confiabilidade da pesquisa.

Figura 6 - Estratégias básicas para aumentar a validade interna e externa, aplicadas no presente estudo

VALIDADE INTERNA		
ESTRATÉGIA	O OUE FAZER	COMO FAZER
Triangulação	Usar múltiplas fontes de coleta ou vários métodos para confirmar os resultados alcançados, na tentativa de formar um entendimento holístico sobre o fenômeno estudado.	Foram realizadas entrevistas semiestruadas com as partes envolvidas nas transações (cooperativa central e avicultor, cooperativa central e fornecedor, cooperativa central e distribuidor), além de vistas ao processo produtivo, observação direta e pesquisa documental, além de conversas com o maior número possível de pessoas entendidas no assunto.
Verificação dos membros	Levar os dados e as tentativas de interpretações aos entrevistados, com o objetivo de verificar se os resultados são plausíveis.	As informações coletadas foram confirmadas em uma segunda oportunidade, junto aos entrevistados, pessoalmente e via E-mails.
Exame de pares	Pedir aos colegas que comentem sobre as conclusões que forem surgindo	Discutido com o orientador e demais colegas que estudam o tema.
Participação ou modos colaborativos de pesquisa	Envolver os participantes em todas as fases da pesquisa, desde a conceituação do estudo até a redação das conclusões.	Uma das características das pesquisas qualitativas é a possibilidade de retomar a teoria a partir do contato mais aprofundado com o campo de estudo. Buscou-se a participação dos entrevistados, especialmente do gerente de operações, na análise dos resultados e na redação das conclusões.
Vieses do	Esclarecer os pressupostos do pesquisador, sua visão de mundo e	As teorias utilizadas foram identificadas e os pressupostos da pesquisa definidos neste capítulo.
Observação de longo prazo	Realizar observações ou coletar dados repetidamente de um mesmo fenômeno durante um período de tempo.	Foram realizadas coletas de dados mais de uma vez, no mesmo local. Desde janeiro de 2016 a pesquisadora manteve contato constante com o gerente de operações. A partir de janeiro de 2017, manteve contato com dos demais entrevistados, mas de forma mais esporádica.
VALIDADE EXTERNA		
ESTRATÉGIA	O OUE FAZER	COMO FAZER
Descrição densa e rica	Descrever detalhadamente os resultados do estudo, propiciando aos leitores analisar se os resultados podem ser transferidos.	Buscou-se descrever em detalhes os resultados da pesquisa, sempre relacionando com a teoria, visando propiciar ao leitor a compreensão das características relacionadas a sua condução.
Tipicidade ou categoria modal	Descrever como tipicamente o programa, evento ou indivíduo é comparado com outros da mesma classe, de modo que os usuários	As categorias apresentadas na presente investigação permitem sua transferência e análise em outros objetos de estudo, considerando suas especificidades.

Fonte: Adaptado de Augusto (2015), a partir de Merriam (1998)

Merriam (1998) aponta ainda estratégias apropriadas para lidar com questões relacionadas à validade interna, externa e à confiabilidade da pesquisa. A validade interna relaciona-se com a preocupação de como os resultados da investigação correspondem à realidade, objetivando investigar se as conclusões captam realmente o que existe (MERRIAN, 1998; AUGUSTO, 2015). Segundo Merriam (1998) é possível utilizar seis estratégias básicas para aumentar a validade interna de uma pesquisa. Já a validade externa diz respeito à possibilidade das conclusões de um estudo ser aplicadas a outras situações, na tentativa de generalizar os resultados da pesquisa, mas salienta-se que na pesquisa qualitativa a busca de generalização é limitada, pois se busca compreender um fenômeno particular em profundidade, não havendo, portanto, foco na generalização. Porém, para mostrar validade externa, Merriam (1998) cita estratégias que podem ser usadas, dentre as quais duas foram utilizadas neste estudo, como pode ser identificado na figura 6.

3.5 DEFINIÇÃO DAS VARIÁVEIS E INDICADORES PARA ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos objetivos específicos deste estudo, foram elencadas categorias a serem observadas e a forma de operacionalizá-las, além da indicação de pontos a serem abordados, que correspondem às questões de pesquisa, essenciais em estudos qualitativos, que visam auxiliar no desenvolvimento do instrumento para coleta de dados e da posterior análise dos dados que serão coletados. De acordo com Flick (2004, p. 63) o pesquisador deve desenvolver uma ideia clara de suas questões de pesquisa, para direcionar o foco do seu estudo, “mas que permaneça aberto a novos e talvez surpreendentes resultados”. A definição clara das questões de pesquisa é fundamental para que o pesquisador tenha segurança na construção dos resultados da pesquisa. Neste sentido, para Triviños (2008, p. 107), “quanto menos clareza houver na formulação de uma questão de pesquisa, maior será o risco de os pesquisadores acabarem impotentes diante da tentativa de interpretar uma grande quantidade de dados”.

As definições constitutivas referem-se ao conceito teórico contemplado pelo estudo que se deseja investigar. São importantes em estudos científicos, no entanto, insuficientes para propósitos científicos (KERLINGER, 1980). Torna-se necessário ainda definir os termos que serão usados. Neste sentido, de acordo com Kerlinger (1980), para realizar suas pesquisas, os pesquisadores devem definir os termos que

usam nos seus estudos de tal maneira que possam ser testados. Isso pode ser feito por meio da utilização de “definição operacional”, que “[...] é uma ponte entre os conceitos e as observações [...], pois atribui significado a um construto, especificando as atividades ou operações necessárias para manipulá-lo” (KERLINGER, 1980, p. 46). Visando direcionar a pesquisa e facilitar a operacionalização dos dados que foram coletados, o quadro 5 apresenta, para cada categoria e subcategoria, o respectivo conceito e definição operacional, as quais direcionarão a análise de dados deste trabalho.

Quadro 5 – Definições constitutivas, operacionais e perguntas de estudo

Conceito Instituições	Definição construtiva	Definição Operacional	Questões de Pesquisa
Estrutura de governança	<p>As instituições são restrições humanamente concebidas que estruturam as interações políticas, econômicas e sociais. Elas consistem tanto em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições, e códigos de conduta), quanto em restrições formais (constituições, leis, direitos de propriedade)" (NORTH, 1991, p. 97)</p> <p>Segundo Williamson (1985), estruturas de governança refere-se a forma ou mecanismos de coordenação, os quais determinam a maneira como as transações realizadas são configuradas. Para Williamson, podem dar-se de três formas: integração vertical, formas híbridas (contratos) e formas básicas propostas por Williamson, as estruturas de governança possuem, ser "plurais"; ou seja, para uma mesma transação ou transações com características semelhantes, a firma pode usar duas ou mais das estruturas evidenciadas por Williamson.</p>	<p>As instituições, neste estudo, são entendidas como as regras, formais e informais, de comportamento.</p> <p>Neste estudo, as estruturas de governança são entendidas como a forma utilizada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos para organizar suas atividades, considerando a cadeia produtiva principal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais regras formais que norteiam as atividades da Cooperativa? - Quais as principais regras informais que norteiam as atividades da Cooperativa? - Como o padrão de concorrência interfere nas atividades da Cooperativa?
Custos de transação	<p>De acordo com Williamson (1985), os custos de transação são os custos de levantamento de informações) e <i>ex-post</i> (de monitoramento do contrato e busca de defesa quando não ocorre o cumprimento dos aspectos contratados <i>ex-ante</i>) a elaboração de contratos.</p>	<p>No presente estudo são considerados os custos relacionados à manutenção das transações ao longo da cadeia principal (matrimônio, incubatório, fábrica de rações, aviários, frigoríficos, baseadores e distribuidores).</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a composição da cadeia produtiva em estudo? - Quais as formas de coordenação presentes na cadeia principal? - Quais atividades são desenvolvidas intimamente (hierarquia), via mercado ou com a adoção de formas híbridas (contratos)? - Existem formas plurais de governança para a mesma transação ou transações semelhantes? - Quais são as atividades apresentadas: formas plurais de governança? - Quais os fatores determinantes para a adoção das estruturas de governança presentes nessa cadeia, considerando os seus elos principais? - De que forma a incerteza, os ativos específicos e frequência das transações interfere na definição da estrutura de governança? - Como a racionalidade limitada e o comportamento oportunista dos agentes interfere na definição da estrutura de governança? - Como os custos de transação implicam na definição da estrutura de governança adotada? - No caso de contrato, quais as principais cláusulas estabelecidas?
Custos de mensuração	<p>Para Barzel (2003), os custos de mensuração são os custos de identificar, garantir e usar os ativos específicos. São gerados na avaliação das dimensões físicas dos atributos do objeto de troca (cor, tamanho, peso, quantidade, dentre outros), como também das dimensões dos direitos de propriedade.</p>	<p>Para este estudo, foram considerados aqueles gerados em função da dificuldade de mensuração física dos atributos (temperatura, cor, tamanho, peso, quantidade, aspectos físico-químicos e microbiológicos) dos produtos adquiridos, além daqueles relacionados aos direitos de propriedade.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Como são avaliados os padrões de qualidade e sanidade requeridos? - Existe dificuldade de mensurar os atributos das transações realizadas via mercado ou contratos? Existem ações que visam minimizar tais dificuldades?

Fonte: Elaborado pela autora

4 O SETOR AVÍCOLA

Para melhor compreensão da evolução do setor bem como suas características básicas, este capítulo visa apresentar um breve histórico do setor avícola, buscando evidenciar as principais mudanças ocorridas ao longo de sua estruturação. São destacados aspectos relacionados às origens e organização deste setor, seu padrão de concorrência e estratégias de atuação, suas características produtivas bem como sua consolidação no Brasil e, mais especificamente, no Estado de Santa Catarina. Destaca-se ainda a legislação que rege a atuação deste segmento. Objetiva-se compreender como essas transformações afetaram a configuração atual do setor e como influenciam a configuração de suas estruturas de governança. De forma geral, este capítulo visa caracterizar o setor para melhor compreender o ambiente em que a Cooperativa Central Aurora Alimentos está operando.

4.1 A EVOLUÇÃO E CONSOLIDAÇÃO DA AVICULTURA BRASILEIRA

Este capítulo apresenta o histórico da avicultura do Brasil, destacando o estado de Santa Catarina. Apresenta a evolução deste segmento, bem como avanços propiciados pela tecnologia empregada na produção de frangos e a importância deste setor para a economia do país.

Estima-se que a ave tenha chegado ao Brasil em 1503, com Gonçalo Coelho, navegador português, que atracou no Rio de Janeiro (FURTADO, 2002). A criação de aves, nesta época, era realizada juntamente com outros animais, sem fins lucrativos (ACAV, 2013; ABPA, 2016; MAPA, 2016). De acordo com Furtado (2002) a produção comercial surgiu em Minas Gerais, por volta de 1860, quando o Estado começou a despachar galináceos e laticínios para outras regiões do país. Segundo dados da ACAV (2013) o desenvolvimento da avicultura industrial no Brasil divide-se em períodos de exploração econômica. Neste sentido, para Silva e Nakano apud Hellmeister Filho (2002) entre os anos de 1900 a 1930 a avicultura passou por um período chamado “colonial”, no qual as aves eram criadas totalmente soltas, sem critérios de produção. Já entre 1930 e 1940, surgiu o período de “romantismo”, no qual a beleza das aves passou a ser valorizada (variadas cores das penas, tamanho da ave e formação de cristas e barbelas). Para Furtado (2002), inicialmente, a criação de frango era campestre e as aves viviam soltas, demorando cerca de seis meses para

atingir o peso de abate, na faixa de 2,5 quilos ou mais. O processo de modernização e de produção em escala da avicultura no país começou na década de 30, em razão da necessidade de abastecer os mercados que já eram gigantescos na época.

Segundo Furtado (2002) foi a partir dos anos 50 que a avicultura brasileira ganhou impulso com os avanços da genética, além do desenvolvimento das vacinas, nutrição e equipamentos específicos para sua criação. As grandes agroindústrias avícolas brasileiras ganharam estrutura no início dos anos 60. Nesta mesma direção, para Rodrigues et al. (2014) o desenvolvimento da cadeia produtiva de frango de corte da América do Sul ocorreu a partir da década de 1950, estruturando-se em três grandes fases:

- i) 1950 - 1970: a criação de aves era basicamente uma atividade de subsistência, apresentando-se como uma atividade agropecuária sem expressão econômica. No entanto, a partir da introdução de novas linhagens das raças (Leghorn e New Hampshire) a criação de frangos de corte começou a se desenvolver nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, visando substituir as raças rústicas, as quais eram comercializadas vivas em feiras e alguns comércios da época. A partir daí, o processo de desenvolvimento de novas linhagens ganhou impulso com pesquisas genéticas desenvolvidas no Instituto de Pesquisa e Experimentação Agropecuária do Centro Sul (IPEACS), na Granja Guanabara/RJ, na Escola Superior Luiz de Queiroz/SP e na Universidade de Viçosa/MG. Os resultados das pesquisas indicaram redução na mortalidade, aumento da capacidade de conversão alimentar, diminuição da idade de abate e ainda melhoria na velocidade de crescimento das aves, gerando maior produtividade para o setor (CANEVER et al., 1997; FRANÇA, 2000; VIEIRA; DIAS, 2005; ALBINO; TAVERNARI, 2008; ESPINDOLA, 2012).
- ii) 1970 - 1990: caracterizou-se pela instalação de novas plantas produtivas e pelo início do processo de centralização de capital. Somente na década de 70, foram instaladas 80 novas empresas avícolas. Já na década de 80, foram instalados 32 novos abatedouros, concentrados nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Destacam-se as inovações tecnológicas, novas linhagens e modernos equipamentos

nos setores de criação, abate e processamento (CANEVER et al., 1997; FRANÇA, 2000; VIEIRA; DIAS, 2005; ALBINO; TAVERNARI, 2008; ESPINDOLA, 2012). Salienta-se que neste período houve investimento do Governo Federal na criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Aves (EMBRAPA), representando um esforço nacional para formação de um sistema nacional de inovação do segmento de genética (RODRIGUES et al., 2014). Na década de 70, destaca-se o papel da Sadia, responsável pela implantação do modelo de produção de aves integrada na região oeste de Santa Catarina, trazido dos Estados Unidos e posteriormente adotado por outras empresas, como Perdigão e Seara (MENDES; SALDANHA, 2004). De acordo com Rodrigues et al. (2014), o período posterior a 1985 foi significativo para a cadeia produtiva do frango de corte brasileiro. A queda no volume das importações de aves oriundas da Ex-URSS, Japão entre outros, forçou os grandes exportadores como os EUA e França a adotarem novas estratégias para comercialização de seus excedentes. As empresas brasileiras adotaram como estratégia a agregação de valor, por meio da diversificação dos cortes desenvolvimento de produtos industrializados. No Brasil, o governo influenciou, indiretamente, o aumento do consumo de carne de frango, intensificando noções de higiene, por meio do Serviço de Inspeção Federal (SIF) (CANEVER et al, 1997; BOSI, 2011; ESPINDOLA, 2012).

- iii) Pós 1990: caracterizada pela abertura econômica latino-americana (RODRIGUES et al., 2014), a qual proporcionou condições favoráveis aos setores agroindustriais, pois a exposição à concorrência a nível mundial obrigou as agroindústrias redefinirem suas estratégias, assim como exigiu reestruturação e reorganização da base agroindustrial da cadeia produtiva, que ocorreu principalmente através da implantação de modernas plantas industriais nos estados da região Centro-Oeste (LANA, 2000; MENDES; SALDANHA, 2004; BARCZCZ; LIMA FILHO, 2009). Destaca-se ainda a ocupação de novas plantas agroindustriais no

cerrado brasileiro e novos projetos nos estados do Mato Grosso, Rondônia, Acre, Tocantins e Nordeste do Brasil a partir dos anos 2000 (MENDES; SALDANHA, 2004). O aumento do consumo per capita da carne de frango ocorreu principalmente da intensa modernização tecnológica e sanitária envolvidos nos processos da cadeia produtiva (ESPINDOLA, 2012; CALDARELLI; CAMARA, 2013). Fatores adversos poderiam comprometer o crescimento das exportações brasileiras na década de 2000, como a falta de acordos nas negociações de comércio multilateral, instabilidade de preços, manutenção de subsídios agrícolas por parte dos países desenvolvidos e crise econômica de grande impacto, além da variação cambial (mudança do regime cambial para um sistema flutuante, nos anos de 1999 a 2002, depreciando a moeda brasileira) (LIMA et al., 2012). No entanto, o agronegócio se mostrou beneficiado com a desvalorização cambial, apresentando uma significativa expansão das exportações (participação de aproximadamente 50% das exportações totais do Brasil no ano de 2002). Com a crescente valorização do real perante o dólar, após o ano de 2003, as exportações do agronegócio apresentaram quedas constantes nos dois primeiros anos (cresceram apenas 11,64% em 2005), no entanto, as exportações continuaram crescendo (SPOLADOR, 2007).

Verifica-se, a partir deste contexto, que o desenvolvimento da atividade avícola ocorreu no Brasil a partir da década de 50, especialmente nos estados do Sudeste, principalmente no estado de São Paulo. Posteriormente, na década de 70, houve uma profunda reorganização do complexo de carnes no país e a atividade descolou-se para a região Sul, destacando-se o estado de Santa Catarina. Nesta mesma direção, de acordo com Canever et al. (1997), o desenvolvimento do setor avícola no estado de Santa Catarina ocorreu a partir da década de 1960. Empresas que já possuíam negócios na produção de suínos e cereais se diversificaram, passando a atuar na produção e comercialização de carne de frango. Um dos fatores que impulsionou este crescimento foi a oferta de créditos para investimentos de longo prazo associados à utilização de tecnologias importadas no que se refere aos segmentos da genética, da nutrição, sanidade e industrialização.

Portanto até 1960 a avicultura brasileira tinha pouca expressão econômica e era realizada de forma bastante artesanal, sendo que somente a partir dessa década surgiu, principalmente no Estado de São Paulo, uma avicultura moderna, apoiada em um modelo de produção com grandes produtores independentes e autônomos em relação à indústria e com uso de mão-de-obra assalariada. Mas foi somente a partir da década de 1970 que a avicultura brasileira deu um grande salto devido, especialmente, pela adoção do modelo de integração (para criação e manejo das aves) no sudoeste catarinense, somado a introdução de um pacote tecnológico que aumentou a produtividade do setor como um todo (CANEVER et al, 1997).

Na década de 80 a estrutura de oferta se reorganizou com a ajuda de créditos públicos abundantes e as 5 maiores empresas duplicaram sua participação na produção nacional (17% em 1980, 35% em 1985), estimuladas também às exportações. Este fato resultou em reflexos positivos para a economia, sendo que o crescimento da contribuição da avicultura no PIB durante o período 1972-1988 foi sempre superior ao crescimento da produção brasileira agregada, exceto nos anos de 1984, 1985 e 1988 (anos de crise para o setor). Naquele período, enquanto a avicultura cresceu 9,6% a.a., em média, o crescimento do país foi de apenas 2% a.a. (FRANCO, 2009).

Destaca-se a adoção do “sistema integrado” para criação e manejo do frango. Em Santa Catarina, a estrutura fundiária regional encontrada e a predominância de uma colonização europeia, com tradição na criação de pequenos animais, favoreceram a implantação deste modo de produção, que se utiliza de contratos entre produtores e agroindústrias, a exemplo do que já ocorria nos Estados Unidos (TALAMINI; KIMPARA, 1994). Nesta mesma direção, para Dalla Costa (1997) o sistema de integração foi também fator responsável pela conquista de bons resultados da avicultura. Posteriormente disseminado pelo Brasil, teve sua implantação e origem na região oeste do Estado de Santa Catarina, rompendo radicalmente com o modelo tradicional que até então era caracterizado pelo trabalho dos colonos com galinhas caipiras, criadas extensivamente e de raças crioulas, sem nenhuma tecnologia e destinadas ao consumo próprio, sendo comercializadas no caso de excedentes. Possuindo experiência necessária para trabalhar com carnes por abater, industrializar e comercializar suínos desde meados da década de 40, as empresas catarinenses, especificamente a Sadia, foram precursoras na adoção deste modo intensivo de produção.

A atividade avícola, caracterizada como marginal, passou a constituir uma das mais importantes atividades econômicas do Estado de

Santa Catarina, alavancando-se com a inserção no mercado internacional a partir de meados da década de 70, pela exportação do frango inteiro e na década de 80 começou a exportar cortes de frango, agregando maior valor ao produto. A abertura externa permitiu que as agroindústrias estaduais ampliassem seus ganhos e escoassem toda a sua capacidade produtiva não absorvida no mercado interno. Para Canever et al. (1997) a abertura econômica, assim como a estabilização da economia e mudanças nos padrões de consumo, possibilitaram que o setor avícola passasse para a era da competitividade, na qual a reestruturação tecnológica, a eficiência, a diminuição dos custos e a reestruturação administrativa das empresas transformaram-se nas estratégias de sobrevivência.

No entanto, a migração de investimentos das principais agroindústrias catarinenses para o Centro Oeste brasileiro, atraídas pela abundância de matérias-primas, mão-de-obra e incentivos fiscais proporcionados pelos Estados daquela região, foram os efeitos diretos da nova dinâmica de mercado. Desta forma, a distribuição espacial da atividade sofreu alteração, ocorrendo um deslocamento da produção para novas áreas, interferindo na participação efetiva de cada Estado nos mercados interno e externo (ZANELLA, 2011). Silva (2007) e Albino e Tavernari (2008) já apontavam que a expansão produtiva tornou a região Centro-Oeste um novo polo de expansão para as grandes empresas processadoras, com perfil de produtores diferentes: contrato com um número reduzido de granjas com maior capacidade de produção e a característica da região se destacar como maior produtora de milho e soja, base da alimentação das aves, enquanto na região Sul, de acordo com Zanella (2011), destaca-se o sistema de integração com pequenos produtores rurais, demandando um maior número de granjas e, portanto, de contratos, para atender as demandas da agroindústria.

Na agroindústria, vários implantamentos se realizaram, com destaque para o Centro-Oeste, com a geração de grande potencial de expansão dos complexos de grãos e carnes, ampliados pelo uso de incentivos fiscais. O crescimento da produção de aves e suínos no Centro-Oeste, assentado em novos sistemas de integração, avançou muito. Porém, essa é uma das regiões brasileiras mais dependentes dos investimentos públicos, sobretudo os de infraestruturas. [...] (BRANDÃO, 2007, p.145).

Mior (2005) comenta que empresas como Sadia, Perdigão (hoje BRF) e Seara (hoje JBS) construíram novas plantas industriais abatedoras de aves e suínos nas regiões Centro-Oeste e Sudeste, mas também reinvestiram em suas plantas agroindustriais na região Oeste catarinense durante os anos 90 do século passado: “[...] Modernizaram suas unidades visando adequá-las à exportação de produtos de maior valor agregado para novos mercados, como o da Europa.” (MIOR, 2005, p.103). De acordo com Espíndola (2002) tais investimentos em outras regiões não se referem a um abandono dos investimentos na região Sul, mas em investimentos que visaram ampliar a capacidade produtiva. Independentemente de onde os investimentos estão sendo realizados, o que se pode afirmar é que o desenvolvimento e expansão da produção e comercialização de frangos possibilita o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva, envolvendo muito mais do que abate e processamento, passando pelos elos de produção de matrizes, ovos, ração, criação e comercialização do produto acabado, seja para o mercado interno ou externo.

O setor avícola se consolidou a partir dos anos 70 ao combinar inovação tecnológica constante com empreendedorismo. Entre os anos de 1982 e 2010 a pesquisa científica foi responsável por 20,8% do progresso técnico do setor avícola (EMBRAPA, 2016). Um dos fatores que pode ser observado, visando compreender como a inovação científica sustentou a consolidação da avicultura de corte, refere-se a relação entre consumo de ração, tempo da ave dentro do aviário e o peso na hora do abate. Em 1940 eram necessários 98 dias para o crescimento e engorda de um frango de corte, que consumia cerca de 3,0 kg de ração para chegar ao peso de 1,55 kg. Nos anos 70 um frango consumia 2,2 kg de ração durante 54 dias para atingir 1,8 kg no abate. Em 2006 foram necessários apenas 43 dias para o crescimento e engorda de um frango de corte que consumia 1,85 kg de ração para atingir o peso de 2,34 kg. Em 2013, em média, cada frango abatido no Brasil consumiu 1,8 kg de ração durante 43 dias para atingir 2,5 kg (ABPA, 2013). Estes fatores, em conjunto, formam o índice de conversão alimentar, cuja evolução foi possível devido aos avanços em diversas áreas, compreendendo desde estudos sobre granulometria, ainda nos anos 1990, os quais permitiram moer o milho e a soja na medida certa para melhorar o aproveitamento de nutrientes no intestino das aves.

As contribuições para a garantia da sanidade dos rebanhos também foram importantes, a partir da adoção/adaptação de métodos de diagnóstico de doenças para o país, além do desenvolvimento de planos

de proteção aos rebanhos nacionais diante de novas ameaças, como foi o caso do primeiro ciclo em escala global da gripe aviária, em 2006 (EMPBRAPA, 2016).

Outro fator que merece destaque refere-se ao fato de que a cadeia produtiva avícola e sua relação com o desenvolvimento tecnológico contribuiu não apenas para o desenvolvimento empresarial, influenciando também no desenvolvimento social no local onde está instalada: “A avicultura é muito importante pelo lado social também. Fiz um estudo em que relaciono Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) e produção de frangos. Os dados mostram que onde a cadeia do frango tem representatividade, o IDH é alto” (EMPBRAPA, 2016). Tal percepção pode ser confirmada com os dados da ABPA (2016) os quais indicam que o setor reúne mais de 3,5 milhões de trabalhadores. Só no campo, a avicultura representa o sustento de 130 mil famílias. Entre produtores, funcionários de empresas e profissionais vinculados direta e indiretamente ao setor, a avicultura reúne mais de 3,5 milhões de trabalhadores. Cerca de 350 mil deles trabalham diretamente nas plantas frigoríficas (ABPA, 2016).

A tecnologia está presente em toda a cadeia produtiva de frango de corte. As empresas de genética, laboratórios em todo o mundo e fábricas de ração buscam oferecer às aves saúde e conforto, além de sustentabilidade na produção. Ao mesmo tempo, os aviários utilizam diversos equipamentos para manter o ambiente controlado, sendo que apenas duas pessoas são suficientes para administrar um aviário com 30 mil frangos (APBA, EMPRABA, 2016).

Destaca-se que a anotação diária de dados nos aviários e a sua interpretação é fundamental para que o produtor tenha sucesso na atividade. Cita-se como exemplo o Projeto Frango Aurora, iniciado em 2012, o qual possibilitou melhoria de vida de 1,8 mil famílias integradas à Cooperativa Central Aurora, espalhadas por Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná, investindo na padronização de documentos e procedimentos de controle dentro do aviário (EMBRAPA, 2016). Até então esses estabelecimentos não possuíam documentos para comprovar a qualidade da produção, surgindo, a partir desta constatação, a ideia de organizar as granjas com documentos e controles que atendessem às normas nacionais e internacionais de qualidade “Sempre tivemos essa qualidade, mas agora temos tudo comprovado por meio de documentos, que ficam disponíveis no escritório da granja para atendimento de auditorias, tanto dos órgãos oficiais como dos importadores” (BODANESE apud EMPBRAPA, 2016).

Deve-se destacar ainda que a produção avícola brasileira, especialmente a catarinense, é responsável pela exportação de produtos com maior nível de valor agregado, como no caso de coxa com sobrecoxa desossada, meio peito desossado e salgado, diferenciando-se das regiões que exportam apenas produto inteiro in natura (ZANELLA, 2011). Além do mais, o bom desempenho das exportações impactou positivamente os preços de produtos no mercado interno, como peito desossado e cortes de coxa e sobrecoxa. Deve-se considerar ainda que a avicultura de corte brasileira também tem se beneficiado de problemas sanitários enfrentados pelos Estados Unidos em 2015, quando registraram em maio um surto de gripe aviária, que atingiu 12 Estados (ABPA, 2016).

A produção avícola no país deve-se ainda às questões internas, as quais possibilitaram o desenvolvimento e consolidação desta setor. Desde a existência de campos extensos de grãos, com terras férteis e um clima altamente favorável, o Brasil assumiu para si a responsabilidade como parceiro na segurança alimentar de diversos países pelo mundo (EMPRAPA, 2016). Atualmente mais de 150 mercados são importadores da carne de frango made in Brazil. Pelos portos do país, são quase 4 milhões de toneladas embarcadas anualmente, quase um terço de tudo o que se produz no país. Nas granjas brasileiras, a excelência tecnológica em genética, manejo e ambiência garantiram saltos produtivos que colocaram o país como segundo maior produtor mundial de carne de frango, com mais de 12 milhões de toneladas anuais de carne de frango (MDIC, 2017).

Ao mesmo tempo, o Brasil alcançou um patamar ímpar quando o assunto é sanidade. Nunca houve qualquer registro de Influenza Aviária em território brasileiro – o único país com este status dentre os grandes produtores avícolas. As indústrias e granjas (matrizeiros e aviários) seguem rígidos protocolos sanitários, em um ambiente altamente tecnificado, dentro dos padrões estabelecidos pelo Codex Alimentarius (FAO) e com total respeito às normas de bem estar animal (APBA, 2017).

Neste cenário o MAPA tem um papel de destaque, visto que toda a produção, ao longo da cadeia, é acompanhada por um complexo e detalhado sistema de controle, efetivado pelo Programa Nacional de Controle de Resíduos e Contaminantes (PNCRC), que avalia os autocontroles adotados pelas indústrias avícolas (MAPA, 2017).

Esses fatores, aliados à versatilidade da agroindústria avícola brasileira para atender com precisão aos pedidos de clientes, demandas e gostos dos cinco continentes, garantiram ao Brasil a consolidação como

líder mundial nas exportações e importante parceiro na segurança alimentar de diversos mercados extremamente exigentes, como a União Europeia e o Japão (ABPA, 2017).

Para Rodrigues et al (2010) o frango de corte tem alcançado significativa evolução no seu processo produtivo, em decorrência, especialmente, dos avanços alcançados em termos tecnológicos, os quais contribuíram para relativas quedas nos custos e da melhoria na qualidade do produto, contribuindo para que o país atingisse e mantivesse o status de maior exportador de carne de frango do mundo (USDA, 2008). Corroborando com esta afirmação, para Souza e Osaki (2006), o dinamismo da atividade avícola está atrelado aos constantes ganhos de produtividade, os quais têm influência na melhora dos índices de conversão alimentar, ganhos nutricionais, pesquisa em genética, automação dos aviários e melhor manejo no campo. Tais fatores, ao longo dos anos, melhoraram os índices alimentares e reduziram os custos envolvidos.

Para Zilli (2003) os ganhos de produtividade estão associados à coordenação da cadeia avícola, o que torna o Brasil um dos mais eficientes produtores. Esse bom desempenho pode ser atribuído a quatro fatores principais: o baixo preço relativo em comparação às outras carnes, a imagem de produto saudável entre os consumidores, sua aceitação pela maioria das culturas e religiões e a gama mais variada de produtos à base de frango (IPARDES, 2002).

A introdução tecnológica colocou a atividade em posição privilegiada em relação à produção de outras carnes, além de permitir ao Brasil atingir altos níveis de produtividade, quando comparado aos principais países do mundo, tornando o país um verdadeiro complexo agroindustrial sob uma coesa articulação entre os segmentos da cadeia produtiva.

Destaca-se ainda que houve uma inversão no mix de produtos derivados de frango exportado pelo Brasil. Até o ano 2000, o principal produto de exportação era o frango inteiro. No entanto a partir dos anos de 2010 o principal produto de exportação passou a ser o frango em cortes, juntamente com os produtos industrializados, ou seja, produtos de maior valor agregado. Os três Estados da região Sul são os que mais se destacam na exportação de carne de frango, sendo que Santa Catarina ocupa a segunda posição, atrás do Estado do Paraná e na frente Rio Grande do Sul. Este desempenho regional pode ser explicado pelo modelo de produção integrado, tamanho do mercado, inovações na produção, abate e processamento, além da estrutura portuária existente.

Pode-se concluir, portanto, que o setor de carne de frangos de corte no Brasil evoluiu e consolidou-se com base em uma moderna e avançada tecnologia, destacando-se os avanços nas áreas de genética, nutrição, manejo e sanidade e a adoção de equipamentos modernos, os quais contribuíram para transformar a avicultura em uma das atividades mais desenvolvidas e dinâmicas da economia brasileira e mundial. No mapa da avicultura brasileira destaca-se a região Sul do Brasil como a região de produção mais tradicional e com melhor desempenho.

Somado a esses fatores, destaca-se a produção de grãos da região, sua estrutura industrial com a presença de unidades de abate das maiores empresas brasileiras do ramo, integradas a outros setores do complexo (como a produção de rações e pintos de um dia) e com um sistema de produção baseado em contratos de parceria avícola como produtor (sistema de integração). Foi na região Sul do Brasil, especialmente no Estado de Santa Catarina, que o sistema de parceria avícola nasceu e onde mais evoluiu, apoiado pelo forte sistema cooperativista existente, o qual incentiva a produção e parceria com pequenos proprietários de terra que produzem em pequena escala de produção.

4.2 A CADEIA PRODUTIVA DE FRANGOS DE CORTE

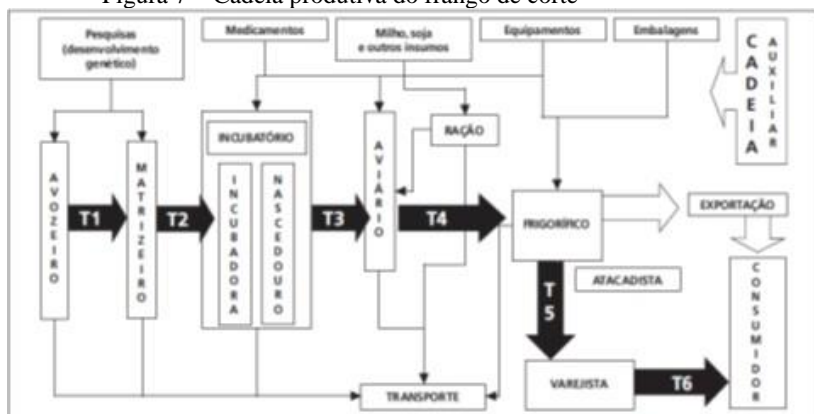
Pode-se considerar que a cadeia produtiva avícola é um exemplo de como a interação entre os setores de pesquisa, insumos, produção, transformação e distribuição pode contribuir para o sucesso de uma atividade e seu contínuo desenvolvimento. Assim como em qualquer outra cadeia produtiva, os setores a montante da indústria de transformação têm papel fundamental, porém são raras as cadeias nas quais o processo de produção primária é tão complexo como na avicultura de corte. A cadeia à montante é composta de genética, alimentação, alojamento e sanidade sendo que os resultados alcançados nestas fases refletem diretamente no desempenho das fases seguintes, exigindo adaptações e respostas rápidas. À jusante da cadeia avícola encontram-se os frigoríficos/abatedouros, os supermercados (internos e externos – tradings), além da logística de distribuição (JESUS JÚNIOR et al., 2007).

De forma geral, destacam-se três elos concentrados e com poder relativamente grande de fixação de preços na cadeia produtiva de frangos de corte: os avozeiros, os frigoríficos e os supermercados. Para Martins et al. (1996) os avozeiros estão em poder da produção de indústrias multinacionais, o que torna seus interesses muitos além da fronteira nacional, adicionando a este fator a posição estratégica que tem

na cadeia. Já o segmento constituído pelos abatedouros/frigoríficos/indústrias de transformação do frango de corte atua na cadeia articulando o desempenho de uma multiplicidade de agentes, cabendo a ele grande parte da coordenação do funcionamento da cadeia. Os supermercados, geralmente gerenciados por grandes corporações multinacionais, possuem uma coordenação e poder de venda que acaba por torná-las as grandes marcadoras de preços. Por outro lado, os setores da criação, produção de milho e soja e os consumidores finais de frango têm reduzido poder de negociação de preço, embora, segundo Martins et al. (1996), o sucesso de cada elo da cadeia dependa de que o fluxo produtivo total não sofra sobressaltos.

As figuras 7 e 8 apresentam a estrutura da cadeia produtiva de carne de frango de corte, sendo possível observar a cadeia “principal” e a cadeia “secundária” ou auxiliar.

Figura 7 – Cadeia produtiva do frango de corte



Fonte: Paiva, Bueno, Sauer e Sproesser (2006); Michels e Gordin (2004)

de acordo com índices de eficiência atingidos no processo (conversão alimentar, mortalidade, tempo de engorda). O contrato elimina os custos envolvidos em transações de mercado, como o acompanhamento e a negociação do preço, a busca de compradores e as operações de logística, aspectos razoavelmente definidos no contrato.

Neste mesmo sentido, para Silva e Saes (2005) a etapa de produção se inicia com a importação das avós (a linhagem genética ainda é pouco desenvolvida no Brasil), as quais servirão de base para o desenvolvimento de matrizes. As matrizes entrarão em processo de procriação e desenvolvimento do feto em incubadoras. Posteriormente, o pinto de um dia será transportado ao criador de frangos. Neste processo de criação e incubação dos fetos há um conjunto de insumos químicos, farmacêuticos e equipamentos adequados ao processo. A criação de frangos envolve seu processo de crescimento a partir de rações elaboradas (premix) composta de soja e milho. Após a criação (42 dias em média) o frango será abatido na fase de processamento.

O domínio vertical da cadeia por meio da relação dos criadores pelos abatedores em contratos de longo prazo reduz o risco nas várias etapas produtivas tornando-se mais vantajoso que mercado ou integração (PEREIRA; CSILLAG, 2003). Segundo Silva e Saes (2005), a primeira etapa de processamento se inicia com o abate do frango. A linha de fabricação está estruturada de forma contínua, podendo o frango abatido ser direcionado para os canais de distribuição após ser embalado (inteiro ou cortes in natura) e encaminhado para os canais de distribuição ou então encaminhado para industrialização. O frango pode entrar como ingrediente na preparação de pratos rápidos (marinados ou empanados) ou embutidos. Esta possibilidade agrega mais valor ao produto e permite iniciar um processo de diferenciação do produto por meio da qualidade associada à marca, questão de difícil conquista em mercados de oligopólio competitivo como o de frango in natura (inteiro ou em pedaços) (PEREIRA; CSILLAG, 2003). A última etapa é a distribuição e o consumo. Na cadeia do frango, existem dois caminhos em termos de canais de distribuição: mercado interno ou mercado externo. Cada um engloba as seguintes possibilidades de venda: direto para o atacado e este para a pequena revenda, como feira e açougue; por meio do distribuidor que atende a supermercados e pequenas revendas; e venda direta para grandes clientes (varejistas e serviços de alimentação coletiva). No caso das exportações, antes de o produto chegar ao atacado, distribuidor ou grandes varejistas (supermercados), ele pode ser negociado por meio de traders ou diretamente (PEREIRA ; CSILLAG, 2003).

Com base nas figuras 3 e 4, observa-se que a cadeia principal é composta por avozeiros, matrizeiros, incubatórios, aviários, fábrica de ração, frigorífico, sendo que este último destina o produto final para atacadista ou varejista, para então chegar ao consumidor final. A cadeia secundária é composta por pesquisa e desenvolvimento, medicamentos, matérias primas como milho e soja, equipamentos e embalagens, utilizados ao longo da cadeia principal e não em um elo específico, ou seja, a cadeia auxiliar subsidia o desenvolvimento das atividades realizadas na cadeia principal.

Nesta estrutura pode-se destacar como diferencial de outras cadeias os contratos de integração/parcerias, firmados entre frigoríficos/abatedouros e os produtores/avicultores. De acordo com Nogueira (2003) o desenvolvimento de um relacionamento estreito entre clientes (frigoríficos/abatedouros) e fornecedores (avicultores), baseado na dependência do fornecedor com um cliente particular, que possibilita ao consumidor um considerável poder de barganha, e que esse poder algumas vezes é exercido para exigir condições especiais ou termos de comercialização que podem aumentar a dependência do fornecedor, porém garante relativa e expressiva produtividade do setor.

Mas o sistema de “integração” não é o único existente. Atualmente no Brasil existem três sistemas de produção de frangos de corte: independente, cooperativo e integrado (COTTA, 2003). No primeiro caso, o preço do frango é definido pelo produtor, ou seja, este é quem determina qual o preço a ser pago pelo frango vivo. Para Nogueira (2003) este sistema funciona no sistema de cooperativa, ou seja, os produtores que não são integrados efetuam o rateio dos prejuízos e dos lucros. No sistema de integração, molde utilizado na região Sul e utilizado também na região Centro-Oeste, o produtor possui contrato de parceria com a empresa integradora e esta, por sua vez, fornece ao produtor o pintainho de 1 dia, ração, medicamentos e assistência técnica, cabendo a este apenas a mão de obra para a produção do frango que será entregue à empresa em torno de 42 dias para abate.

De acordo com Canever et al. (1997) o avicultor do Sul do Brasil caracteriza-se como pequeno proprietário rural, com área, em geral, menor de 50 hectares, que além da atividade avícola, desenvolve outras atividades, como leiteira, produção de fumo, milho, feijão, trigo, soja e outros. No entanto as empresas agroindustriais avícolas, de olho na oferta de pequenos produtores, vislumbram a possibilidade de parceria com esses pequenos produtores, dispostos a complementar sua renda. Para atingir altos índices de competitividade, novos padrões tecnológicos deverão ser adotados, visando à melhoria dos coeficientes

técnicos de produção e aumento da densidade de aves por galpão, mudando o perfil do integrado, exigindo adequações estruturais e ambientais e os que não se adaptarem aos novos padrões terão que deixar a atividade.

A remuneração é um dos itens que mais provoca discordâncias e desentendimentos por parte do produtor integrado e que merece um destaque especial. A remuneração dos produtores é estabelecida através de um índice denominado Índice de Eficiência Europeu, calculado pela fórmula:

$$IEE = (PM \times S \times 100) / (I \times CA), \quad (1)$$

em que:

IEE = Índice de Eficiência Europeu

PM = Peso Médio das Aves

I = Idade do lote

S = Índice de Sobrevivência

CA = Conversão Alimentar

Há tabelas que variam de empresa para empresa, que definem o percentual do peso do frango vivo pertencente ao lote do integrado. Esse índice também é divulgado e explicado nos contratos de integração. Quanto maior o IEE, maior a remuneração. É importante ressaltar que o índice de sobrevivência é obtido pela divisão do número de aves entregues pelo integrado para o abate pelo número de pintainhos recebidos, de modo que as mortes das aves, por razão de doenças identificadas no frango, refletem-se na remuneração. O mesmo acontece com relação à conversão alimentar, que é calculada pela divisão do consumo total de ração pelo peso do lote. Assim, quanto maior o consumo de ração ou conversão para produzir 1 Kg de frango, menor será a remuneração do produtor integrado (GORDIN, MICHELS, 2003).

Destaca-se, por fim, que o elo mais representativo e que organiza a cadeia produtiva da avicultura, a montante e a jusante, é o da agroindústria processadora. Em termos de tecnologia a empresa industrial investe na aquisição de matrizes e na manutenção de matrizeiros e incubatórios a fim de atender aos produtores integrados. A indústria também é responsável pela transformação da ração a fim de suprir as granjas que produzirão a matéria-prima do abate (frango). Os investimentos em termos de tratamento de efluentes também é um fator primordial em termos de competitividade e adequação sanitária, haja

vista que para exportação, passa a ser fator condicionante para obtenção de certificação.

As inovações tecnológicas permitiram um aumento da produtividade e, conseqüentemente, uma queda dos custos de produção e dos preços da carne de frango. De acordo com Dalla Costa (2008), o preço da carne de frango caiu de US\$ 4,05 dólares em 1970 para menos de US\$ 1 dólar em 2010, isto só foi possível devido à queda nos custos de produção (IPARDES; 2002; OCEPAR; 2007 e DOLIVEIRA; 2012).

4.3 PANORAMA DA PRODUÇÃO, EXPORTAÇÃO E IMPORTAÇÃO DE CARNE DE FRANGO

O Brasil ocupa lugar de destaque no complexo carnes. De acordo com dados da FAO (2015) o maior índice de expansão previsto é o da carne de frango, quando comparado a suína, bovina e ovina, correspondendo por pouco mais de um terço (35,16%) do total avaliado, tendendo a registrar aumento de volume próximo de 1,5%. O frango continua como carne líder dos negócios do setor, com pouco mais de 41,5% do volume estimado para as quatro carnes. A carne bovina fica com 32% do total, a suína com pouco mais de 23% e a ovina com 3,3%.

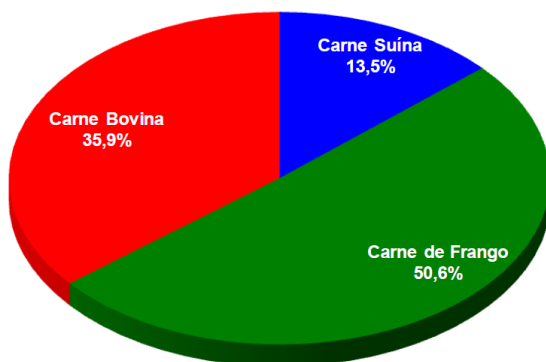
Tabela 1 - Produção e comércio mundial – frango, bovino, suíno e ovino

CARNES Produção e comércio mundiais 2013, 2014 (preliminar) e 2015 (previsão) MILHÕES/T				
TIPO DE CARNE	2013	2014	2015	VAR. 2014/15
PRODUÇÃO				
Bovina	68,0	68,1	68,3	0,29%
De frango	108,6	110,5	112,1	1,45%
Suína	115,0	117,3	118,8	1,28%
Ovina	13,9	13,9	14,0	0,72%
TOTAL	311,3	315,3	318,8	1,11%
COMÉRCIO				
Bovina	8,9	9,6	9,7	1,04%
De frango	12,4	12,7	12,6	-0,79%
Suína	7,1	7,0	7,0	0,00%
Ovina	1,0	1,0	1,0	0,00%
TOTAL	29,7	30,6	30,5	-0,33%
CONSUMO PER CAPITA (KG)	43,4	43,3	43,4	0,23%
Fonte dos dados básicos: FAO Elaboração e análises: AVISITE				

Fonte: Avisite (2016)

Dados do USDA (2016) comparam a produção das carnes de frango, bovino e suíno, conforme gráfico 1.

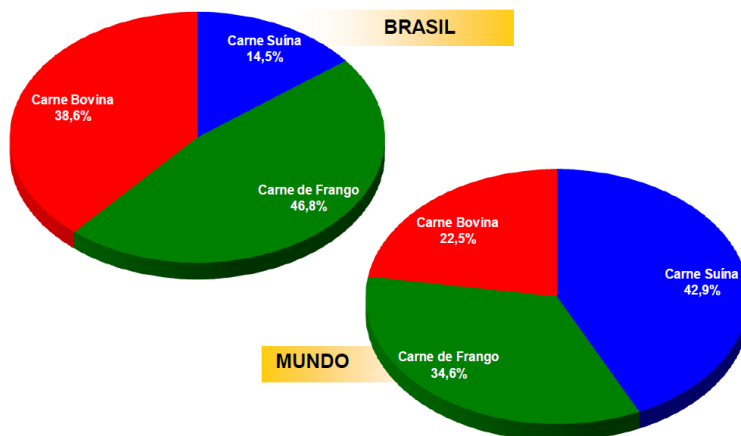
Gráfico 1 - Produção de carnes – frango, bovino e suíno



Fonte: USDA (2016)

Com relação ao consumo per capita, a FAO (2015) estima aumento apenas marginal, correspondente a 0,23% em relação a 2014, retornando ao mesmo nível registrado em 2013, de 43,4 kg. De acordo com as previsões da CONAB (2015) os brasileiros estarão consumindo em torno de 94 kg per capita de carnes em 2015, sendo 44,2 kg de carne de frango (47% do total), 35,2 kg de carne bovina (37,5%) e 14,6 kg de carne suína (15,5% do total). Dados divulgados pelo USDA (2016) apresentam o consumo mundial e brasileiro das carnes de frango, bovino e suíno, conforme gráfico 2.

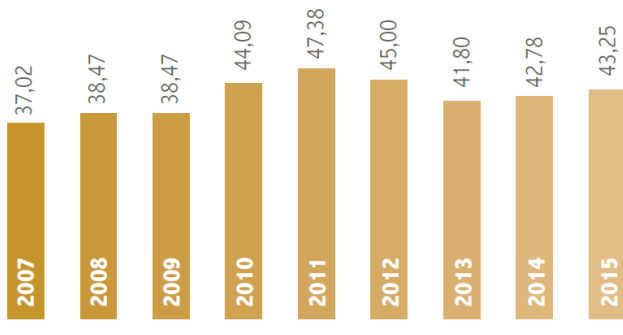
Gráfico 2 - Consumo mundial e brasileiro – frango, bovino e suíno



Fonte: USDA (2016).

O gráfico 3 apresenta a evolução do consumo per capita de carne de frango (kg/habitante) no Brasil.

Gráfico 3 - Evolução do consumo *per capita* – frango – mercado nacional



Fonte: ABPA (2016)

Com relação à produção de carnes de frango no cenário internacional, dados divulgados pelo USDA (2015) indicam que o Brasil não conseguiria superar a China, permanecendo em terceiro lugar no ranking dos produtores, ficando atrás dos Estados Unidos e China, primeiro e segundo, respectivamente. Porém em janeiro de 2016 o USDA lança novos dados nos quais é possível verificar que, mesmo por margem mínima (diferença de 0,50%), em 2015 a produção brasileira superou a da China. No trio de produtores líderes (EUA, China e Brasil) só este último registrou expansão acima da média (AVISITE, 2016). O gráfico 4 apresenta os volumes de produção no ano de 2015, nos principais países produtores.

Gráfico 4 - Volume de produção de carne de frango em 2015 (mil toneladas)

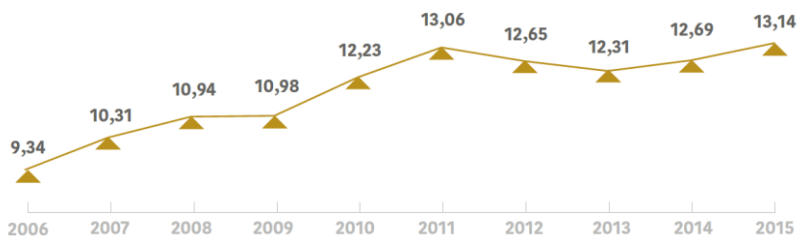


Fonte: USDA/ABPA (2016)

Reafirmando os dados do USDA de 2016, verifica-se no gráfico 4 que o Brasil assume a 2º posição no ranking dos principais países produtores de carne de frango, atrás somente dos EUA e seguido pela

China. O gráfico 5 apresenta a evolução da produção brasileira de carnes de frango.

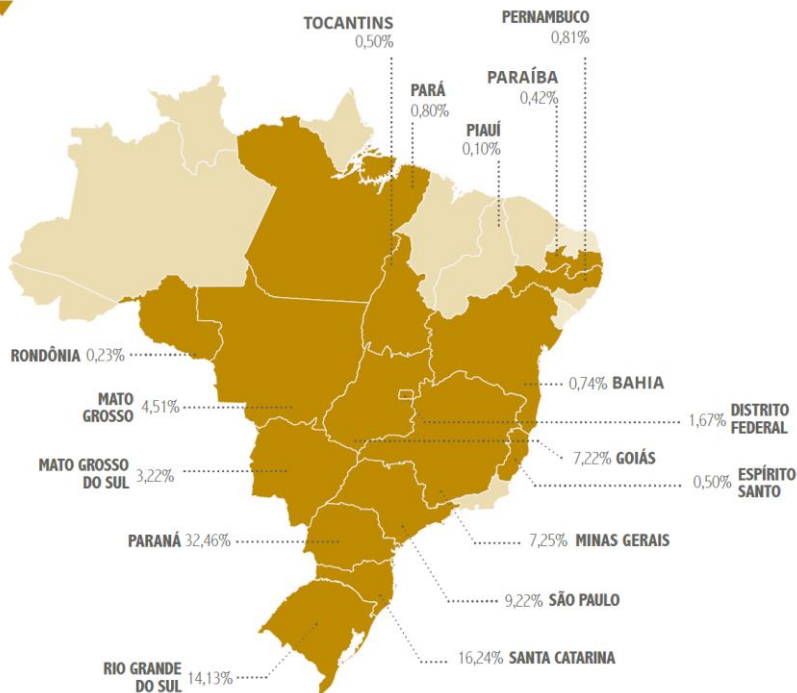
Gráfico 5 - Evolução do volume de produção de carne de frango no Brasil (milhões de toneladas)



Fonte: USDA/ABPA (2016)

O gráfico 5 apresenta os volumes de produção de carne de frango em cada Estado brasileiro. O Estado do Paraná lidera o abate de frango, representado 32,46% do total, seguindo do estado de Santa Catarina, correspondente a 16,24%. Completando o trio dos maiores volumes abatidos, destaca-se o estado do Rio Grande do Sul, com 14,13%. Os demais estados apresentam volumes de abate inferiores a 10%.

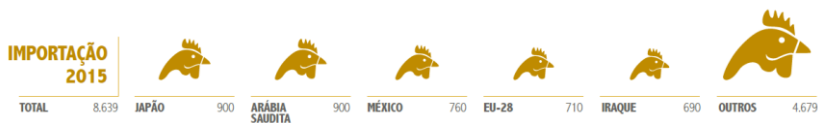
Figura 9 – Distribuição da produção de carne de frango no país



Fonte: MAPA/ABPA (2016)

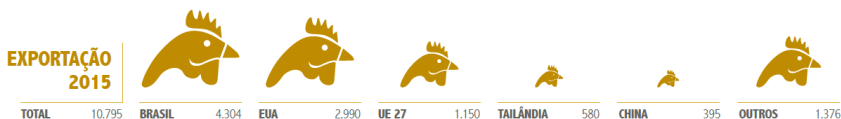
Nos gráficos 6 e 7, verificam-se, respectivamente, dados de importação e exportação de carne de frango (países e volumes) referente ao ano de 2015.

Gráfico 6 - Volume de importação de carne de frango (mil toneladas)



Fonte: USDA/ABPA (2016)

Gráfico 7 - Volume de exportação de carne de frango (mil toneladas)



Fonte: USDA/ABPA (2016)

Enquanto o Japão se destaca como principal país importador, o Brasil aparece como principal país exportador, ocupando posição privilegiada neste ranking, pois exporta mais do que 40% do segundo colocado. No Brasil, de acordo com dados da ABPA (2016), o ranking das exportações de carnes de frango é liderado pela empresa BRF, seguido da JBS e Aurora Alimentos. No ano de 2015, do total da produção de carne de frango do Brasil, 32,7% são exportados, enquanto 67,3% são destinados ao mercado interno (ABPA, 2016).

A tabela 2 apresenta a evolução no volume de exportações do Brasil.

Tabela 2 - Volume de exportação de carne de frango produzida no Brasil

Exportação de Carne de Frango - (Inclui, a partir de 2005, industrializados) em mil ton					
	2013	2014	2015	2016	2017
JAN	290,5	299,8	271,0	311,0	355,0
FEV	291,1	289,5	296,4	314,6	325,4
MAR	319,7	318,1	343,0	398,0	374,6
ABR	339,5	352,1	330,0	412,8	317,7
MAI	343,5	346,6	322,2	385,6	344,7
JUN	305,9	296,3	389,3	406,3	
JUL	339,1	371,2	440,5	356,2	
AGO	333,3	332,1	375,2	357,3	
SET	302,0	359,2	361,0	380,5	
OUT	355,5	362,2	324,1	308,1	
NOV	347,7	327,4	379,7	321,5	
DEZ	324,0	340,7	392,7	356,9	
TOTAL	3.891,7	3.995,2	4.225,1	4.308,6	1.717,3

Fonte: Aliceweb-SECEX-MDIC (2016)

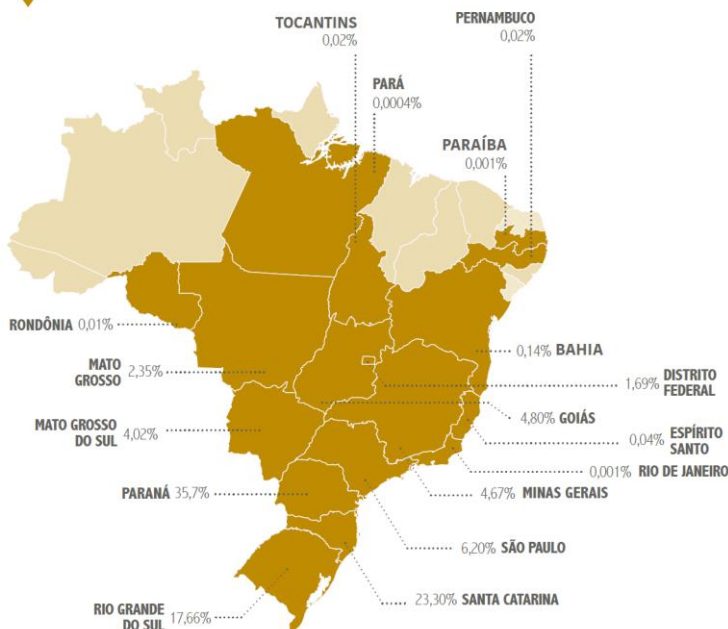
De acordo com Avisite (2016), em abril, o bom desempenho nos embarques de carne de frango in natura (378.674 toneladas, segundo maior volume da história) repetiu-se com os industrializados de frango e a carne salgada (34.082 toneladas, um dos maiores volumes já embarcados). Com isso, além de alcançar o segundo maior volume global já exportado, superaram, também pela segunda vez, as 400 mil

toneladas mensais, representando aumento de quase 4% sobre o mês anterior e de 25% sobre o mesmo mês do ano passado, ficando aquém apenas das 440,5 mil toneladas registradas em julho de 2015. Destacase, no entanto, que esse “aquém” foi apenas nominal, pois, considerado o número de dias úteis de um e outro mês, o volume diário embarcado em abril/16 (20 dias úteis) foi quase 8% superior ao de julho/15 (23 dias úteis).

O volume acumulado em quatro meses apresenta evolução de mais de 15% sobre idêntico período do ano passado, sinalizando embarque anual da ordem de 4,3 milhões de toneladas. Mas como as exportações do primeiro quadrimestre têm sido normalmente as menores do ano, esse volume tende a ser ultrapassado. Historicamente (média dos últimos 16 anos), no período se exporta 30,73% do total anual, ficando 34,21% e 35,06% para o segundo e terceiro quadrimestres. Os resultados até agora contabilizados (exportações dos últimos doze meses – maio de 2015 a abril de 2016) já indicam superação do volume previsto. Nesse período foram embarcados 4,421 milhões de toneladas, representando aumento de 11,2% sobre os doze meses imediatamente anteriores. Mas, para finalizar o ano com esse volume, o setor terá que embarcar o equivalente a 373 mil toneladas mensais nos oito meses restantes (AVISITE, 2016).

A figura 10 apresenta os percentuais de exportação em cada estado brasileiro no ano de 2015. Observa-se que novamente o Estado do Paraná lidera o ranking, seguindo de Santa Catarina e Rio Grande do Sul.

Figura 10 – Distribuição das exportações do país



Fonte: MAPA/ABPA (2016)

O USDA (2016) estima que os embarques brasileiros cresçam em representatividade mundial nos próximos 10 anos, passando de 36,4% em 2016, para 39,5% em 2025. No cenário nacional, as exportações de abril alcançaram o segundo maior volume global já exportado pelo setor e superaram, também pela segunda vez, as 400 mil toneladas, mostrando o esforço do setor em abrir novos mercados e contribuir para dar mais sustentação ao mercado interno.

As análises da exportação de carne de frango realizadas pelo USDA (2016) comparam as tendências dos EUA com apenas outros quatro (considerados “grandes”) exportadores: União Europeia, Brasil, China e Tailândia. A China tende a manter, na exportação, a mesma estabilidade prevista para as importações. Neste caso, porém, o índice de expansão apontado para as vendas externas chinesas (+2,3% em 10 anos) significa expansão negativa, já que o previsto para os cinco maiores exportadores é um incremento médio de pouco mais de 2,5% ao ano. Por outro lado, a Tailândia tende a registrar o maior índice de expansão entre os cinco exportadores listados, representando quase 42%

de expansão em uma década. Esse incremento deve ser sustentado, sobretudo, por União Europeia e Japão, mercados que reabriram suas compras ao frango in natura da Tailândia. Ainda assim, há indicações de que o maior volume exportado pela Tailândia estará concentrado na carne de frango cozida ou pós-processada, produto que, devido ao maior custo, será direcionado para mercados com maior poder aquisitivo da Ásia, Europa e Oriente Médio. A exemplo da China, também as exportações da União Europeia terão expansão real negativa, pois o índice de incremento previsto é de 3% em 10 anos. Aliás, isto se aplica também às importações da União Europeia, porquanto o índice de aumento apontado pelo USDA (pouco mais de 12% em 10 anos) corresponde a uma expansão média pouco superior a 1% ao ano. Para os EUA o USDA projetou incremento próximo de 30% nas exportações de carne de frango (USDA, 2016). Mas salienta-se que o USDA parte de uma base (2015), bem superior à efetivamente registrada, pois, em decorrência do episódio de Influenza Aviária (IA) na avicultura local, as vendas externas norte-americanas do ano passado recuaram, ficando limitadas a 2,866 milhões de toneladas. De toda forma, o próprio USDA destaca que crescerão significativamente no curto prazo, recuperando-se integralmente dos efeitos da IA (AVISITE, 2016). A figura 11 apresenta as perspectivas para os maiores exportadores de carne de frango até 2025.

Figura 11 – Principais países exportadores de carne de frango



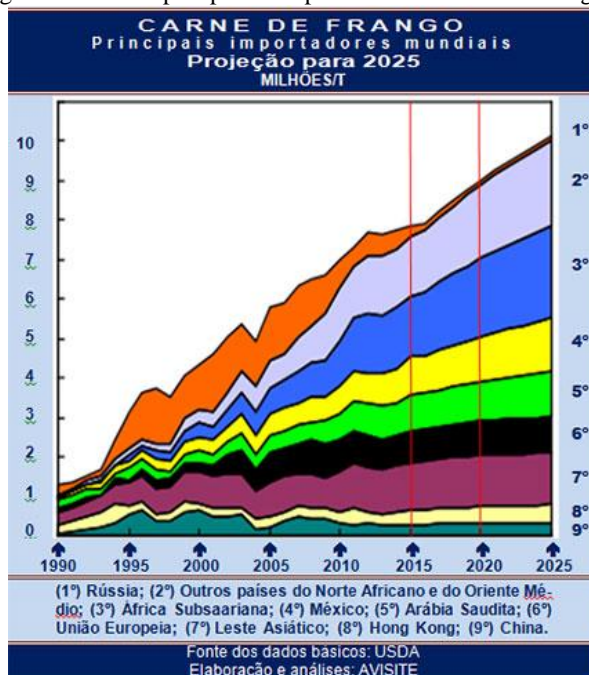
Fonte: USDA/AVISITE (2016)

Considerado o volume exportado em 2015 e o previsto para 2025, as exportações norte-americanas terão que crescer, na verdade, acima de 40%, índice superior ao previsto para o Brasil, cuja expansão é projetada em 37%. Isso, porém, não afeta a hegemonia das exportações brasileiras que, pelo contrário, ampliarão sua participação entre os cinco, passando a responder por quase 45% do volume exportado pelo bloco. Aliás, mais da metade do adicional de carne de frango previsto (2,683 milhões de toneladas) será de produto brasileiro (USDA, AVISITE, 2016).

Nota-se, por fim, que, atingidos os valores previstos pelo USDA, os EUA fecharão o primeiro quarto do século XXI com uma expansão próxima de 85% no volume exportado (exportação de 2,231 milhões de toneladas em 2000). Já o previsto para as exportações brasileiras indica expansão de quase 490% em idêntico espaço de tempo (916 mil toneladas em 2000) (AVISITE, 2016).

Com relação aos grandes importadores, o USDA também realizou projeções até 2025, as quais estão apresentadas figura 12 e tabela 3, respectivamente.

Figura 12 – Principais países importadores de carne de frango



Fonte: USDA/AVISITE (2016)

Tabela 3 - Tendências dos grandes países importadores de carne de frango

CARNE DE FRANGO				
Tendências dos grandes importadores				
2015 (preliminar), 2020 e 2025 (projeções)				
MIL TONELADAS				
PAIS OU BLOCO IMPORTADOR	2015	2020	2025	VAR. 2015/25
Rússia	260	121	104	-60,00%
União Europeia	811	867	914	12,70%
Canadá	168	184	193	14,88%
México	932	1.139	1.346	44,42%
América Central e Caribe	611	776	914	49,59%
Japão	901	919	911	1,11%
Hong Kong	363	421	458	26,17%
China	284	318	331	16,55%
Coreia do Sul	115	152	171	48,70%
Arábia Saudita	943	999	1.134	20,25%
Outros países do Oriente Médio	1.432	1.732	1.997	39,46%
Norte da África	87	154	196	125,29%
Comunidade do Oeste Africano (1)	455	597	719	58,02%
Outros países da África Subsaariana	1.095	1.391	1.632	49,04%
TOTAL	8.457	9.770	11.020	30,31%
Fonte dos dados básicos: USDA				
Elaboração e análises: AVISITE				
Bloco econômico (ECOWAS) integrado por Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Costa do Marfim, Gâmbia, Gana, Guiné, Guiné Bissau, Libéria, Mali, Níger, Nigéria, Senegal, Serra Leoa e Togo.				

Fonte: USDA/AVISITE (2016)

A tabela 3 apresenta a evolução do quadro de grandes importadores mundiais de carne de frango no último quarto de século (1990/2015) e, ao mesmo tempo, projeta suas tendências para estes próximos 10 anos (2016/2025). Verifica-se que os grandes importadores atuais podem não ser tão grandes ao final do período analisado, sobretudo Rússia e China, sendo que a primeira tende a importações cada vez menores e a China praticamente mantém os mesmos níveis atuais (USDA/AVISITE, 2016).

Verifica-se, de maneira geral, que as importações crescerão de forma expressiva em boa parte do mundo. As maiores expansões devem

ser registradas pelo México e pela Arábia Saudita (boas perspectivas para a produção Halal). Na contramão, as importações da Rússia recuarão, enquanto Japão e Canadá terão crescimento mínimo. No caso russo, as importações vêm recuando desde o final da década passada graças ao estímulo à produção interna. Caíram ainda mais em 2014, a partir do momento em que, em uma retaliação de caráter político, o governo da Rússia embargou a carne de frango de diversos países, inclusive dos EUA. Isso se intensificou em 2015 e deve prosseguir pelos próximos anos. Porém, não só porque há estímulos à produção interna, mas também porque o fraco desempenho da economia russa tende a desacelerar o consumo per capita de alimentos (ABPA/AVISITE, 2016).

De acordo com o USDA (2016) o grande destaque em termos continentais recai sobre a África ou, mais exatamente, no bloco de países do Norte africano, da África Subsaariana e da Comunidade do Oeste Africano. Em conjunto, eles absorverão mais de 35% do volume adicional previsto. Outro destaque são os países do Oriente Médio, inclusa a Arábia Saudita, responderão por cerca de 30% da expansão ora projetada. Quanto à China, até então celebrada como o mercado de maior potencial importador para a carne de frango, o USDA estima que o possível aumento do consumo per capita será atendido primordialmente pela produção interna, as importações atendendo a não mais que 2% do consumo previsto (AVISITE, 2016).

4.4 O AMBIENTE INSTITUCIONAL E O SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO

Um dos conceitos que sustentam a Nova Economia Institucional é a definição de que somente existe eficiência em um sistema econômico diante de instituições que regulam o jogo econômico. Para North (1994) instituições são restrições (normas) construídas pelos seres humanos, que estruturam a interação social, econômica e política. São, na verdade, restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta) e regras formais (constituições, leis e direitos de propriedade).

As instituições podem impor restrições sobre outras instituições, tornando-se, portanto, instituições que servem para regular as restrições às ações humanas, servindo de parâmetro para a escolha de regras formais e informais (FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997). Para que as instituições cumpram seu papel, torna-se necessário definir os instrumentos responsáveis pelo funcionamento adequado das “regras do jogo” econômico, social e político.

As instituições podem ser avaliadas considerando dois níveis analíticos: macroanalítico, no qual as regras são definidas como a legislação que regula o país; e microanalítico, o qual compreende os regimentos e normas internas da firma (FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997).

O ambiente institucional fornece regras fundamentais que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança (FRANCO, 2009). Williamson (1985) diferencia o ambiente institucional dos arranjos institucionais ou estruturas de governança. O primeiro baseia-se em regras políticas, sociais e legais fundamentais que estabelecem a base para a produção, a troca e a distribuição. Já o arranjo institucional é um arranjo entre unidades econômicas que administram o meio pelo qual tais unidades podem cooperar ou ainda fornecer um mecanismo que pode proporcionar uma mudança nas leis ou no direito de propriedade.

Considerando o conceito de North (1994) as organizações nascem dentro do ambiente institucional e, portanto, estão condicionadas às regras institucionais. Neste conceito, a organização seria um conjunto de indivíduos com um objetivo e dedicados a determinada atividade. Na avicultura, o ambiente institucional é formado por políticas macroeconômicas que possuem grande impacto sobre as condições gerais de produção, visto que determinam ou influenciam a formação de preços básicos da economia. No nível macroanalítico, o ambiente institucional é caracterizado pelas políticas de comércio internacional, mais propriamente, barreiras sanitárias e tarifárias, políticas de crédito para avicultores e agroindústria, tributação, legislação sanitária envolvendo a biossegurança para criação de aves, tecnologia e estruturas de mercado e governança.

Entre os agentes formais da cadeia está o MAPA, além dos arranjos políticos, associações de classes e categorias, representações e comissões. Com relação as federações, sindicatos e associações e governo podem-se verificar, conforme o nível de atuação, alguns agentes da avicultura de corte: Federação da Agricultura do Estado de Santa Catarina (FAESC); Associação Catarinense de Avicultura (ACAV); sindicatos rurais; Associação dos Produtores Rurais de Santa Catarina (ASSOMAR); Empresa Brasileira de pesquisa agropecuária (EMBRAPA Suínos e Aves); Companhia Integrada de Desenvolvimento Agrícola de Santa Catarina (CIDASC); Secretaria do Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável; Secretaria da Indústria e Comércio; Federação dos Trabalhadores nas Indústrias de Carnes, Indústrias da Alimentação e Afins do Estado de Santa Catarina;

Sindicato da Indústria de Carnes e Derivados; Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina (FIESC); Associação Brasileira dos Produtores e Exportadores de Frangos (ABEF); União Brasileira de Avicultura (UBA); Associação Catarinense de Avicultura (ACAV); Instituições sanitárias, de controle e capacitação, como: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar-SC); Instituto de Planejamento e Economia Agrícola de Santa Catarina (ICEPA); Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural de Santa Catarina (EPAGRI-SC); Agência de Regulação de Serviços Públicos de Santa Catarina (ARESC); Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); Federação das Cooperativas Agropecuárias do Estado de Santa Catarina (FECOAGRO).

Existem ainda as instituições e agentes não formais ou fatores “culturais” que direcionam a produção avícola. Cita-se o caso dos produtos Halal. Esse mercado exige que a carne de frango exportada atenda aos preceitos islâmicos de produção Halal, exigência cumprida pelo Brasil desde meados da década de 70, quando ABEF foi criada, em 1976, e os primeiros embarques foram feitos para o Oriente Médio.

Para que um alimento seja considerado Halal, precisa seguir determinadas regras de fabricação. No caso de carnes, as normas dizem respeito à forma de abate, visto que muçulmanos comem frango ou carne bovina se o animal tiver sido degolado com o corpo voltado à cidade sagrada de Meca, ainda vivo e pelas mãos de um muçulmano praticante, geralmente árabe. A faca com a qual é feita a degola precisa estar muito bem afiada, visando garantir a morte instantânea do animal, sem sofrimento. Antes do abate de cada animal, o degolador pede autorização a Deus, em árabe, como forma de mostrar obediência e agradecimento pela comida e de reafirmar que não está matando o animal por crueldade ou sadismo (ZANELLA, 2011; FAMBRASHALAL, 2017). Além disso, se o produto for temperado, não é permitido o uso de ingredientes que não sejam Halal e, neste caso, precisam de certificação que garanta a procedência. O mercado muçulmano proíbe o abate mecânico dos animais, como é o padrão na indústria brasileira, e requer o manual, com uso de utensílios adequados. Além disso, todo o processo deve ser acompanhado por inspetor muçulmano treinado para a função (ABPA, 2017).

Apesar de existirem entidades formais certificadoras para produção Halal (no Brasil são apenas três), muitos dos procedimentos exigidos pelo sistema Halal consideram a confiança na empresa contratada. O frigorífico/abatedouro precisa ser devidamente certificado (in loco e documental), visando garantir o atendimento dos

procedimentos exigidos. Precisa informar ao órgão certificador os volumes abatidos, bem como a rastreabilidade dos lotes, além o acompanhamento do inspetor muçulmano.

A fidelização de importadores que fazem exigências específicas, como os países muçulmanos, é um caminho que tem sido percorrido pelo setor de proteína animal para ampliar cada vez mais os embarques. Nos primeiros cinco meses de 2016, foram exportadas 883 mil toneladas de frango do Brasil. Os principais compradores são Arábia Saudita, Emirados Árabes e Kuwait. O Brasil sempre foi muito fiel ao cumprimento das práticas (ABPA, 2017).

Hoje, 29 dos 33 frigoríficos associados à ABEF fazem o abate Halal. É uma prática que precisa ser avalizada por certificadoras islâmicas, que possuem áreas de treinamento, nos principais centros produtores brasileiros, destinadas à formação de mão de obra como técnicos, abatedores e supervisores religiosos. Os equipamentos, os vestuários e as facas amoladas são fornecidos pelas certificadoras. Todo o trabalho é constantemente avaliado por visitas de comissões sanitárias, religiosas e diplomáticas de vários países muçulmanos. No caso do Irã, por exemplo, para cada lote de frango a ser abatido uma comissão está presente para acompanhar o processo (ABPA, 2017).

Noventa por cento das exportações brasileiras para países islâmicos são de frango inteiro, ou griller. Mas os frigoríficos se capacitaram para atender a encomendas do shawarma, um frango inteiro desossado, com pele. As agroindústrias brasileiras já oferecem o produto pronto, inclusive temperado (UBABEF, 2017)

E as perspectivas para esse exigente mercado são excelentes. Estimativas indicam que a população mundial muçulmana esteja hoje entre 1,6 bilhão e 1,9 bilhão de habitantes, e a taxa de natalidade é superior à de outras religiões. O consumo per capita de carne de frango é elevado: chega a 72 quilos por pessoa/ano no Kuwait e a 61 quilos nos Emirados Árabes Unidos, por exemplo, enquanto no Brasil é pouco superior a 40 quilos/ano (ABPA/UBABEF, 2017).

Além disso, o mercado consumidor islâmico está se expandindo em países de religião não islâmica. De acordo com o Pew Research Center, dos Estados Unidos, já vivem 38 milhões de muçulmanos na Europa e 4 milhões no continente americano. Até mesmo no Japão existem encomendas de alimentos com certificado Halal (ABEF, 2016).

4.4.1 Legislação Sanitária e Segurança Alimentar na produção avícola

Para Spers (2002), o conceito de segurança alimentar associa-se a confiança do consumidor em perceber e receber determinado produto que possua atributos de qualidade e que não venha causar riscos à saúde.

Na cadeia produtiva avícola, no âmbito internacional, a segurança alimentar é determinada por organismos e instituições como a Organização para Agricultura e Alimentos (FAO) e a Organização Mundial de Saúde (OMS). Já em nível nacional, os órgãos responsáveis pela segurança alimentar são o Ministério da Saúde e o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). As políticas públicas relacionadas ao controle sanitário são direcionadas por atividades do Programa Nacional de Sanidade Avícola, especificamente ações do Plano Nacional de Prevenção e de Controle e Prevenção da doença de Newcastle, de acordo com instrução Normativa no. 17 de abril/2006 do MAPA, pela execução de controle de vacinação executado pelo Instituto Catarinense de Sanidade Agropecuária (ICASA), visando atender às normas nacionais e internacionais de controle sanitário dos estabelecimentos comerciais e outros criatórios no Estado. Há ainda Regulamentos Técnicos para Controle de Estabelecimentos de Aves Comerciais, Cadastro, Instalação, Fiscalização e Trânsito, além de regulamentos de biossegurança para adequação de galpões, distâncias mínimas de outras criações e estabelecimentos de ração e controle de visitação. Essas ações conjuntas com o MAPA proporcionam ao Estado de Santa Catarina a certificação de área livre da influenza aviária e Newcastle, possibilitando a continuidade das exportações de seus produtos derivados de carne de frango.

O MAPA é o principal agente e órgão fiscalizador formal dos diferentes elos que compõe a cadeia produtiva de frangos de corte. Regula todas as ações entre a criação e abate, compreendendo desde a importação do material genético para avozeiros e matrizeiros, com postos de fiscalização instalados em fronteiras e aeroportos, até a liberação do produto final expedido pelo frigorífico/abatedouro sob sua fiscalizando, cabendo ainda à este órgão a fiscalização de insumos destinados a indústria de alimentos e alimentação animal.

Visando atender às exigências e garantir os padrões internacionais relacionados à sanidade e segurança alimentar, o Brasil conta com os Serviços de Inspeção Federal (SIF) e Serviços de Inspeção Estaduais (SIE), os quais foram criados com a função de melhorar as

condições de sanidade necessárias para habilitar os produtos à comercialização.

O Serviço de Inspeção Federal (SIF) foi criado em 1915 (Decreto nº 11.462). Atua junto às indústrias que processam produtos de origem animal, de acordo com a Lei 7.889/89. Na área do abate (bovinos, suínos e aves) realiza atividades de inspeção ante e post mortem. Supervisiona e audita os Programas de Autocontroles das empresas (BPF, PPHO e APPCC). Está vinculado ao DIPOA, que é um órgão da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), vinculada ao MAPA. (MAPA, 2008a). Além de registrar o estabelecimento no SIF, os produtos comercializados devem ser identificados por meio de rótulos, aprovados ou registrados no DIPOA/SIPA, seja para produtos destinados ao consumo, seja aos destinados a outros estabelecimentos de beneficiamento (industrializados).

A crescente demanda por alimentos derivados do frango de corte, tanto no mercado interno como externo, instiga às empresas a aumentarem suas capacidades produtivas, seja por intermédio de novas plantas industriais, seja por intermédio de outras plantas, como no caso das fusões e aquisições. Aumento do consumo estimula a garantia da qualidade, tornando a estrutura das indústrias cada vez mais complexas.

O ambiente institucional que cerca e regulamenta, formal e informalmente, toda a cadeia produtiva é composto por diversos agentes. Além do MAPA, que compreende um dos elos do ambiente institucional formal, existem ainda as regras e acordos informais entre os diferentes elos da cadeia, como os hábitos e preferências dos consumidores, que estão em constante mudança (FRANÇOIS, 2013). Portanto o mercado consumidor (costumes, tradições) pode modificar ao longo do tempo, as diversas empresas que atuam no setor, podendo influenciar o crescimento de um determinado nicho de mercado em detrimento de outro, além de inúmeros fatores ambientais que agem sobre o ambiente.

Desde o início da produção avícola o setor tem passado por inúmeras mudanças, que se tornaram mais evidentes a partir dos anos de 1990, com o advento da globalização. Se comparado com os demais setores do complexo carnes, de acordo com Oliveira (2011), o setor avícola pode ser considerado o mais dinâmico e complexo, considerando desde as características intrínsecas, como o menor tempo de ciclo, até os fatores relacionados ao sistema de integração, coordenado por contratos específicos.

Ressalta-se ainda que “um dos grandes gatilhos para o crescimento da indústria de frango no Brasil foi a estabilização da

economia decorrente do Plano Real (FRANÇOIS, p. 10, 2013). Além do preço acessível, trata-se de um alimento saudável para o qual não há nenhuma restrição religiosa (OLIVEIRA, 2011), tendo fácil aceitação em praticamente todos os mercados, inclusive no grande mercado muçulmano.

Esta informação é reforçada pelos dados do USDA, os quais apontam que do ano 2000 a 2010 a produção brasileira de carne de frango cresceu 105,89%, enquanto o crescimento da produção mundial foi de 44,05%. Além disso, desde 2004 o Brasil mantém-se no primeiro lugar no ranking de exportações de carne de frango.

São inúmeros os fatores que sustentam a cadeia produtiva de carne de frango no Brasil, dentre os quais se pode destacar o clima favorável, a disponibilidade de grãos, especialmente o milho e soja e o ambiente institucional presente. As regras formais deste ambiente são regidas pelo MAPA, por intermédio da legislação, instruções normativas, manuais, procedimentos, além do controle realizado presencialmente por representantes do MAPA nas plantas industriais. A definição de tais regras ocorre a partir das exigências dos mercados internacional e mesmo interno, os quais buscam produtos confiáveis e seguros para o consumo (FRANÇOIS, 2013). Destaca-se, no âmbito formal, o status sanitário de planteis de frango como uma das mais importantes questões institucionais, ou seja, garantia de qualidade da matéria-prima, que deve estar isenta de qualquer patógeno, cabendo ao MAPA e a Secretaria de Agricultura a garantia do status sanitário.

Na cadeia produtiva avícola as instituições assumem o conceito proposto por Noth (1991) para o qual as instituições são as restrições existentes dentro das estruturas políticas, econômicas e interações sociais, sendo, portanto, as “regras do jogo” formais (constituição, leis, regulamentos, direitos de propriedade, etc) e informais (sanções, tabus, costumes, tradições, códigos de conduta, etc). São importantes na medida em que reduzem as incertezas presentes do ambiente, através de incentivos que moldam as ações dos agentes. Além disso, de acordo com François (2013), devem funcionar como um sistema de incentivos em todos os tipos de troca, nos quais os custos de transação definiriam os ganhos do sistema. Deve-se considerar ainda que os bens possuem diferentes atributos e os serviços diferentes características, gerando um custo para mensurá-los. Em alguns casos, no entanto, não há possibilidade de mensuração, podendo gerar incertezas. Neste sentido, para Fiani (2003), os ganhos derivados de trocas têm uma relação direta com a definição e garantia dos atributos que compõe os direitos de propriedade. Logo, quanto melhor forem definidos e garantidos, mais

eficientes serão as instituições no seu papel de incentivos e trocas. Na medida em que vínculos pessoais são estabelecidos entre os agentes, os custos para verificação e garantia dos direitos de propriedade são reduzidos.

De acordo com Azevedo (2000) os sistemas agroindustriais compõe uma área na qual as instituições são especialmente importantes, pois, além de envolver questões relacionadas a propriedade da terra, estão explícitas as políticas relacionadas a segurança alimentar e de garantia da qualidade. De acordo com Ramos et. al (2007) desde o início do século XX, devido a sazonalidade da agricultura de forma geral, justificou-se a adoção de políticas de preços, visando proteger os altos e baixos das safras, com o objetivo de garantir a continuidade da produção e o bem estar social, bem como a implantação de políticas de crédito para financiar o crescimento deste segmento. Pode-se citar como exemplo a política do governo do estado de Santa Catarina de preço mínimo para o milho na safra de 2017, conforme Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM), o qual garantiu o preço mínimo de R\$ 34,00 a saca de 60 kg, em função da crise de abastecimento do milho no país. Este programa visa estimular o plantio do grão e garantir um preço mínimo ao produtor com financiamento dos insumos para produzir o milho. “Santa Catarina faz esse programa numa parceria com as cooperativas, agroindústrias, com a Fecoagro oferecendo ao produtor um pacote tecnológico para ele pagar com a colheita da safra 2016/2017 e essa é a primeira opção do produtor para produzir mais milho. A segunda é garantirmos um preço mínimo. A agroindústria vai garantir R\$ 38 por saca para as cooperativas e as cooperativas garantem R\$ 34 por saca para os produtores” (GOVERNO, 2017).

Nos anos 2000 as barreiras comerciais para a carne de frango tornaram-se cada vez mais comuns, devido a questões sanitárias, como o caso da Influenza Aviária ou a Doença de Newcastle, situação esta que exigiu esforços de todos os agentes envolvidos, com o objetivo de assegurar o status sanitário dos plantéis. Surgem então programas específicos para controle dessas doenças, desenvolvidos pelo MAPA, que age em sintonia com a OMC (Organização Mundial do Comércio). As barreiras não são apenas sanitárias. Envolvem também a presença de resíduos químicos, antibióticos, promotores de crescimento, além da necessidade de planos de rastreabilidade, comprimento das Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). De acordo com Paiva (2006) a atuação do MAPA no controle e coordenação das ações é imprescindível. São inúmeras

portarias, instruções e manuais eu regem a atuação dos diferentes elos da cadeia produtiva avícola.

O controle e fiscalização não são realizados apenas no elo processador, ou seja, no abatedouro/frigorífico. Em cada elo existem diversas e diferentes legislações, visando assegurar o controle sanitário e a garantia da qualidade dos produtos.

No entanto a legislação avícola está fortemente voltada para as empresas exportadoras, pois as maiores exigências e barreiras sanitárias são impostas pelos países importadores. Logo, elos da cadeia que não atendem à exportação não são avaliados com o mesmo rigor e exigência. Outro fator importante refere-se ao curso envolvido para o cumprimento da legislação. A adequação às exigências técnicas envolve altos custos para as empresas, que necessitam desenvolver novos processos e procedimentos para a produção, implicando, na maioria dos casos, inovações tecnológicas, adaptações de unidades produtivas, de forma a atender um mercado particular, além da necessidade de adequações/adaptações de parceiros ou fornecedores (FARIA et. al, 2009). Considera-se ainda a necessidade de, em alguns casos, utilizar matérias-primas de diferentes custos para atender diferentes mercados, além da necessidade de operação em linhas de produção diferentes, como no caso de produção paralela para mercado Halal, o qual apresenta exigências muito específicas (cuba de sangria voltada para a Meca, voltagem reduzida, o que ocasiona, em algumas empresas, redução na capacidade produtiva, devido a redução da velocidade da linha de produção), devidamente formalizadas em contrato e/ou fiscalizadas por profissional capacitado.

Outro fator que deve ser destacado refere-se a rastreabilidade dos processos/produtos. O governo brasileiro, por intermédio do MAPA e ANVISA, vem realizando diversas ações para mitigar as preocupações sobre a segurança das aves brasileiras perante os mercados globais. Uma das mais importantes é a certificação de área livre de gripe aviária, pois o Brasil se encontra em uma posição vulnerável, visto que se um único caso de gripe aviária ocorresse em qualquer estado brasileiro (como por exemplo o Estado de Rondônia) comprometeria toda sanidade avícola do país, ocasionando no fechando das portas do mercado internacional.

Visando transformar este cenário, o MAPA aprovou a Instrução Normativa Nº 21, de 21 de outubro de 2014 que estabelece as normas técnicas de Certificação Sanitária da Compartimentação da Cadeia Produtiva Avícola das granjas de reprodução, de corte e incubatórios, de galinhas ou perus, para a infecção pelos vírus de influenza aviária - IA e doença de Newcastle - DNC. É uma IN de caráter facultativo e tem por

finalidade reconhecer e atestar subpopulação de aves com status sanitário diferenciado, por meio da adoção de procedimentos adicionais de biossegurança, vigilância epidemiológica, supervisões e auditorias (IN 21, 2014). O modelo proposto prevê uma rastreabilidade total, ou seja, forma-se um complexo industrial, composto por indústria frigorífica, fábrica de ração e avicultores integrados, transformando em “compartimento”, com controle total dos insumos utilizados, como ração, água, produtos biológicos, equipamentos, medicamentos, genéticos e outros materiais, bem como a tramitação de pessoas e veículos que poderão circular no local.

Estados como Santa Catarina, Goiás, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul possuem diversas unidades em processo de certificação. O alto custo de implantação e treinamento, dificuldade de atender as normas estabelecidas pelo MAPA e o tempo de implantação podem ser alguns dos fatores que impactam no baixo índice de adesão das empresas (FAEP, 2015). Além do mais, os consumidores estão cada dia mais exigentes com relação a qualidade dos alimentos que chegam a sua mesa, exigindo das autoridades públicas a adoção de medidas reguladoras e normas técnicas que garantam a oferta de produtos seguros (DEMATTÊ FILHO, 2014). Sistemas de rastreabilidade na indústria de alimento como medida de segurança atende as exigências dos consumidores e resguarda o mercado de carne de frango. Com o contínuo crescimento da avicultura brasileira, se eleva a responsabilidade frente questões de sustentabilidade, com enfoque nos aspectos sociais, na preservação ambiental, no bem-estar animal, na segurança alimentar e, enfim, na qualidade do produto produzido.

O risco e a incerteza gerada nestes casos é um dos fatores que fomenta a verticalização da cadeia produtiva de aves, especialmente aquelas coordenadas por frigoríficos/abatedouros exportadores, os quais tentam reduzir a incerteza por meio da verticalização, visando obter maior controle dos processos (ZANELLA, 2011).

Além da incerteza, a dificuldade de mensuração dos atributos, assim como a necessidade de garantir padrões de sanidade e segurança alimentar, fazem com que a verticalização das atividades se revele uma alternativa mais adequada.

4.4.2 O papel do crédito no desenvolvimento avícola

Os governos nacional e estaduais têm papel decisivo no desenvolvimento da cadeia avícola. Para Bernardes (2008) o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), que surgiu em 1965, foi

determinante na transformação da base técnica dos estabelecimentos agrícolas, proporcionando aumento da produtividade, consolidação de diferentes cadeias agroindustriais e integração dos capitais agrários ao nível de valorização do capital financeiro brasileiro.

O desenvolvimento da indústria de frango de corte no país foi impulsionado pelas políticas de créditos, visto que a disponibilidade de crédito para a avicultura possibilitou sua produção e expansão. “A reprodução ampliada do capital inseriu de forma plena a agricultura na lógica da financeirização da riqueza num universo globalizado” (GONÇALVES, 2005). De acordo com dados do Banco Central do Brasil (2015), o crédito rural tem a finalidade de estimular os investimentos de produtores rurais e favorecer o custeio e a comercialização de produtos agropecuários, compreendendo desde custeio (visa a atender às despesas do ciclo produtivo), investimento (destinado a inversões em bens e serviços que gerem benefícios por mais de um ciclo de produção) e comercialização (atende a despesas após a produção). Na modalidade específica de financiamento destinado à avicultura, o crédito pode ser concedido para empreendimentos de engorda para abate, produção de crias, aquisição de animais ou ovos e comercialização de carnes, entre outros.

De acordo com Dacroce, Leismann e Hofer (2015) há quatro décadas atrás não haviam muitas máquinas no campo e defensivos agrícolas, o que demandava muita mão de obra, os chamados “boias-frias”. A denominada Revolução Verde chegou ao Brasil com o propósito de maximizar a produção em curto período (BORGES; SANTOS, 2013). Para Kakimoto (2011) eficiência e eficácia na produção são fatores fundamentais para garantir a permanência do produtor no mercado. As inovações tecnológicas adotadas pelo produtor são fatores determinantes para elevar a competitividade e essencial para definir sua posição no setor. De acordo com Morilhas (2012) a inovação põe as empresas à frente de seus concorrentes e conduz ao desequilíbrio do mercado. Para tanto, o acesso ao crédito condiciona o início e a manutenção dos produtores nesta atividade, pois, a produção de frangos é alvo de uma indústria que ao longo dos anos ampliou a escala e incorporou novas tecnologias, requerendo constantes atualizações e investimentos.

Neste sentido, para ter acesso às tecnologias são necessários altos investimentos, mas a maioria dos produtores não possuem recursos para se adequar e necessitam recorrer às linhas de financiamentos. Na concepção de Belusse e Hespanhol (2010) a atividade avícola requer atualizações constantes e o acesso ao crédito é fator determinante para o

início e manutenção dos produtores na atividade. A disponibilidade de financiamentos de longo prazo oportuniza empreendimentos de grande escala, o que fomenta o processo de crescimento econômico (SANT'ANNA; BORÇA JUNIOR; ARAUJO, 2009).

Entre as diversas linhas de créditos ofertadas pelo sistema financeiro é possível destacar o MODERAGRO (Programa de Modernização da Agricultura e Conservação de Recursos Naturais), o qual objetiva apoiar e fomentar os setores da produção, beneficiamento, industrialização, acondicionamento e armazenamento de produtos avícolas (BNDES, 2015). São itens financiáveis: construção, instalação e modernização de benfeitorias; investimentos necessários ao suprimento de água, alimentação e tratamento de dejetos relacionados às atividades que se dediquem à exploração de criação animal amparadas pelo MODERAGRO e obras decorrentes da execução de projeto de adequação sanitária e/ou ambiental relacionado às atividades constantes do objetivo deste Programa (BNDES, 2015). Nesta linha de crédito o juro é de 8,75% ao ano, onde 100% dos itens são financiáveis no período de 10 anos incluindo os três anos de carência. Os recursos para empreendimento individual e de até R\$ 800.000,00 (oitocentos mil reais) por cliente e para empreendimento coletivo é disponibilizado até R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais) respeitando o limite individual por participante. As garantias no financiamento de máquinas e equipamentos isolados, deve ser constituída a propriedade fiduciária ou o penhor sobre os bens objeto do financiamento, a ser mantido até final liquidação do contrato.

Está também disponível desde 2015 o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica na Produção Agropecuária-INOVAGRO, que objetiva incentivar a implementação tecnológica, boas práticas agropecuárias e de gestão Rural. Os recursos disponíveis são de R\$ 1.000.000,00 (um milhão de reais) por beneficiário individual ou R\$ 3.000.000,00 (três milhões de reais) para empreendimento coletivo respeitando o limite individual. Esta linha de crédito possui juros de 7,5%, com prazo de dez anos para pagar incluindo os três anos de carência e exige as mesmas garantias do programa MODERAGRO (DACROCE, LEISMANN E HOFER, 2015).

O Brasil possui variadas linhas de crédito de longo prazo que objetivam o acesso a inovações tecnológicas para incremento da produção e boas praticas ambientais, porém ainda é considerado um país de crédito nível baixo com relação a outros países em desenvolvimento como China, Malásia e Tailândia (SANT'ANNA; BORÇA JUNIOR; ARAUJO, 2009). Segundo o IEA (Instituto de Economia Agrícola)

houve uma redução de 13,3% dos recursos direcionados a investimentos programados para 2014/2015 com relação ao período anterior. Contudo foram mantidos por meio do Programa INOVAGRO, medidas para incentivar a inovação tecnológica para a avicultura, suinocultura, os hortigranjeiros e a pecuária de leite.

4.5 ESTRUTURA DE MERCADO E O PADRÃO DE CONCORRÊNCIA DO SETOR AVÍCOLA BRASILEIRO

A avicultura brasileira tem se constituído no segmento agroindustrial que vem se destacando, em termos de evolução produtiva, pela adoção do progresso tecnológico e organizacional, notadamente ocorrida na “avicultura de corte” em nível mundial, nas últimas décadas.

Este setor caracteriza-se pela estrutura de governança verticalizada ao longo da cadeia produtiva. De acordo com Gordin e Michels (2003), ao observarem os elos da cadeia produtiva da avicultura de corte, verifica-se que as relações entre eles possui conotação diferenciada, em função do grau de dominação e subordinação existente, sendo possível, portanto, inseri-los em estruturas específicas e analisá-los sob a ótica da teoria econômica, caracterizando a cadeia. Entre os avozeiros e o frigorífico, a relação de mercado observada revela a condição de oligopólio concentrado. Existem poucas empresas internacionais detentoras das linhagens e da tecnologia e dessa forma caracterizam-se por dominar o mercado, já que fornecem os insumos para a geração das matrizes.

Para Gordin e Michels (2003) a quase ausência diferenciação de produtos aliada à alta taxa de concentração técnica, decorrentes das barreiras de entrada, dos elevados montantes de capital exigidos e do controle sobre tecnologias (altos investimentos de longa maturação), ajudam a formar um oligopólio concentrado, que se situa como formador de preço para o elo posterior, ou seja, o elo da agroindústria frigorífica. No que se refere a relação de mercado entre o frigorífico e o avicultor, é possível observar que se trata de um monopólio, no qual existem muitos vendedores para um único comprador. Nesta relação a oferta é formada por centenas de aviários, com tamanhos diferenciados, de acordo com o sistema de integração proposto pela indústria integradora. Logo, se pode perceber que a relação de negócio entre o frigorífico e o aviário não faz parte de um mercado de livre concorrência nos moldes tradicionais, muito menos com a utilização de variáveis que caracterizam o mercado capitalista, como competitividade, negociação, crescimento e perspectivas. Sua função passa a ser de um agente que

utiliza o trabalho como forma de condução do negócio, ignorando o preço de venda e a relação com o frigorífico é de subordinação, visto que o preço do frango vivo, no sistema de integração, não pode ser determinado e dessa forma o avicultor fica condicionado à situação de tomador de preço. Portanto, neste cenário, o frigorífico exerce o total controle do preço e da demanda (GORDIN; MICHELS, 2003).

Já na relação entre o frigorífico e o varejista, diante da representatividade deste último, pode ser demonstrada a importância de força na negociação de preços com a indústria frigorífica. A relação de mercado observada nesta situação pode ser caracterizada como oligopólio competitivo viscoso, ou seja, poucos vendedores e muitos compradores de vários tamanhos (pequenos, médios e grandes). A viscosidade se estabelece nesta condição pelo fato de existirem situações e comportamentos capazes de alterar a formação de preços em virtude do poder de negociação. Os preços pagos por varejistas de grande porte, normalmente são negociáveis, devido à necessidade de determinação de preço de sua parte. Para os varejistas de pequeno porte, isso não acontece, demonstrando serem meros tomadores de preços. Na relação entre o varejista e o consumidor, o equilíbrio entre oferta e demanda não acontece via preços, mas pelo controle de oferta da indústria frigorífica. Isso se deve ao fato de o mercado já ter atingido o ponto de equilíbrio de preços e, portanto, não se alterar, a não ser via oferta diante do excesso ou escassez, colocando o consumidor em situação de tomador de preços (GORDIN; MICHELS, 2003).

Para Garcia (2004) o excelente desempenho da cadeia produtiva do frango de corte no Brasil é reflexo do processo de reestruturação industrial (adoção de novas formas de organização industrial em larga escala), de mudanças tecnológicas e de melhorias nas técnicas de manejo, nutrição e sanidade das aves, ocorridos no Brasil a partir dos anos de 1970 e intensificados nos anos de 1990. Além disso, a posição que ocupa o país como grande produtor de soja e milho (principais componentes da ração) e a consolidação do sistema de produção em “parceria avícola”, nos principais estados produtores possibilitam a oferta responder com eficiência a estes aumentos de demanda e ajudam a explicar o excepcional desempenho do setor.

De acordo com projeções da OCDE/FAO (2012) já na década de 2020 a carne de frango será a mais consumida no mundo, superando pela primeira vez o consumo da carne suína. Se forem mantidos os índices de crescimento estimados, em 2043, o consumo mundial de carne de frango ultrapassará a marca dos 200 milhões de toneladas, ficando quase 20% acima do consumo da carne suína que será cerca de

170 milhões de toneladas. De acordo com Desousart (2013) o crescimento do consumo de carnes acima do crescimento da população mundial no período de 1960 a 2010 permitiu um aumento significativo do consumo per capita de todas as carnes.

Entre o período de 1960 a 2010 houve, também, um expressivo aumento das exportações mundiais. A taxa média de exportações de carne de frango aumentou 5.182%, enquanto o aumento das exportações de outras carnes foi de 1.182%. Porém, apesar da produção de carne de frango para exportação ter crescido significativamente nas últimas décadas, a maior parte da produção ainda é direcionada para os mercados internos (USDA, 2013).

Com relação aos principais países produtores de carne de frango do mundo observa-se que os 10 maiores produtores produziam juntos, em 1964, 91,7% da produção mundial de carne de frango e os 3 maiores 71,5%. Em 2010, os 10 maiores produtores produziam 80,4% da produção mundial e os 3 maiores produziam 52,9%. Os EUA foram ao longo desse período o maior produtor de carne de frango do mundo. Sua participação no mercado mundial, no entanto, foi caindo progressivamente, de 55,5% em 1964 para apenas 21,1% em 2010. Ao contrário, países como Brasil e China aumentaram sua participação na produção mundial de carne de frango nesse período, se tornando respectivamente o segundo e o terceiro maiores produtores. O Brasil, por exemplo, aumentou sua participação de 1,8% em 1964 para 15,7% em 2010 (USDA, 2013).

As exportações de carne de frango são muito concentradas, assim como ocorre com a produção e o consumo. No início da década de 1960 apenas 5 países eram responsáveis pela exportação de toda a carne de frango do mundo e os 3 primeiros eram responsáveis por 84% de toda a exportação. Em 2010, os 10 maiores exportadores eram responsáveis por 98% e os 3 maiores exportadores eram responsáveis por 82% das exportações mundiais. Os EUA assumem a liderança nas exportações de carne de frango a partir da década de 1970 e mantém esta posição até a década de 2000. Em 2004 os americanos perderam a liderança nas exportações para o Brasil (USDA, 2013), que a mantém até hoje.

No Brasil, no ano 2000 existiam 243 estabelecimentos de abate de frangos. Este número quase duplicou em 10 anos, alcançando 436 estabelecimentos de abate de frangos em 2010. Em 2000, 53% dos estabelecimentos tinham Sistema de Inspeção Federal (SIF) e apenas 10% dos estabelecimentos tinham Sistema de Inspeção Municipal (SIM). Já em 2010, a situação se inverteu e 42% dos estabelecimentos tinham SIM enquanto apenas 36% dos estabelecimentos tinham SIF. Em

2000, a região sudeste tinha o maior número de estabelecimentos de abate de frangos, seguida pela região sul e nordeste. A maioria desses estabelecimentos tinha o SIF. Já em 2010, a região nordeste tinha o maior número de estabelecimentos, seguida pelas regiões sul e sudeste. Ao contrário, do que no ano de 2000, a maioria dos estabelecimentos tinha o SIM (IBGE, 2013).

Apesar do aumento no número de estabelecimentos, a concentração do volume de produção e exportação é cada vez mais evidente. Em 2010, a Perdigão incorporou a Sadia e deu origem a BR Foods. Esta nova empresa tornou-se a maior empresa produtora de carne do Brasil, detendo 32,3% do mercado. Desde o ano 2000 os processos de fusão ou de incorporação tornaram o mercado de carne de frango mais concentrado e dinâmico, já que a primeira colocada em 2000 detinha apenas 11,8% do mercado enquanto a primeira colocada em 2010 deteve 32,3%. Houve uma concentração de mercado, já que a participação de outras empresas diminuiu de 64% em 2000 para 33,1% em 2010 (UBABEF, 2015).

No cenário nacional, as empresas BRF e JBS dominam a produção e as exportações de carne de frango, sendo que foram responsáveis por cerca de 70% do volume exportado pelo país em 2013 (UBABEF, 2014). A BRF, maior processadora de carne de frango do Brasil, representou 45,8% das exportações brasileiras do produto em 2014 enquanto a JBS foi a segunda principal exportadora de carne de frango no período, com 23,8% de participação nas vendas externas.

Esses dados refletem o padrão de concorrência do setor. Após a fusão da Sadia com a Perdigão, a BRF torna-se a número um no ranking das exportações. Além disso, há a clara política de aquisições da JBS. Desde 2013, a JBS realizou 13 novas aquisições (AVISITE, 2017). Os números da JBS já incluem a Seara Brasil, adquirida da Marfrig em 2013. Com uma participação mais modesta, a cooperativa catarinense Aurora foi responsável por 3,5% das exportações, enquanto que a americana Tyson Foods representou 2,3% (UBABEF, 2013).

Figura 13 – Ranking das exportações de frango brasileiras

Concentração

Os 10 maiores exportadores de frango do Brasil

Posição	Empresa	Fatía (%)
1º	BRF	45,8
2º	JBS	23,8
3º	Aurora	3,5
4º	Tyson do Brasil	2,3
5º	CVale	2,1
6º	Copacol	1,6
7º	Kaefer	1,5
8º	Cooperativa Lar	1,4
9º	Big Frango	1,3
10º	GT Foods	1,3

Fonte: Ubaldef-Secex

Fonte: AVISITE (2017)

15,4%

das exportações, que somaram 389 milhões de toneladas em 2013, foram realizadas por outras empresas

32%

da produção brasileira de frango, que totalizou 12,3 milhões de toneladas em 2013, foram destinadas à exportação

Considerando que as indústrias de commodities são caracterizadas por processos de produção contínuos, pela elaboração de produtos pouco diferenciados e em grande volume, de fácil armazenagem e transporte (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995), pode-se afirmar que a elevação dos padrões de eficiência na indústria mundial vem sendo observada como decorrente das transformações tecnológicas que ocorreram a partir dos anos 80, além da rápida difusão internacional das tecnologias e das inovações na organização da produção, ocasionando um novo cenário competitivo, onde há uma predominância de qualidade de produtos, flexibilidade, rapidez de entrega, inovação, além de racionalização dos custos de produção, sendo importante considerar ainda os limites impostos pela natureza da tecnologia e dos mercados envolvidos, das relações interindustriais e dos fatores macroeconômicos, considerando o fato de que os padrões de concorrência são específicos de cada setor.

Os setores produtores de commodities apresentam características similares, no que diz respeito à maneira como as empresas competem em seus mercados e às suas trajetórias futuras de evolução, sendo que a principal dessas características comuns é a elevada participação no mercado, detida por um número reduzido de firmas, típica das estruturas de oligopólio homogêneo, prevalecendo pequena diferenciação de produtos e elevadas escalas técnicas de produção, quando comparadas aos demais ramos da indústria (FERRAZ, KUPFER, HAGUENAUER, 1995).

Neste sentido, as firmas que atuam na avicultura de corte devem ser capazes de explorar ao máximo todas as formas de redução de custos, que surgem como reflexo dos ganhos de escala, favorecidos

pelos processos contínuos de produção. Torna-se importante que antecipem o crescimento das demandas ou respondam às oscilações de preço e quantidades (típicas desses mercados), por meio da adoção de estratégias de investimento, que aumentem a capacidade produtiva acima dos níveis de demanda, além de implantarem linhas de produtos complementares (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995).

O padrão de concorrência na indústria de commodities pode ser influenciado pelo quadro de oferta mundial desses produtos, favorecendo o acesso a mercados internacionais. No plano produtivo, cresce a importância das práticas de qualidade total, das inovações redutoras de custos, além da busca por diferenciação, gerando um aumento de valor agregado dos produtos comercializados, acarretando uma “descommoditização” desses produtos.

Neste sentido, é possível afirmar que agora BRF e JBS impõe uma nova dinâmica para a produção de carne de frango no Brasil. Possuem uma cadeia produtiva altamente verticalizada, controlam todos os elos, de forma a garantirem o atendimento aos padrões sanitários e de segurança alimentar. Dominam a tecnologia do setor. São as empresas que possuem maior mix de produtos, podendo oferecer um variado portfólio ao mercado consumidor. Investem em genética, nutrição, instalações, máquinas, equipamentos, processos, visando aumentar eficiência e reduzir custos.

Para Farina (1999, p.24) os padrões concorrenciais correspondem, às “(...) regras do jogo competitivo”, sendo constituídos por fatores relacionados a preço, marca, qualidade, inovação, estabilidade de entrega, reputação confiança, inovação contínua em produto ou em processo, etc. Dessa forma, ações voltadas à busca de sustentação de padrão concorrencial no mercado, levam necessariamente à análise da diferença entre eficácia operacional e estratégia. Porter (1999a) na medida em que a eficiência operacional aumenta, a empresa se movimenta em direção à fronteira, mostrando-se capaz de melhorar em diversas posições o seu desempenho.

No contexto das profundas mudanças ocorridas na cadeia produtiva do frango de corte, surge no Brasil uma moderna indústria de abate e processamento com a instalação de modernos frigoríficos e abatedouros, integrados a produção de aves e rações. Os estados da região sul do país por serem grandes produtores de soja e milho foram os que mais intensamente se inseriram nessa moderna avicultura, com operações em larga escala, muito embora outros estados brasileiros também tenham apresentado modificações substanciais na sua estrutura produtiva, aumentando sua participação na produção nacional de frangos

de corte, “[...] isso ocorreu através de plantas menores, voltadas, em sua maioria, para mercados regionais [...]” (BORTOLIN, 2002, p. 12). Para Rizzi, (1993, p. 69), “o desenvolvimento da indústria de frangos na região sul está intimamente vinculado à expansão das culturas de soja e milho” insumos básicos na composição das rações para as aves. O modelo de indústria de abate de frangos instalada no sul do país (pioneiramente em Santa Catarina), em que a indústria mantém um “contrato de parceria” com o produtor, é similar ao dos EUA e de grande parte dos principais países produtores do mundo. Este sistema, que surge no sul do país com base na experiência das empresas lá estabelecidas no segmento de suínos, é o grande fator de difusão de tecnologia para o setor, estando diretamente relacionado ao crescimento da produção e da produtividade de frango no Brasil e no mundo (BORTOLIN, 2002).

Com o aumento da demanda mundial de carne de aves, Chile e China estão na mira como os mercados prioritários, assim como Leste Europeu, África e Oriente Médio. O mercado avícola brasileiro é promissor e deve crescer nos próximos dez anos mais que cresceu na última década (AVISITE, 2015). Salienta-se, no entanto, a preocupação com o desabastecimento de grãos provocado pela concorrência com os biocombustíveis, além de queda no volume de produção e na produtividade por questões climáticas (UBABEF, 2017).

Com relação ao sistema de criação e manejo de frangos, BRF e JBS estruturaram um novo formato, caracterizado por “aviários gigantes”, com 150 metros de comprimento por 30 da largura, podendo chegar até 155 metros de comprimento por 36 metros de largura. O projeto de engenharia se destaca pela capacidade de alterar metragem lateral, atingindo a largura de três aviários. Enquanto no sistema padrão são alojadas entre 17 a 20 mil aves, nos “aviários gigantes” a capacidade é de até 90 mil. A inovação desafia a prerrogativa dos sistemas tradicionais de alterar somente a metragem do comprimento dos aviários, e aparece como uma alternativa para reduzir custo e aumentar produtividade, equacionando questões logísticas, desde a entrega de pintainhos de 1 dia, ração, apanha, até o aumento de produção, padrão de manejo (menos aviários, maior capacidade), garantindo a sanidade e segurança alimentar. Com relação a estrutura, os aviários são montados com a mesma tecnologia e automação das estruturas tradicionais, porém possuem um diferencial na ventilação. Além disso, para evitar perdas com quedas de energia, cada aviário gigante possui um gerador alternativo.

As perspectivas para a produção de alimentos são boas, no entanto a sustentabilidade (em seu tripé) precisa ser avaliada. De acordo com Dacroce, Leismann e Hofer (2015) há uma perspectiva de crescimento global entre 9 e 9,6 bilhões de habitantes até 2050, estando sob a responsabilidade dos maiores produtores de alimentos mundiais o atendimento desta demanda (que representa um incremento de 50% neste período). Estima-se que o Grupo Banco Mundial tenha investido cerca de US\$ 8 bilhões a US\$ 10 bilhões por ano no período 2013-2015 para a expansão da produção de alimentos (WORLD BANK, 2013). Porém alguns fatores devem ser observados. A densidade demográfica reduz áreas de plantio e recursos naturais disponíveis, especialmente a água, utilizada em grande quantidade ao longo de toda a cadeia. O grande desafio das indústrias avícolas é aumentar seus índices de produtividade com sustentabilidade através de novas tecnologias aos níveis de: genética, eficiência nutricional, ambiência e técnicas de manejo. No entanto o acesso a estas tecnologias requer altos investimentos. De acordo com Coutinho (2014) o agronegócio desfruta de competitividade estrutural na maioria de seus segmentos, competitividade essa não decorrente apenas de amplos recursos naturais disponíveis, mas também da competente base tecnológica e empresarial que se construiu nas últimas décadas (COUTINHO, 2014).

De acordo com Dacroce, Leismann e Hofer (2015) as agroindústrias brasileiras têm buscado linhas de créditos junto ao banco BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para atender estas necessidades, com taxas de juros compatíveis com a rentabilidade do setor. Além disso, novas parcerias entre produtores e agroindústrias estão sendo realizadas para construção de aviários com tecnologia de “ponta”. No entanto tais parcerias têm sido ofertadas preferencialmente para médios e grandes produtores, especialmente por possuírem condições de ofertar garantias às financiadoras.

Deve-se salientar ainda, de acordo com Dacroce, Leismann e Hofer (2015), que historicamente, programas de crédito têm sido um componente importante do governo brasileiro para o apoio à agricultura, porém relativamente baixo quando comparado as grandes produtores como China e Estados Unidos (USITC, 2012). O pequeno produtor é pioneiro no sistema de integração vertical brasileiro, mas a infraestrutura, tanto dos aviários quanto dos equipamentos, atualmente está defasada e muitos produtores não possuem recursos financeiros para se adequar as novas tecnologias.

Neste sentido, para Silva (2013) a cadeia produtiva passa por um processo de rearranjo, no qual os agricultores familiares integrados

menos capitalizados, com deficiências no sistema organizacional e de gestão, se retiram do mercado, para a entrada de avicultores familiares profissionalizados e avicultores empresariais (DACROCE, LEISMANN E HOFER, 2015).

Além do mais, de acordo com Demattê Filho (2014) é questionável os benefícios em termos de qualidade de vida e de melhora socioeconômica de produtores, relacionados a altos investimentos exigidos para que possam permanecer na atividade. Cita-se ainda barreiras impostas pelas Instruções Normativas (IN) 56/2007 e 59/2009 do MAPA. A IN primeira delimita uma distância mínima de três quilômetros para novas construções em áreas próximas de matrizeiros, frigoríficos, fábrica de ração entre outros, enquanto a segunda IN estabelece piso de alvenaria dos estabelecimentos avícolas “reprodutores”, visando facilitar a limpeza e desinfecção, mas, que por outro lado, onera o custo de construção dos galpões.

Para Dacroce, Leismann e Hofer (2015) o crescimento da atividade e a preocupação com a proteção do meio ambiente motivaram a criação de leis ambientais, as quais tem como objetivo a redução dos impactos ambientais decorrentes de novos empreendimentos bem como a regularização das atividades existentes.

Por outro lado, o Brasil desfruta de importantes fronteiras de expansão, visto que indústrias manufatureiras e modernos serviços constitui um eixo crucial do processo de desenvolvimento, porém, para expandir o investimento em longo prazo não seria o suficiente, havendo necessidade de combinar a consolidação da democracia com avanços na inclusão social, inovação e sustentabilidade, atrelada as dimensões econômica, social e política como mecanismo para potencializar a desenvolvimento brasileiro (COUTINHO, 2014).

Para Dacroce, Leismann e Hofer (2015), o Brasil segue uma tendência de crescimento de produção suficiente para atender as demandas do consumo interno e externo. No entanto o crescimento pode ser prejudicado devido a deficiências estruturais na economia, infraestrutura (portos, rodovias, entre outros) ineficiente, somado a alta carga tributária, processos administrativos burocráticos e redução de recursos à pesquisa. Porém, mesmo diante desses desafios, o país pode manter-se como principal eixo de oferta na cadeia global de abastecimento alimentar (PIB, 2010).

4.6 O SISTEMA COOPERATIVISTA

O Cooperativismo existe desde a pré-história, compreendendo a colheita, pesca e caça. O sistema cooperativista tem sido constante na vida das pessoas, na medida em que os homens se organizam para defender interesses comuns. No entanto foi no século XIX, mais precisamente no ano de 1844, que nasce a ideia do cooperativismo. O desemprego gerado pela Revolução Industrial, que substituiu o trabalho artesanal por máquinas a vapor, fez com que 28 tecelões criassem o que seria a primeira cooperativa. Nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale (OCEB, 2016). Os membros estabeleceram normas e metas para a organização e após um ano de trabalho acumularam um capital de 28 libras, com o qual conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo no dia 21/12/1844. Posteriormente, a associação apoiou a construção e/ou compra de casas para os tecelões, além de montar uma linha de produção para os trabalhadores que tinham salários muito baixos ou estavam desempregados. Os princípios morais e a conduta que são considerados, até hoje, a base do cooperativismo autêntico, são originários deste marco na história do cooperativismo. No ano de 1848 a cooperativa já era formada por 140 membros, sendo que após doze anos chegou a 3.450 sócios com um capital de 152 mil libras (BENATO ANZOLIN, 1995; PADULA, ARAÚJO, 2008; SESCOOP, 2016; OCEB, 2016).

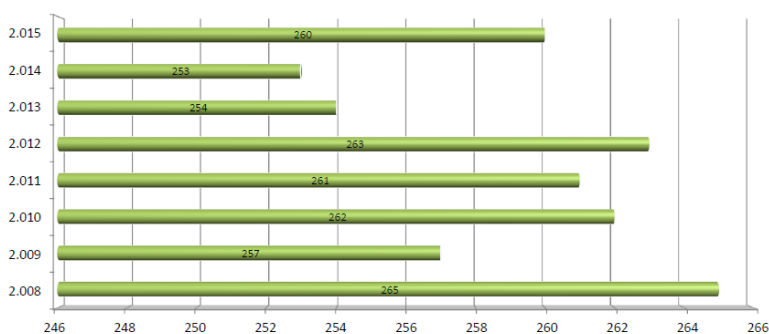
No Brasil, de acordo com OCEB (2016), a cultura da cooperação é observada desde a época da colonização portuguesa, emergindo a partir do Movimento Cooperativista Brasileiro, que surgiu no final do século XIX, mais precisamente no ano de 1889, na cidade de Ouro Preto (MG) através do estímulo de funcionários públicos, militares, profissionais liberais e operários, para atender às suas necessidades, com a criação da primeira cooperativa de consumo de que se tem registro no Brasil, denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, espalhando-se por outros estados, sendo este o marco inicial do surgimento de cooperativas de diversos ramos no país (OCEB, 2016).

No Brasil as cooperativas são legalmente reconhecidas desde o início do ano de 1903 pelo Decreto nº. 979, o qual regula a classe dos sindicatos e cooperativas rurais e de consumo. Posteriormente, em 1907, destaca-se o Decreto nº 1.637 que instituiu as formas de constituição das cooperativas e mais tarde, em 1932, foi instituído o Decreto nº 22.239 formando assim o marco do cooperativismo no Brasil. No ano seguinte este Decreto foi substituído pelo Decreto nº 23.611 dando formalização legal às cooperativas. Outro marco importante do sistema cooperativista no Brasil refere-se à criação da Organização das

Cooperativas Brasileiras (OCB), em 2 de dezembro de 1969, visando representar e defender os interesses do cooperativismo no país. Posteriormente a Lei 5.5764/71 disciplinou a criação de cooperativas. No entanto esta lei acabava restringindo a autonomia dos associados, interferindo na criação, funcionamento e fiscalização do empreendimento cooperativo, limitação esta superada posteriormente pela Constituição de 1988, a qual possibilitou a autogestão do cooperativismo (OCEB, 2016).

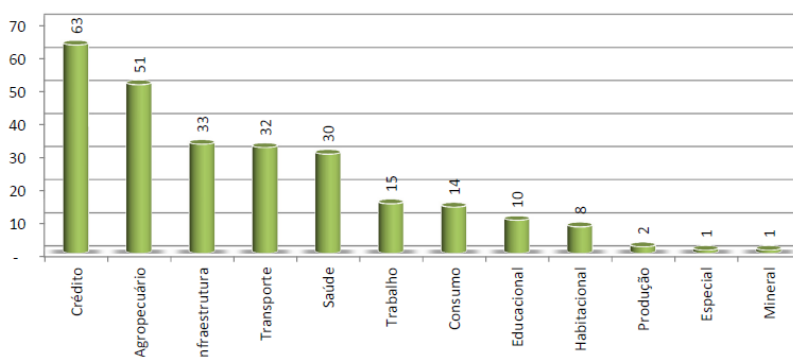
Os gráficos 8, 9, 10 e 11 apresentam, respectivamente, a evolução do número de cooperativas em atividade registradas na OCESC, o número de cooperativas por ramo/segmento, a evolução do número de cooperados e o número de cooperados por ramo/segmento.

Gráfico 8 - Evolução do número de cooperativas em atividade registradas na OCESC



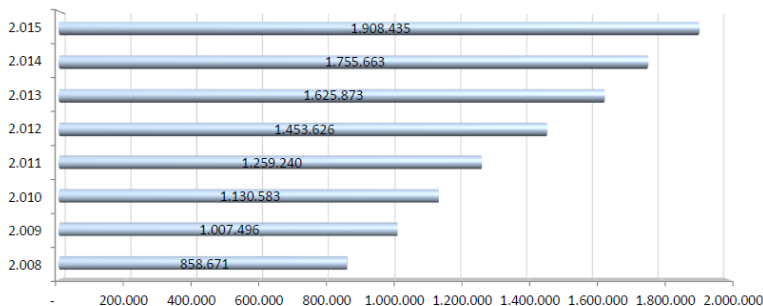
Fonte: OCESC (2016)

Gráfico 9 - Número de Cooperativas por Ramo, em 31/12/15



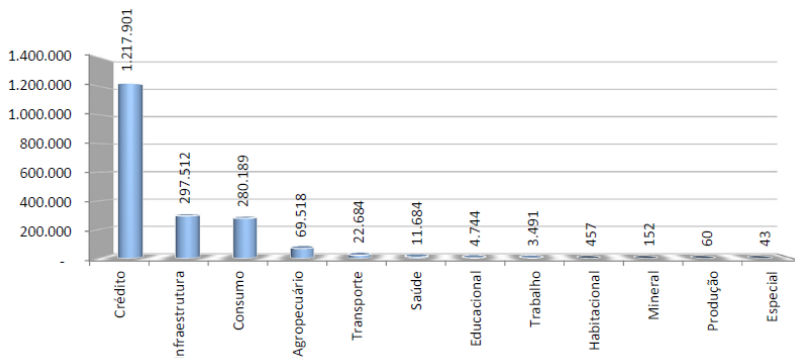
Fonte: OCESC (2016)

Gráfico 10 - Evolução do número de cooperados



Fonte: OCESC (2016)

Gráfico 11 - Número de cooperados por ramo/segmento em 31/12/15



Fonte: OCESC (2016)

No final do século XX, no ano de 1998, foi criado o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), instituição do Sistema “S”, a qual tem como objetivo somar à OCB através do viés da educação cooperativista, sendo responsável pelo ensino, formação profissional, organização e promoção social dos trabalhadores, associados e funcionários das cooperativas brasileiras (OCEB, 2016).

O sistema cooperativista fundamenta-se na reunião de pessoas e não no capital, visando atender às necessidades de um grupo e não do lucro. Visa o grupal, e não o individual (SESCOOP, 2016). Para

Bialoskorski Neto (1999, p. 9) “a cooperativa é um empreendimento diferente das empresas encontradas na economia e que visam a resultados e lucro”.

As cooperativas podem ser classificadas de diferentes formas, conforme o segmento da economia: i) cooperativas de serviços comunitários (serviços de limpeza, transporte urbano, telefonia, eletrificação rural); ii) cooperativas de consumo (pessoas físicas e que objetivam a compra e a venda de bens de consumo de primeira necessidade); iii) cooperativas de trabalhos (profissionais como seguranças, técnicos diversos que visam às intermediações entre prestadores de serviço e empresa); iv) cooperativas agropecuária e agroindústria (produtores que buscam a comercialização da produção de seus cooperados); v) cooperativas habitacionais (pessoas físicas que visam à construção de residências para uso próprio); vi) cooperativas de produção (indústrias ou empresas com o objetivo de unir fabricantes de bens como eletrodomésticos, móveis, tecidos, etc); vii) cooperativas educacionais (pais e alunos, voltada aos serviços de educação básica e ao rateio de todas as despesas); viii) cooperativas de crédito (poupadores que buscam melhores opções de créditos para seus associados) (BENATO ANZOLIN, 1995).

O sistema cooperativista é orientado por sete princípios: 1º - Adesão voluntária e livre; 2º - Gestão democrática; 3º - Participação econômica dos membros; 4º - Autonomia e independência; 5º - Educação, formação e informação; 6º - Intercooperação; 7º - Interesse pela (SCHNEIDER, 2003).

4.6.1 Cooperativas agroindustriais catarinenses

De acordo com Cruz (2002, p.64) cooperativas agropecuárias ou agroindustriais podem ser definidas como as “compostas por produtores rurais, agropastoris ou de pesca, cujas atividades podem ainda incluir beneficiamento, armazenagem, transporte, fornecimento de insumos e implementos, distribuição e comercialização dos seus produtos.”

As cooperativas agroindustriais passaram por diversas reflexões ao longo do tempo, motivadas basicamente pela evolução global das relações comerciais, gerando um processo contínuo de aperfeiçoamento e reflexão acerca de ferramentas organizacionais, devido à necessidade de concorrer com as empresas privadas. Visando manterem-se rentáveis diante de uma economia neoliberal, as cooperativas passaram a rever as suas práticas gerenciais por meio da imposição de um olhar empresarial gerando, por vezes, uma crise ideológica do cooperativismo,

caracterizada pelo prevaecimento dos valores capitalistas sobre os valores originários do cooperativismo (BIALOSKORSKI NETO, 2009).

No estado de Santa Catarina, mais da metade dos catarinenses estão vinculados, direta ou indiretamente, a uma cooperativa. No ano de 2015 as 260 cooperativas catarinenses cresceram 17% em receita operacional bruta, totalizando 14 bilhões 797 milhões de reais. O quadro social teve uma expansão de 12%, atingindo mais de 1 milhão 267 mil pessoas, empregadas (OCESC, 2016).

A alavancagem do cooperativismo agroindustrial no estado catarinense tem como marco a década de 1960, quando “o setor produtivo do campo passava por mal momento, os pequenos agricultores encontravam-se nas mãos de atravessadores dos grandes centros” (SILVESTRIN, 1999, p. 20), gerando a necessidade de iniciar um processo de reestruturação, com vistas a criação de novas possibilidades econômicas para a agricultura regional, dada a “incerteza” quanto à comercialização de grãos, assim como em virtude do crescimento das oportunidades agroindustriais que o Oeste catarinense oferecia (FARIAS, 2015).

Mas esta alavancagem não foi tarefa fácil. Foram várias tentativas fracassadas, até que no final da década de 1960 iniciaria um novo processo que marcaria a história do cooperativismo agroindustrial regional e do Sul do Brasil, com o surgimento da Cooperativa Central Oeste Catarinense (Aurora Alimentos). De acordo com o fundador da cooperativa, Sr. Auri Bodanese, a intenção era formar “uma cooperativa que teria todas as outras como filiadas”, ou seja, não seria apenas mais uma cooperativa, mas sim uma cooperativa industrial (SILVESTRIN, 1999, p. 39).

A Aurora Alimentos foi formada, na época, por 8 cooperativas e tinha como proposta aproveitar o grande potencial agropecuário regional de suínos, pois o frigorífico existente na época (Frigorífico Chapecó), que representava a maior parte das opções comerciais absorvia somente 30% da produção de suínos e o restante era escoada para outras regiões industriais do país (Concórdia, Videira, Curitiba e Rio Grande do Sul e São Paulo). Neste sentido, a cooperativa, de “caráter industrial”, foi criada por uma necessidade regional e os resultados esperados estavam pautados em novas oportunidades de agregação de valor à produção e proporcionar regulação do mercado regional de suínos que se encontrava sob o domínio de frigoríficos privados, que manipulavam os preços “de maneira desleal” (SILVESTRIN, 1999; FARIAS, 2015).

No entanto foi o BRDE (Banco Regional de Desenvolvimento Econômico) que fomentou o desenvolvimento do cooperativismo. Por

seu intermédio, formou-se “o maior elo de movimentação financeira dentro do cooperativismo catarinense” (SILVESTRIN, 1999, p. 77). Para exemplificar, cita-se o caso da Cooperativa Central Aurora, que durante a década de 1970 recebeu a aprovação de investimentos para a compra de caminhões para transportar suínos e cereais para todas as cooperativas filiadas (FARIAS, 2015). “Tratava-se de uma gigantesca operação de quase um milhão de dólares” a qual possibilitou capitalização financeira em investimentos no cooperativismo catarinense, pois “a Coopercentral tinha seu Plano de Ação aprovado que previa a capitalização de quase 14 milhões de cruzeiros novos (o equivalente a 64.258.638,38 – IGP-M-FGV), em cinco anos” (SILVESTRIN, 1999, p. 77).

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesse capítulo apresentam-se os dados coletados a partir das entrevistas semiestruturadas realizadas com os gestores da Cooperativa Central Aurora Alimentos, bem como distribuidor, fornecedor e avicultores, além de pesquisa documental (relatórios de volumes de produção de ovos, pintainhos, ração, abate/processamento e distribuição de produtos acabados). Apresenta-se ainda a análise dos dados a partir do referencial teórico desenvolvido, visando atender os objetivos do estudo.

Inicialmente apresenta-se a Cooperativa Central Aurora Alimentos, objeto deste estudo. Na Sequência identificaram-se as formas ou estruturas de governança presentes ao longo da cadeia produtiva principal, coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, tendo como referência as propostas de Williamson (1985, 1996) – integração vertical, forma híbrida (contratos) e mercado, complementando com a proposta de Ménard (2014), que adiciona as formas plurais de governança.

Posteriormente buscou-se descrever a configuração das estruturas de governança identificadas (plurais e não plurais), considerando-se, de forma isolada, os custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos para, então, identificar os fatores que determinam a existência de formas plurais e não plurais a partir da complementariedade dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos, considerando-se os princípios básicos inerentes a cada teoria, com enfoque nas categorias e subcategorias de análise identificadas.

Por fim, na última subseção, apresenta-se a complementariedade das teorias identificadas nesse estudo na definição das estruturas de governança adotadas pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, tendo como base as proposições apresentadas na proposta analítica dessa tese.

5.1 COOPERATIVA CENTRAL AURORA ALIMENTOS

Em 1969, 18 homens representando 8 cooperativas do oeste de Santa Catarina, se uniram para melhorar as condições dos produtores de suínos e conseguir mais espaço no mercado, nascendo, a partir desta ação, a Aurora, maior cooperativa produtora de alimentos do Brasil e referência mundial na tecnologia e processamento de carnes.

Atualmente a Aurora é formada por 13 cooperativas filiadas, mais de 100 mil famílias associadas, mais de 25 mil funcionários diretos da

Aurora, além de mais de 8 mil empregados das cooperativas filiadas ao Sistema da Cooperativa Central Aurora Alimentos. Atua na industrialização e comercialização de carnes suínas, aves, lácteos, massas, vegetais e suplementos para nutrição animal. As unidades industriais, comerciais, granjas e distribuidores estão por todo o Brasil.

A Aurora surgiu da união de pequenos e médios produtores rurais, que fundaram sociedades cooperativistas, construíram silos e armazéns, adquiriram frotas para o escoamento da produção e disputaram mercados em condições de igualdade com as grandes corporações do setor.

A função principal da Cooperativa Central Aurora Alimentos é apoiar as cooperativas filiadas que, por sua vez, apoiam os produtores rurais. São mais de 100 mil famílias seguindo os valores da cooperação em mais de 500 municípios brasileiros. As cooperativas filiadas são: Cooperativa Regional Alfa, Copérdia, Copercampos, Camisc, Caslo, Cooper A1, Coopervil, Cooper Itaipú, Cooperativa Auriverde, Coolacer, Cooasgo, Cotrel, Cocari.

Figura 14 – Cooperativas filiadas à Cooperativa Central Aurora



Fonte: Site Aurora Alimentos, 2016

As unidades da Cooperativa Central Aurora estão assim distribuídas:

- Matriz Aurora Chapecó, localizada em Chapecó (SC)

- Suínos:

INDÚSTRIA AURORA CHAPECÓ (SC);

FRIGORÍFICO AURORA CHAPECÓ (SC);

FRIGORÍFICO AURORA SÃO MIGUEL DO OESTE (SC);

FRIGORÍFICO AURORA SÃO GABRIEL DO OESTE (MS);

FRIGORÍFICO AURORA SARANDI (RS);

FRIGORÍFICO AURORA CHAPECÓ II (SC);

FRIGORÍFICO AURORA ERECHIM (RS);

FRIGORÍFICO AURORA JOAÇABA;

- Aves:

FRIGORÍFICO AURORA MARAVILHA (SC);

FRIGORÍFICO AURORA QUILOMBO (SC);

FRIGORÍFICO AURORA ERECHIM (RS);
 FRIGORÍFICO AURORA ABELARDO LUZ;
 FRIGORÍFICO AURORA GUATAMBU (SC);
 FRIGORÍFICO AURORA XAXIM (SC);
 FRIGORÍFICO AURORA MANDAGUARI (PR).

- Fábricas de Rações:

FÁBRICA DE RAÇÕES CHAPECÓ (SC);
 FÁBRICA DE RAÇÕES ERECHIM (RS);
 FÁBRICA DE RAÇÕES CUNHA PORÁ (SC);
 FÁBRICA DE RAÇÕES GUATAMBU (SC);
 FÁBRICA DE RAÇÕES XAXIM (SC);
 FÁBRICA DE RAÇÕES MANDAGUARI (PR).

- Unidades Armazenadoras:

UNIDADE ARMAZENADORA DE CEREAIS CHAPECÓ;

- Granjas e Incubatórios:

GRANJA AURORA I CHAPECÓ (SC);
 AVICOOPER I CHAPECÓ (SC);
 AVICOOPER II CHAPECÓ (SC);
 INCUBATÓRIO CHAPECÓ (SC);
 GRANJA AURORA II CHAPECÓ (SC);
 GRANJA AURORA III e NÚCLEO II GUATAMBU (SC);
 INCUBATORIO II ERECHIM (RS);
 GRANJA DE AVES AVICOOPER III ERECHIM (RS);
 GRANJA DE SUÍNOS AURORA VI ERECHIM (RS);
 GRANJA DE AVES AVICOOPER IV ARATIBA (RS);
 INCUBATÓRIO III ARATIBA (RS);
 AVICOOPER III – AVES ERECHIM (RS);
 INCUBATÓRIO V – XAXIM (RS).

- Lácteos:

INDÚSTRIA LÁCTEOS AURORA VARGEÃO (SC);
 INDÚSTRIA DE LÁCTEOS PINHALZINHO (SC).

- Filiais de Venda:

FILIAL DE VENDAS - RIO DE JANEIRO (RJ)
 FILIAL DE VENDAS - GUARULHOS (SP)
 FILIAL DE VENDAS - BEBEDOURO (SP)
 FILIAL DE VENDAS - CONTAGEM (MG)
 FILIAL DE VENDAS - BRASÍLIA (DF)
 FILIAL DE VENDAS - CABO DE SANTO AGOSTINHO (PE)
 UNIDADE DE VENDAS - EXPORTAÇÃO - GUARULHOS

(SP)

FILIAL DE VENDAS CAMPINAS

UNIDADE DE VENDAS - ITAJAÍ (SC)
 FILIAL DE VENDAS SÃO JOSÉ DOS PINHAIS (PR)
 UNIDADE DE VENDAS - CHAPECÓ (SC)
 FILIAL DE VENDAS - PASSO FUNDO (RS)
 FILIAL DE VENDAS NOVA SANTA RITA (RS)
 UNIDADE DE VENDAS CARIACICA - ES - U.V.
 CARIACICA (ES)
 FILIAL DE VENDAS - JANDIRA (SP)
 FILIAL DE VENDAS - CASCAVEL (PR)
 UNIDADE DE VENDAS CAMPO GRANDE - U.V. CAMPO
 GRANDE - MS
 UNIDADE DE VENDAS SALVADOR (BA) - U.V.
 SALVADOR
 UNIDADE DE VENDAS FORTALEZA - CE- U.V.
 FORTALEZA
 - Distribuidores:
 Bamberg Com. e Repres. Ltda – RS
 Centralfrios Com. e Repres. Frios Ltda - SC
 ADV Com. e Distrib. Ltda – SC
 Jumbo Alimentos Ltda - PR
 ADV Com. e Distrib. Ltda – PR
 Filial de Vendas - Guarulhos(SP)
 Filial de Vendas - São José do Rio Preto (SP)
 Filial de Vendas - Osasco (SP)
 Filial de Vendas - Rio de Janeiro(RJ)
 Filial de Vendas - Contagem - MG
 Jotaha Distr. e Repres. de Alimentos Ltda – MG
 Disalli Ind. e Com. Alimentos Ltda – BA
 Filial de Vendas - Recife(PE)
 Filial de Vendas - Brasilia (DF)
 Blesser Com. e Transportes de Frios Ltda – EPP – MT
 Polar Com. De Frios Ltda – ME – RO
 Rover Distr. Imp. e Exp. Ltda – RO
 Frios Guajará Ltda – RO
 Cordilheira Com. Frios Ltda – RO
 Oriente Com. Frios Ltda – EPP – RO
 Portal Com. Frios Ltda – EPP – RO
 Ocidental Com de Frios Ltda – AM
 Frios Vilhena Imp. E Exp. Ltda – AC
 Frios Rio Branco Imp. E Exp. Ltda – RR
 Nutriama Ltda – AP

Destaca-se que a produção e manejo de aves e suínos, assim como a produção do leite, ambas matérias-primas chave para a produção das diversas indústrias da Cooperativa Central, são de responsabilidade de produtores rurais via sistema de integração, na maioria dos casos de aves e suínos, e produção independente existe no caso de produção leiteira. No entanto, onde há sistema de integração com o produtor, os contratos são realizados com produtor rural e cooperativa filiada, não sendo feitos, portanto, diretamente com a Cooperativa Central. Porém, é a Cooperativa Central que fornece serviço de assistência técnica, responde pelo envio de rações, pintainhos e leitões para alojamento.

5.2 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PRESENTES NA CADEIA PRODUTIVA: FORMAS PLURAIS E NÃO PLURAIS

A partir de pesquisa documental, utilizando como base relatórios da empresa, e entrevistas semiestruturadas realizadas durante a pesquisa, levantaram-se os dados de produção dos elos principais da cadeia em estudo, os quais estão apresentados na tabela 4.

Tabela 4 - Estruturas de governança identificadas

MATRIZES (produção de ovos) – CICLO DE RECRIA		
Quantidade de matrizes em produção (produção de ovos para incubação)		991.500
Hierarquia - Produção própria		35%
Forma híbrida		65%
Mercado		0%
No caso da forma híbrida		
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		0%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	0%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não (x)	100%
MATRIZES (produção de ovos) – CICLO DE PRODUÇÃO		
Quantidade de matrizes em produção (produção de ovos para incubação)		1.802.402
Hierarquia - Produção própria		0%
Forma híbrida		100%
Mercado		0%

No caso da forma híbrida		
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		0%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	0%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não (x)	100%
INCUBATÓRIO		
Produção de pintainhos de 1 dia		22.000.000
Hierarquia - Produção própria		70%
Forma híbrida		30%
Mercado		0%
No caso da forma híbrida		
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		0%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	0%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não (x)	100%
PINTAINHO DE 1 DIA		
Consumo de pintainhos de um dia (volume alojados por mês)		22.500.000
Hierarquia - Produção própria		85%
Forma híbrida		12%
Mercado		3%
No caso da forma híbrida ou mercado		
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		20%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	0%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não (x)	80%
CRIAÇÃO DE FRANGOS DE CORTE – SISTEMA DE INTEGRAÇÃO		
Volume de frangos de corte abatidos por mês		22.000.000
Hierarquia - Produção própria		0%
Forma híbrida		100%
Mercado		0%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	0%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não (x)	100%
RAÇÃO		

Volume de ração fabricada/consumida por mês		110.000 ton
Hierarquia - Produção própria		100%
Forma híbrida		0%
Mercado		0%
ABATE E PROCESSAMENTO DE AVES (FRANGO DE CORTE)		
Hierarquia - Produção própria		21.000.000
Forma híbrida		100%
Mercado		0%
DISTRIBUIÇÃO		
Venda direta		92%
Venda via distribuidor		8%
Venda via trader		0%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	0%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não (x)	100%

Fonte: Elaborado pela aurora

Os dados apresentados na tabela 4 indicam o elevado índice de verticalização na cadeia em estudo. Conforme o Entrevistado 1, a verticalização das atividades principais gera maior “segurança” para a Cooperativa, tanto em termos de controle de qualidade e sanidade, como segurança no fornecimento. O quadro 6 apresenta um resumo das estruturas de governança presentes na cadeia em estudo.

Quadro 6 – Resumo das estruturas de governança identificadas

Elo	Hierarquia ou integração vertical	Forma híbrida (contratos)	Mercado	Formas plurais
Matrizeiros (produção de ovos)	X	X		X
Incubatórios - Incubação de ovos (produção de pintainhos de 1 dia)	X	X		X
Pintainhos de 1 dia para alojamento	X	X	X	X
Criação de frangos de corte (Manejo e criação)		X		
Fábrica de rações (produção de rações)	X			
Frigorífico/abatedouro (abate e processamento)	X			
Distribuição	X	X		X

Fonte: Elaborado pela aurora

Para classificação das estruturas de governança presentes, utilizaram-se os seguintes conceitos:

Hierarquia ou integração vertical: refere-se ao conjunto de transações sob a mesma propriedade, no qual ofertante e demandante são a mesma pessoa jurídica, sujeitos a controles administrativos geridos por uma estrutura em que há ordem e graduação de autoridade, ou seja, ao invés de adquirir uma determinada matéria-prima ou serviço no mercado, por exemplo, o agente opta por produzi-la ou prestá-la (WILLIAMSON, 1996).

Forma híbrida (contratos): nessa estrutura de governança preserva-se a autonomia das firmas, garantindo a relação de dependência. Considerada como uma forma intermediária entre o mercado e a integração vertical. Na visão de Williamson (1985), a forma híbrida ou contratual pode ser utilizada quando ocorrem níveis moderados de investimentos em ativos específicos, o que possibilitaria a utilização de estruturas do tipo intermediária, capazes de conter o oportunismo sem os custos extras da estrutura hierárquica.

Mercado: nessa estrutura de governança não há dependência dos agentes, gerando liberdade na escolha do fornecedor e no critério para a compra. É a forma mais flexível existente, correspondente à compra e venda com base apenas no valor da mercadoria, sendo que a negociação é realizada de acordo com a oferta e demanda existente no mercado, favorecendo transações com baixo grau de especificidade e desprezando a incerteza, apesar de existir permanentemente (WILLIAMSON, 1985; MIZUMOTO, ZYLBERSZTAJN, 2006).

Para melhor alinhamento e compreensão, as estruturas de governança acima citadas (hierarquia, forma híbrida e mercado) são consideradas como “**formas não plurais**”, ou seja, a firma opta por uma das três estruturas para coordenar suas transações. Por isso torna-se importante considerar também a possibilidade de a firma utilizar, simultaneamente, mais de uma estrutura de governança, considerando as possibilidades propostas pela ECT, o que se chama, nesse estudo, de **formas plurais**, baseado nos estudos de Ménard (2003, 2014). Portanto, para caracterizar essa “utilização simultânea” de mais de uma forma, torna-se importante incluir na análise as formas plurais.

Formas plurais de governança: para Bradach e Eccles (1989, p. 112) as formas plurais compreendem “um arranjo em que distintos mecanismos de controle organizacionais são operados simultaneamente para a mesma função pela mesma firma”. Nessa mesma direção, de acordo com Ménard et al. (2014, p. 54) as formas plurais podem ser entendidas como “arranjos organizacionais em que, para um tipo de

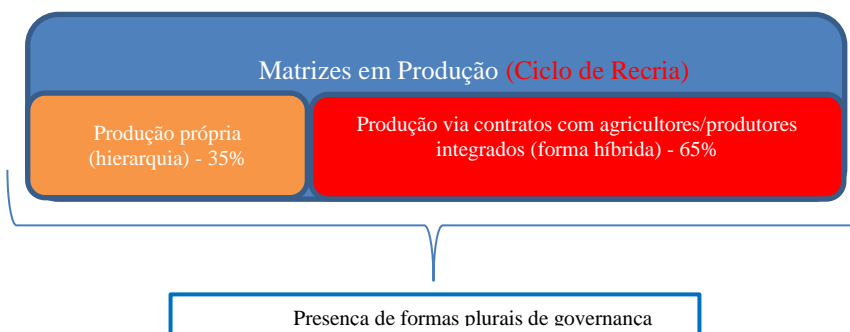
transações que lida com a mesma atividade e no mesmo ambiente institucional e competitivo, uma das partes utiliza-se simultaneamente de diferentes modos de governança ou depende substancialmente de diferentes tipos de contratos ao mesmo tempo”.

A partir desse contexto, foram descritos cada um dos elos da cadeia e suas respectivas estruturas, visando identificar a presença de **formas “plurais” e/ou “não plurais” de governança**.

5.2.1 Matrizes em produção

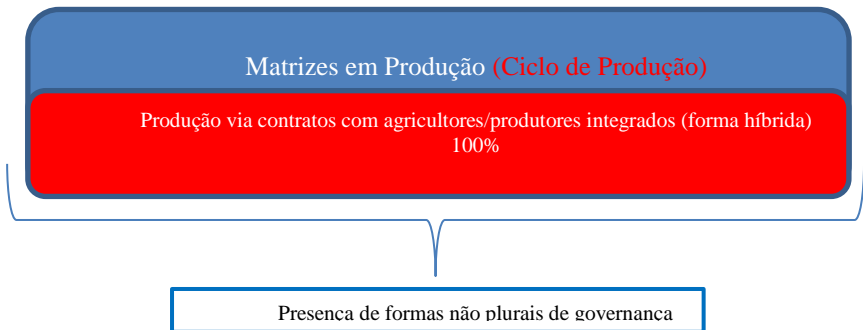
Conforme quadro 6, identificou-se a presença de formas plurais de governança no elo “matrizeiros”, ou seja, a produção de matrizes, nessa cadeia, ocorre por meio de duas formas de coordenação simultâneas: hierarquia (ou integração vertical) e forma híbrida. Destaca-se que a Aurora é proprietária das matrizes e utiliza-se de relações contratuais para garantir os serviços de recria e/ou produção de ovos. Salienta-se, no entanto, que as formas plurais estão presentes somente no ciclo de recria. O ciclo de produção é realizado totalmente por produtores integrados, conforme se pode observar nas figuras 15 e 16.

Figura 15 – Estrutura de governança presente no elo “matrizeiro” – ciclo de recria



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 16 – Estrutura de governança presente no elo “matrizeiro” – ciclo de produção



Fonte: Elaborado pela autora

O processo de produção de matrizes inicia com a aquisição dos animais com 1 (um) dia de vida. Esses animais (denominados matrizes, são os geradores os ovos que serão incubados para posterior alojamento nos aviários) são transportados dos fornecedores (que são as empresas que possuem os avozeiros – avós em criação). Para geração das avós, são necessárias as bisavós, que detém a genética, as quais são importadas. No Brasil não há produção de bisavós.

A Aurora não possui avozeiros. Compra todas as matrizes de Montenegro (RS) e Guarapuava (PR) no caso da linhagem Cobb; Rio Claro (SP) a linhagem Hoss, e de Luziânia (GO) a linhagem Hubbard. As empresas que possuem os avozeiros são multinacionais, que adquirem a genética importada para produção das linhagens. Empresas como BRF e JBS possuem também avozeiros, coordenados via integração vertical. A Aurora não possui, pois, de acordo com o entrevistado 2 “Precisa ter um volume grande de abate para valer a pena [...]”, complementando, para o entrevistado 3 “Nós (Aurora) estamos alojando 1 milhão e 500 mil por ano (matrizes) e essas outras empresas (JBS e BRF) alojam muito mais”.

A Aurora possui granjas próprias de matrizes, totalizando aproximadamente 35% do volume de aves em recria, com funcionários próprios, caracterizando a integração vertical do processo. Mas possui granjas cujo processo é caracterizado pela estrutura de governança híbrida (contratos), compreendendo aproximadamente 65% do volume de matrizes em recria.

Percebe-se, portanto, que na etapa de recria existem formas plurais, ou seja, a governança ocorre tanto por meio da integração vertical como por meio da forma híbrida, via contratos de integração. Por outro lado, o ciclo de produção é realizado somente por produtores integrados, os quais a Cooperativa denomina como parceiros, caracterizando a presença unicamente da forma híbrida. A tabela 5 apresenta os dados de volumes de produção de matrizes.

Tabela 5 – Matrizes em produção

Estado	Quantidade de granjas de Recria	Qtde Aves	Quantidade de granjas de Produção	Qtde Aves
Santa Catarina	16	416.000	0	0
Santa Catarina	0	0	26	629.000
Rio Grande do Sul	5	120.000	9	216.000
Santa Catarina	11	403.500	26	857.402
Paraná	1	52.000	1	100.000
Total	33	991.500	62	1.802.402

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme informações do Entrevistado 2, das 16 granjas de recria localizadas no Estado de Santa Catarina, 4 são de propriedade da Aurora. As demais são de propriedade de terceiros, que prestam serviço para a Cooperativa.

No caso das granjas cuja governança se dá pela forma híbrida, existem propriedades que possuem o ciclo completo (recria e produção), outras somente de recria e outras somente de produção. No caso do ciclo completo, é uma granja de recria e duas de produção. A granja de recria aloja do 1º dia de vida até a 22ª semana, quando começam a produzir e são transferidas para as granjas de produção. Os contratos são, em sua totalidade, por prazo indeterminado. A estrutura física é de propriedade do produtor integrado. A cooperativa assume o compromisso de entregar as matrizes com um dia (no caso de início de ciclo – recria e ciclo completo) ou 22 semanas (no caso de granja com apenas o processo de produção de ovos). Se compromete ainda com a assistência técnica, medicamentos e ração. Quando há necessidade de transporte durante o ciclo (de uma granja com somente recria para uma granja de produção), a Aurora realiza todo o processo, contratando transportador terceirizado, especializado para esse fim. O produtor assume mão de obra, energia, manejo e criação, conforme afirma o entrevistado 3 “O

produtor é só manejo, mão de obra, energia elétrica, que é por conta dele. Logística, assistência técnica, ração, tudo por nossa conta (Aurora) [...] toda essa questão de medicamento é com nós (Aurora)”.

Quando questionados se a forma de contratação dos produtores de matrizes é a mesma da contratação dos produtores para criação do frango de corte (processo de integração), o entrevistado 3 afirma que “É parecido, mas não é igual ao frango de corte, é diferente [...] no caso das matrizes é ligado direto com a Aurora [...] ele é um terceiro pra nós (Aurora), não é um associado que nem é lá (na produção do frango de corte) [...] ainda, [...] mas no futuro vai ter que passar também lá (ser associado da cooperativa filiada à Aurora). [...] só que vai virar mais burocracia pra nós né, a gente vai passar para uma outra cooperativa, passa as notas fiscais, contrato, tudo [...]”.

Outra característica que difere os proprietários das granjas de matrizes dos proprietários de aviários para criação de frango de corte refere-se à forma de administração/gestão da propriedade. No caso dos produtores de frango de corte, em sua grande maioria, são os próprios produtores que trabalham na propriedade, pois caracterizam-se, de forma geral, por pequenos produtores (aproximadamente 80% dos integrados são pequenos produtores). No caso das granjas de matrizes, as características são diferentes, conforme entrevistado 3:

No caso das granjas para produção de matrizes, nem é família que toca (sic), dificilmente tem alguma, poucos proprietários ficam na propriedade, é tudo empresário, dentista, tem de tudo que se possa imaginar. Eles têm os funcionários, um encarregado, por exemplo, lá que eles consideram um gerente, vamos supor, que toca (sic) essas granjas.

Com relação à forma de pagamento ao produtor de matrizes, o entrevistado 2 esclarece que:

O produtor da recria, que recria a galinha, recebe por ave recriada, ele vai recebendo adiantamentos mensais e lá no final do lote faz um fechamento com as metas que a gente tem aqui e dá um valor lá por ave, o que faltar no final a gente paga [...] e aqui (nas granjas de produção) tem um monte de metas que ele tem que cumprir, e é por ovo incubado, daí a gente paga por ovo incubado [...]

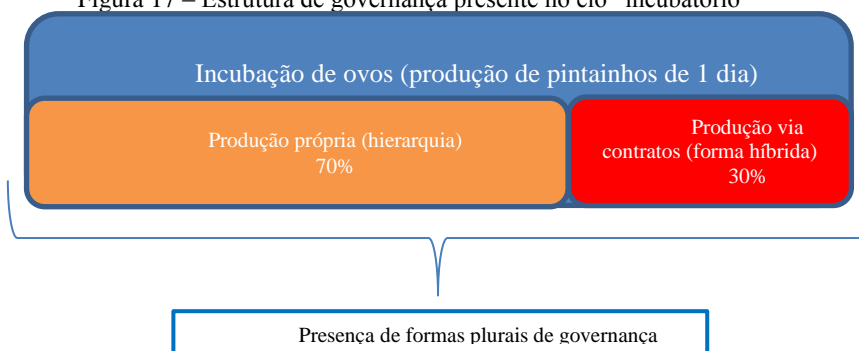
o incubatório classifica tudo o que for os incubáveis né [...] daí todo mês faz um levantamento de quanto ele produziu no mês daí tem o pagamento.

Verifica-se, portanto, que a estrutura de governança na produção de matrizes (recria) é “plural”, estando presentes, além da hierarquia, a forma híbrida, via contratos por prazo indeterminado.

5.2.2 Incubação de ovos

Como pode ser visualizado na figura 17, identificou-se a presença de formas plurais de governança no elo “incubatório”, responsável pelo processo de incubação de ovos, ou seja, esse processo ocorre por meio da hierarquia e forma híbrida.

Figura 17 – Estrutura de governança presente no elo “incubatório”



Fonte: Elaborado pela autora

A Cooperativa Central Aurora Alimentos utiliza cinco incubatórios para incubação dos ovos produzidos nos matrizeiros, os quais geram, como produto final, pintainhos de um dia. Do total de incubatórios, três são considerados pelos entrevistados como “propriedade” da Cooperativa, assim organizados: um deles é totalmente próprio (estrutura, terreno, mão de obra, bem como todos os demais custos para operação) e os outros dois são alugados pela Cooperativa. Nesse último caso, a estrutura e terreno são de propriedade de um terceiro, enquanto mão de obra e demais custos fixos e variáveis ficam a cargo da Aurora. O aluguel da estrutura física é realizado via contrato de longo prazo (10 anos).

Além dos três incubatórios considerados como “próprios”, a Aurora incuba ovos produzidos por seus matrizeiros em mais dois incubatórios terceirizados, que incubam exclusivamente para a Aurora, os quais também são contratados via contrato de longo prazo (10 anos). De acordo com o entrevistado 2:

Nós temos três próprios (incubatórios), sendo um toda estrutura própria e dois alugados. E temos dois terceiros [...] de Vargeão (SC), e um novo no Paraná [...] que vai ser para atender o frigorífico de Mandaguari (PR). Os dois terceiros são exclusivos para nós. Pagamos por ovo incubado. Mas os funcionários não são nossos, nem a estrutura, só os ovos, esse são nossos. Pagamos pelo serviço de incubação.

Em complemento, de acordo com o entrevistado 3 “Tem contrato de parceria [...] eles são exclusivos. Renovamos (o contrato) mês passado (maio 2017) para mais 10 anos”. Como pode ser percebido a partir das entrevistas realizadas, a Aurora utiliza-se tanto de estrutura própria e estruturas de terceiros, mas assume o controle total da empresa, via contratos de longo prazo (considerados ambos hierarquia) e ainda conta com a contratação via contratos de longo prazo do serviço de incubação, no qual outra empresa detém estrutura e mão de obra, recebendo apenas o ovo para incubação. Destaca-se, portanto, que todo o ovo incubado pela Aurora, quer seja via serviço terceirizado, quer seja via hierarquia, é de posse da Aurora, produzidos nas granjas de matrizes próprias ou granjas integradas, conforme descrito no subitem anterior. Não há, portanto, compra de ovos para incubação. A Aurora só incuba ovos por ela produzidos, seja via hierarquia, seja via contratos (forma híbrida).

Ao longo das entrevistas, questionou-se sobre a origem das empresas que prestam serviço de incubação, pois chama a atenção o fato de existirem empresas que prestam um serviço tão específico (especificidade de natureza locacional, visto que são todos próximos, tanto das granjas de matrizes, como dos aviários para integração de frango de corte – raio máximo de 100 km; especificidade derivadas da presença de ativos dedicados, visto que a única serventia de um incubatório é a incubação de ovos para produção de frangos de corte; especificidade de natureza física, pois há padrão específico de emprego do bem; e ainda, especificidade do capital humano, devido ao relacionamento criado entre cooperativa e empresa terceira, além de

habilidades e conhecimentos na produção desse bem/serviço tão específico). Nesse sentido, questionou-se a origem dessas empresas prestadoras de serviço (elas já existiam ou foram criadas especificamente para atender a Aurora? Se já existiam, para quem serviam antes?). De acordo com o entrevistado 2 “Elas já existiam [...] produziam basicamente para frigoríficos pequenos que fecharam ou que foram comprados por nós, no caso de Xaxim, e também mais pela JBS”.

O incubatório terceirizado, localizado em Vargeão (SC), atendia antes a antiga Diplomata, localizada em Xaxim (SC), que foi adquirida pela Aurora em 2014. O Incubatório localizado em Mandaguari (PR) atendia o frigorífico que também foi adquirido pela Aurora. Antes da aquisição dos frigoríficos pela Aurora, esses incubatórios já prestavam serviço de incubação para os antigos proprietários. A Aurora manteve a “parceria” que existia com eles.

Os entrevistados foram questionados se houve mudança nas estruturas de governança presentes ao longo do tempo. Conforme o entrevistado 2:

Ovos a gente já chegou a comprar dois a três milhões por mês. Mas daí a Aurora acabou comprando mais frigoríficos que tinham estrutura daí não precisou mais comprar. Mas há mais de dois anos não precisamos mais comprar. Isso melhorou bastante, por que facilita o planejamento. Quando eu produzo, tenho certeza de que vou ter material para abater. Apesar de que os fornecedores dificilmente nos deixam na mão, mas produzir internamente é mais confiável.

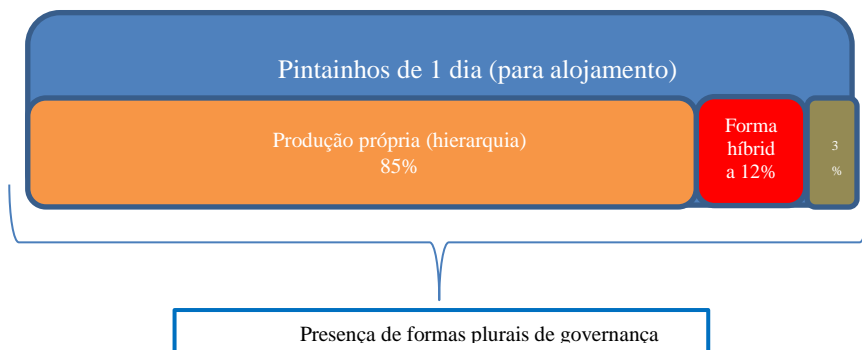
A empresa não compra ovos, pois não tem capacidade suficiente para incubação, devido ao índice de eclosão que, de acordo com o entrevistado 2, gira em torno de 85%. Com relação ao controle de qualidade na produção de pintinhos, seja dos incubatórios próprios ou terceirizados, o entrevistado 2 comenta que a empresa, ao longo dos anos, foi aumentando sua capacidade interna de produção, reduzindo, conseqüentemente, a necessidade de compra no mercado, seja mercado spot, seja via contrato. Argumenta que “A gente tem preferência em produzir tudo interno, porque consegue ter melhor controle né”.

Verifica-se, então, que a Aurora, ao longo do tempo, ao realizar aquisições, ampliou sua capacidade de incubação por intermédio de parcerias com empresas terceirizadas, com as quais mantém contratos de longo prazo.

5.2.3 Aquisição de pintainhos de um dia para alojamento (produção de frangos de corte)

Como pode ser visualizado na figura 18, identificou-se a presença de formas plurais de governança no elo “aquisição de pintainhos de um dia”, ou seja, esse processo ocorre por meio da hierarquia, forma híbrida (contratos) e também mercado spot.

Figura 18 – Estrutura de governança presente no elo “pintainhos de um dia”



Fonte: Elaborado pela autora

A Cooperativa Central Aurora Alimentos necessita de pintainhos de 1 dia de vida, os quais serão enviados para os aviários dos produtores integrados, onde permanecem para o manejo e criação, até adquirirem idade e peso para abate.

A Aurora não é autossuficiente na produção de pintainhos, ou seja, os ovos produzidos nos matrizeiros (próprios ou por intermédio do sistema de integração), que são incubados nos incubatórios próprios ou de terceiros, não são suficientes para atender a demanda de alojamento da cooperativa, gerando necessidade de compra, seja via contratos com fornecedores relacionais, seja no mercado spot. Mas, mesmo no mercado spot, os fornecedores são basicamente os mesmos. Não existem muitas empresas atuando nesse segmento. De acordo com o entrevistado 2, a Aurora negocia basicamente com cinco empresas (incubatórios) diferentes, basicamente tem contrato com três deles e com os outros compra quando há alguma necessidade esporádica, via mercado spot.

Para conseguir atender a capacidade de abate/processamento, a Cooperativa compra cerca de 15% de pintainhos, os quais são entregues

pelos fornecedores diretamente nos aviários integrados. De acordo com o entrevistado 1, “Os ovos a gente usa 100%, porém a produção de pintinhos nós não somos autossuficientes. A gente compra na faixa de 15% de pintinhos (pintainhos)”. Complementarmente, o entrevistado 3 dia que “Não compramos ovos, mas compramos pintinhos (pintainhos) de 1 dia [...] existe um leque de fornecedores e compramos daqueles que tem oferta e também bom índice de eclosão. Também tem que ser HOSS ou COBB, as vezes HUBBARD”.

Quando compra pintainhos, com alguns parceiros, estabelece contratos de longo prazo (em torno de 80% do total comprado de terceiros), porém também adquire no mercado spot (em torno de 20% do total comprado de terceiros). Para o entrevistado 1 “Os contratos nos dão alguma garantia de fornecimento, por mais que não esteja especificado o volume e preço de comercialização, nunca tivemos problemas com fornecedores, tipo, sempre nos entregaram as quantidades que solicitamos”.

Conforme o entrevistado 1 “Parceiros normais, que a gente tem uma rotina com eles [...] o grande volume tem contrato de longo prazo”. Continuando, cita que os fornecedores estão localizados “Basicamente tem do RS, SC e Paraná, o grande volume. A razão deles é venda de pintainhos”.

No caso dos contratos, a Cooperativa envia programação semestral para os fornecedores, para que esses se programem e atendam os volumes demandados. Para o entrevistado 2 “A programação é a chave do fornecimento. Sempre enviamos programação com antecedência de, pelo menos, 6 meses. Daí o fornecedor se programa e não temos problema. Entregam certinho”.

A Cooperativa utiliza-se também de compra de pintainhos no mercado spot nos casos de demanda excedente ou ainda oportunidades esporádicas para aumento no volume de produção. Para o entrevistado 3 “Se a gente percebe que vai ter capacidade ociosa, tanto de aviário como de abate, a gente compra no mercado livre, sem contrato, e consegue bom preço, porque somos a Aurora, daí acabamos adquirindo e programando o abate [...] o pessoal quer vender para nós”.

Diferentemente das plantas de abate e processamento, nos matrizeiros, incubatórios e fábrica de rações, não há atuação constante do MAPA, pois a responsabilidade por esses segmentos está a cargo da CIDASC, no caso do estado de Santa Catarina, que trata da sanidade animal. Logo, cabe à empresa o controle direto sobre essas etapas da cadeia, que são críticas para o desempenho de todo o processo. Se o desempenho na eclosão de ovos for aquém do esperado, por exemplo, a

Cooperativa poderá ter dificuldades para atender os contratos com clientes, além da possibilidade de ociosidade no processo produtivo.

No caso dos pintainhos adquiridos no mercado, sejam de fornecedores com ou sem contrato, a Cooperativa mantém rígido controle de sanidade e eficiência (eclosão). De acordo com o entrevistado 3:

Controlamos tudo, desde a documentação de transporte como os exames lá no aviário. A equipe técnica faz testes e acompanhamos o desempenho do lote. Se for inferior ao desempenho dos pintainhos produzidos por nós, acionamos o fornecedor e até podemos deixar de comprar deles. Isso está no contrato também.

Conforme o entrevistado 1:

A eclosão é bem parecida com a nossa (de 82% a 85% de eclosão (ovos) [...] o pessoal técnico tem os benchmarking, mas não é muito diferente. Depende se é um ovo de primeira postura ou de matriz velha, mas numa média 83%. A tecnologia hoje é muito difundida, você pega uma linhagem Ross, Cobb, essas aí, então não muda muito. [...] são solicitadas todas as análises e coletas [...] e outra que depende muito do mercado como que está, se a gente precisa do pintainho aí não tem muito o que fazer, a gente compra. A gente tem os controles aqui depois de alojados né [...] mas os fornecedores são sempre os mesmos.

Para o entrevistado 2:

Quando compramos, ele (o fornecedor) passa todas as informações de procedência, idade, certificação sanitária, toda a documentação dele (pintainho), tudo isso a gente pede. Claro, ele (o fornecedor) pode burlar, não tem 100% de segurança, mas tem uma coisa nossa né, todos os critérios de segurança (...) x quantidade de eclosão [...] acabam sabendo o padrão que a empresa quer. E eles querem vender pra nós.

Da mesma forma que no elo “incubatório”, ao longo das entrevistas, questionou-se sobre a origem das empresas que vendem pintainhos de 1 dia para alojamento, pois, assim como no caso anterior, chama a atenção o fato de existirem empresas que prestam um serviço tão específico - especificidade de natureza locacional, pois, de acordo com o entrevistado 1 “Você não pode comprar pintainho de muito longe porque senão ele desidrata e tal e [...] não dá, então pintainho tu tem algumas restrições de distância né, [...] e é natural os fornecedores estarem logisticamente em torno dos frigoríficos né”; especificidade derivadas da presença de ativos dedicados, pois a única serventia de um incubatório é a incubação de ovos para produção de pintinhos de 1 dia, ou seja, se não há venda garantida (hierarquia para frente ou contratos de venda), a empresa pode ter problemas com o produto, visto que 21 dias após a incubação nascem os pintainhos, os quais necessitam de destino imediato; especificidade de natureza física, pois há padrão específico de emprego do bem; e também, especificidade do capital humano, devido as habilidades e conhecimentos na produção desse bem/serviço tão específico. Nesse sentido, questionou-se a origem dessas empresas prestadoras de serviço (elas já existiam ou foram criadas especificamente para atender a Aurora? Se já existiam, para quem serviam antes?). De acordo com o entrevistado 1:

São incubatórios grandes (de grande porte) que estão no mercado há muitos anos [...] eles não tem só o incubatório, eles tem as matrizes e até as avós, coisa que a Aurora não tem [...] a função deles no mercado é produzir pintainhos e até ovos [...] tem gente (empresas) que compram ovos deles para incubar [...] nos (Aurora) só compramos o pintainho.

Percebe-se, nesse sentido, que são empresas com estrutura à montante do “processo” de produção de pintainhos, ou seja, possuem estrutura de matrizeiros (produção de ovos) e avozeiros (produção de matrizes e detentoras na genética animal). São especializadas na produção de pintainhos e atendem não apenas a Aurora. Estão no mercado para atender necessidade de alojamento de outras tantas empresas que abatem frangos de corte.

Durante as entrevistas, os entrevistados foram questionados se houve mudança nas estruturas de governança presentes ao longo do tempo. Conforme o entrevistado 1:

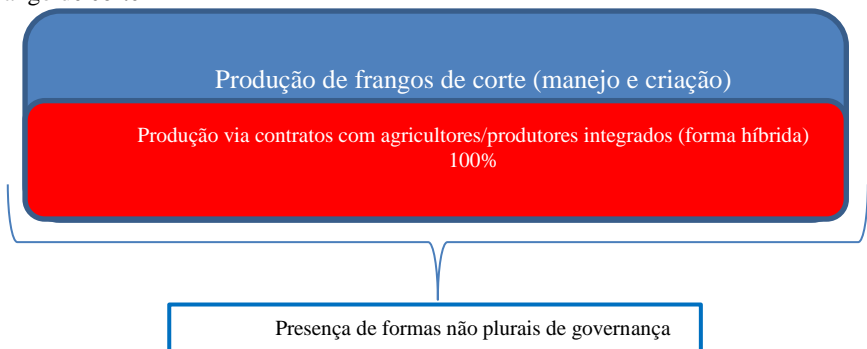
A gente já comprou muito mais [...] mas é complicado ficar na mão do mercado, porque se tu não tem o pintinho (pintainho), como que tu vai se comprometer com o cliente né, daí comprando no mercado tem esse risco, porque tem épocas que o pessoal (incubatórios) vendem bem, o preço varia [...] tipo, a BRF e a JBS dão o ritmo dos preços, então é complicado, por isso que nós (Aurora) ampliamos nossa capacidade nos últimos 10 anos e agora a gente compra menos.

A Aurora já chegou a comprar aproximadamente 30% da quantidade de pintainhos alojados. A partir de ampliações de instalações existentes e mesmo aquisição de outros incubatórios, reduziu esse índice, mas pretende manter uma percentual, menor do que o atual (15%) de compra no mercado. De acordo com o entrevistado 1 “quando a gente tem uma margem, tipo, se as vendas caem, eu paro de comprar, não preciso parar de produzir”. Pode-se dizer que a empresa terceira é vista como um “amortecedor” no controle da demanda.

5.2.4 Produção de frangos de corte

Conforme figura 19, identificou-se a presença de formas não plurais de governança no elo “produção frangos de corte”, ou seja, nessa cadeia, a estrutura ocorre por meio, unicamente, da forma híbrida (contratos de parcerias com produtores integrados).

Figura 19 – Estrutura de governança presente no elo “produção de frango de corte”



Fonte: Elaborado pela autora

Toda produção (manejo e criação) de frangos de corte para abate nos frigorífico/abatedouros da Cooperativa Aurora é gerada via contratos de parceria com produtores integrados às Cooperativas filiadas a Aurora. Ou seja, para o manejo e criação dos frangos de corte, a Cooperativa utiliza a forma híbrida, via contrato com prazo indeterminado. Essa forma de governança se aproxima muito da integração vertical, apesar de existir um contrato e de a Cooperativa efetuar o pagamento do avicultor pelo desempenho do lote.

Tanto a mão de obra como os custos com energia e estrutura física são de responsabilidade do avicultor. A Cooperativa é responsável em entregar os pintainhos de 1 dia, ração e toda a assistência técnica em intervalos que variam de 52 a 60 dias (desses, em média 45 dias para o período de alojamento – manejo e criação, e os outros 7 a 15 dias referem-se ao intervalo entre um alojamento e outro. O tempo varia, dependendo da necessidade de troca da cama do aviário, por exemplo.

Esse sistema já foi evidenciado em diversos trabalhos, a exemplo de Nogueira (2003), o qual afirma que, na configuração mais comum do contrato adotado na indústria avícola brasileira, o processador (frigorífico/abatedouro) fornece ao produtor (avicultor), pintos de um dia, ração, assistência técnica, medicamentos e garantia de compra (contrato de integração/parceria). O produtor (avicultor) é responsável pelos investimentos em instalações, equipamentos e mão de obra. Ao final do ciclo de engorda, o pagamento dos lotes de aves varia de acordo com índices de eficiência atingidos no processo (conversão alimentar, mortalidade, tempo de engorda). O contrato elimina os custos envolvidos em transações de mercado, como o acompanhamento e a negociação do preço, a busca de compradores e as operações de logística, aspectos razoavelmente definidos no contrato.

Para o entrevistado 1, o sistema de contratos se assemelha muito a integração vertical, visto que, de acordo com ele “O pintinho (pintainho) é nosso, a ração é nossa, a assistência também. Ele (o avicultor) não pode vender o que não é dele, então não tem o risco de ele vender o lote para outro frigorífico. Ele precisa de nós, nós dele [...] é como se ele fosse funcionário nosso, mas não, é diretamente”.

O sistema de integração encontrado na Cooperativa Central Aurora Alimentos é o mesmo sistema que prevalece nesse ramo de negócio, já evidenciado em outros estudos.

O sistema de integração funciona de forma híbrida, ou seja, são sistemas de quase-integração vertical. Eles envolvem contratos complexos e

arranjos de propriedade parcial de ativos em que, via de regra, a firma 'integradora' fornece as matrizes de produção (pinto de um dia), o arraçamento, os medicamentos e toda a assistência técnica, enquanto o produtor 'integrado' entra com a mão-de-obra, as instalações, a água, a energia elétrica, o gás e os equipamentos, num contrato de fornecimento exclusivo (MONTEVERSE, TEECE, 1982 apud JANK, 1996, p. 79).

De acordo com Pinotti e Paulillo (2006), este tipo de integração contratual (forma híbrida, quase integração vertical) pode produzir um trade-off entre o controle do processo produtivo e comercialização por parte da indústria com a autonomia na combinação de atividades e uso de insumos por parte do produtor. Na nova economia institucional, esse sistema de integração classifica-se como estrutura de governança de contratos formais entre as empresas processadoras e os proprietários rurais.

No caso da Cooperativa Central Aurora Alimentos, deve-se destacar uma grande diferença no sistema de integração com o avicultor, se comparado a BRF e JBS, para citar dois exemplos. Para poder produzir (criar) frangos de corte para a Aurora, o produtor rural, obrigatoriamente, deve ser associado a alguma cooperativa filiada à Aurora. O contrato de integração não se dá entre Aurora e produtor, mas sim, entre produtor, cooperativa filiada e Aurora. O seja, existe um intermediário (a cooperativa filiada) e toda a contabilidade e emissão de Notas Fiscais parte dessa cooperativa filiada.

A Aurora é a Cooperativa Central, a qual fomenta o desenvolvimento de todas as filiadas. O fato de o produtor, obrigatoriamente, ser associado a uma cooperativa filiada, faz com essa gere receita a partir do recebimento de outras demandas desses produtores, como estocagem, venda e processamento de grãos (feijão, milho e soja, principalmente), visto que todas as cooperativas possuem silos de armazenagem e o produtor paga o valor correspondente ao período de estocagem e volume, possuem ainda processo de compra e venda dos grãos, fábricas de rações, produção de óleo de soja, farinhas (milho e trigo), por exemplo, gerando uma relação com o produtor integrado muito maior do que apenas a produção de frangos de corte. O entrevistado 4 explica como o processo de integração ocorre, na prática, entre produtor integrado, Aurora e cooperativas filiadas:

Ele (o produtor) é associado da cooperativa (cooperativa filiada), porém a operação, no caso de frango, é direta, só a parte contábil passa pela cooperativa (filiada), eu emito uma nota para a Itaipú ou pra Alfa e a Alfa emite para eles, mas as assistências técnica, medicamento, a parte de programação é tudo nós que fizemos direto, nada a filiada faz [...].

O entrevistado 1 complementa que a parceria com os integrados é realizada via cooperativa filiada à Aurora “Os avicultores são integrados da cooperativa e a Aurora tem um contrato via cooperativa com cada integrado”. A Aurora fornece “Toda a ração, pintainho, assistência técnica, medicamentos se for o caso, ração [...] e eles recebem pelo índice de eficiência, pela conversão alimentar, ganho de peso diário [...]”.

Além do fornecimento e controle, explicado acima, o entrevistado 4 comenta ainda sobre o processo de “seleção” dos produtores:

De modo geral o primeiro crivo ele (avicultor) tem que ser sócio da cooperativa filiada e ali ele tem algumas coisas que ele tem que passar, tipo, ter a intimidade com a atividade [...] não ter o nome sujo na praça, ter uma certa produtividade, e daí uma vez ele é associado na cooperativa nós fazemos a parte técnica [...] precisa ter mão de obra disponível, ter água, ter recurso, ter garantia [...] normalmente eles (avicultores) que procuram a Aurora [...] de modo geral sempre tem uma procura (por parte dos avicultores) acima da nossa capacidade de abate, sempre tem a mais.

A partir de pesquisa documental, realizada em relatórios fornecidos pela cooperativa, foram identificadas quantidades de avicultores, bem como quantidade e tamanhos de aviários que produzem frangos de corte para a Aurora. Atualmente a Cooperativa possui um total de 2.451 produtores integrados e 3.253 aviários, conforme detalhamento apresentado na tabela 6.

Tabela 6 – Quantidade e tamanho dos aviários

Quantidade (unidades)	Tamanho (metros)
225	50
233	75
1319	100
561	125
372	150
191	175
227	200
42	225
22	250
47	275
14	300 (nesse caso são 2 aviários)
Totalizando: 3.253 aviários	

Fonte: Dados da pesquisa

Questionou-se o entrevistado 4 sobre a diversidade de tamanhos/capacidades dos aviários integrados, visto que não há um padrão. De acordo com ele:

Tem aviários de tudo que é tamanho [...] são módulos de 3 mil aves, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30, 33 e vai indo [...] tem pequenos (produtores) de 6 mil até 300, 400, 500 mil aves, mas mais lá pra cima, Mandaguari (PR) [...] aqui (região de SC e RS) são menores (avicultores), mas tá concentrando, mesmo que seja meio alheio a nossa vontade, porque a gente acha que tem que ter mais distribuição (de renda), mas tá concentrando.

A partir dessa resposta, indagou-se a respeito do padrão de produção de frangos de corte que está sendo adotado pelas grandes empresas desse segmento, a saber, JBS e BRF. Essas empresas estão implantando, em um sistema de parceria com os produtores, grandes aviários, chamados de “modais”, os quais têm capacidade de alojamento de mais de 100 mil aves por lote.

Esse padrão está sendo implantando em todos os novos produtores da região oeste de Santa Catarina, o que não era, até então, comum, pois nessa região há uma concentração maior de pequenos produtores, diferentemente de regiões como o centro-oeste, onde esse

padrão de “modais” é mais comum, visto que naquela região há predominância de grandes produtores.

Como prática, a BFR tem restringido o acesso de pequenos produtores, inclusive, deixando de operar mesmo com avicultores que possuía relação de longa data, para priorizar a implantação desse novo modelo. JBS já faz isso há mais tempo (desde meados de 2013).

A partir das indagações realizadas, o entrevistado 4 afirma que:

Veja, nós temos desde o pequeno até o bem grande [...] a gente não restringe [...] nos (Aurora) de modo geral, gostamos mais de dar maior oportunidade para os pequenos [...] até por ser cooperativa, mas também não nos opomos se o cara tiver condições e for um bom produtor pode ter aviários grandes [...] de modo geral pra nós não importa muito o tamanho, importa se ele é bom ou ruim [...] nós queremos ser melhor.

A política adotada pela JBS e BRF para a construção de grandes galpões, os modais, difere do que praticavam até então com os produtores menores. Há uma seleção criteriosa por parte das empresas para escolha dos produtores, levando em consideração a localização da propriedade, não necessariamente tem que ser próxima ao frigorífico, mas é necessário possuir estrutura, especialmente de água, acesso para recebimento de ração, pintainhos, assistência técnica, e, ainda, sucessão familiar. É um projeto que envolve financiamento de alto valor, sendo que, além da propriedade entrar como garantia no financiamento, as empresas (BRF e JBS) avalizam todo o valor.

O custo de um modal (composto por três núcleos de 40 mil aves cada, totalizando 120 mil aves no ciclo) gira em torno de R\$ 3 milhões. Um investimento financiado no prazo de até 10 anos.

O entrevistado 4 comenta ainda sobre o controle de qualidade e sanidade nos aviários:

O controle existe em ambos (pequenos e grandes produtores), quanto a isso não se perde o controle sendo pequeno ou grande [...] você tem as vantagens (no caso de grandes galpões) de ter menos parte contábil, burocrática, mas por outro lado tem os riscos maiores, se um lote desse dá ruim (sic), estoura toda a produção no campo, no frigorífico, outra coisa, existe a possibilidade do

cara não querer mais criar de uma hora pra outra e você ficar na mão, então tem os dois lados, vantagens e desvantagens.

No caso da Aurora, por mais que não restrinja produtores/avicultores que tenham interesse investir no sistema de “modais”, não avaliza o financiamento e, até o momento, não está fomentando iniciativas como essa, diferentemente de JBS e BRF, que estão priorizando essas estruturas.

Estando o produtor rural apto para produzir frangos de corte, a partir da avaliação de uma equipe técnica da Aurora, deve-se iniciar a construção (quando forem instalações novas) ou transferência (quando o produtor rural adquire uma estrutura física – aviário – de outro produtor). Cabe ao avicultor financiar o valor necessário e, inclusive, apresentar garantias. A Aurora não se compromete e não se envolve nas transações com as agências financiadoras. Apenas especifica quais são os padrões, indica o local para aquisição, especialmente dos equipamentos, devido à necessidade de se manter um padrão, e cabe ao produtor providenciar recursos financeiros, bem como naturais, como água, quando for o caso (por exemplo, necessidade de captação de água para manter o aviário).

O entrevistado 4 comenta sobre a mobilidade dos avicultores. Ele afirma que há um índice sim de mobilidade, mas muito baixo. Mesmo existindo um contrato por tempo indeterminado, tanto a Cooperativa como o avicultor são livres para rescindirem.

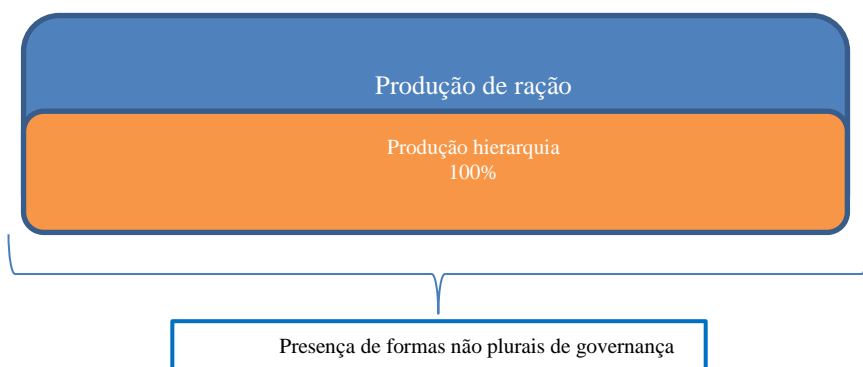
A gente permite que quando o cara quer parar, ele não tá (sic) produzindo bem, não serve mais para o sistema, se ele quiser vender (a estrutura) para um outro avicultor a gente transfere a vaga, pra não ficar com aquilo lá (sic) (estrutura) perdido [...] vamos que ele não dê certo na atividade, pelo menos ele consegue vender.

Questionados se houve mudança ao longo do tempo na estrutura de governança presente nesse elo, entrevistados 1, 3 e 4 afirmam que sempre foi assim e não há nenhum interesse em alterar. Para o entrevistado 4 “Esse sistema deu muito certo e nós cooperativa achamos que auxilia no desenvolvimento do pessoal, da região”. O entrevistado 1 complementa, afirmando que “O integrado é parceiro nosso (da Aurora) e é como se fosse nosso funcionário, porque segue o que a gente diz, mas não é, ele é livre”.

5.2.5 Produção de ração

Conforme figura 20, identificou-se a presença de formas não plurais de governança no elo “produção de rações”, ou seja, nessa cadeia, a governança desse elo ocorre por meio, unicamente, da hierarquia. Tudo que é consumido, tanto pelas matrizes como por frangos de corte, é produzido pela Aurora. Não há produção terceirizada, nem mesmo, por intermédio das cooperativas filiadas.

Figura 20 – Estrutura de governança presente no elo “produção de ração”



Fonte: Elaborado pela autora

As cooperativas filiadas possuem fábrica de rações, mas visam unicamente atender demandas dos associados com relação a outras criações, como bovinos, suínos e até mesmo aves. Porém são animais que não serão destinados para o sistema de integração com a Cooperativa Aurora.

No caso dos animais produzidos pelo sistema de integração, toda a ração é produzida pela Aurora, caracterizando, portanto, a presença unicamente da estrutura de governança via hierarquia.

De acordo com o Entrevistado 4 “Da ração a gente faz tudo, só compra os nutrientes, aí o premix é tudo feito aqui (sic)”. Para a Aurora, o processo de produção de ração é um dos mais críticos, pois é a formulação da ração que pode gerar bons desempenhos para a produção. De acordo com o Entrevistado 1:

[...] tudo é importante, o manejo que o avicultor faz, a qualidade do pintainho que ele aloja, a

qualidade da matriz que está produzindo, mas a ração é um fator muito importante. Por que, se você for ver, todas as empresas usam basicamente as mesmas linhagens que nós, mas daí a gente tem que se diferenciar no manejo e na ração, porque ter uma formulação boa, de qualidade, vai gerar um frango bom no final, com menos custo, mais peso e melhor índice de conversão [...] então não tem como deixar para outro produzir a ração, isso a gente tem que fazer e a Aurora não pensa nunca em terceirizar isso (a produção de rações).

Vários fatores afetam a eficiência desse elo, sendo o principal a qualidade dos macro ingredientes, como milho e farelo de soja, por exemplo. Essas matérias primas são adquiridas basicamente no mercado spot. Há ainda a compra do volume de produção das Cooperativas filiadas, pois essas dão preferência para a Aurora na compra dos grãos que os produtores associados produzem. O clima é um fator crítico nesse processo, pois quando muito seco, compromete qualidade do grão/farelo devido a redução de nutrientes. Quando muito chuvoso, gera elevados índices de umidade, que interferem diretamente na qualidade da ração produzida. Conforme o entrevistado 1: “Tem de tudo, milho muito bom, milho muito ruim, mas a gente não tem escolha e compra o que tiver disponível”. Complementando, para o entrevistado 4:

A gente compra milho de onde tiver, não tem como escolher, vem no Paraguai, no Mato Grosso, de Goiás e daqui da região também, aquilo que a gente consegue comprar daqui, compra, porque daí não tem o frete e ajuda os produtores daqui. Mas o milho é uma matéria prima que todo mundo quer, então ninguém quer fechar contrato, porque pra eles (produtores de milho) é melhor deixar assim, todos brigando pelo milho deles porque o preço aumenta, então eles (produtores de milho) não querem fechar contrato.

A Cooperativa Aurora possui cinco fábricas de rações para atender a demanda de seus produtores. Os insumos utilizados no processo, como nutrientes e premix, também são adquiridos no mercado spot. A Cooperativa possui uma equipe técnica, formada por zootecnistas e médicos veterinários que trabalha especificamente na

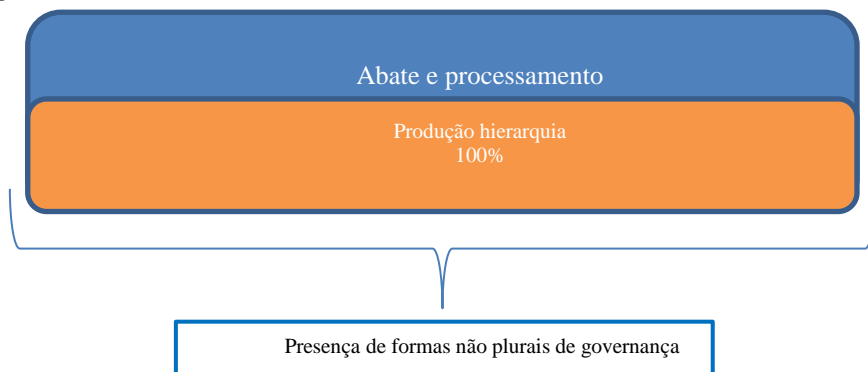
elaboração/desenvolvimento de formulações, visando o melhor desempenho no campo.

O entrevistado 1 foi questionado sobre as mudanças ao longo do tempo na estrutura de governança do elo “produção de rações”. De acordo com ele “O que houve só foi ampliações (sic) [...] o sistema de produção sempre foi da mesma forma, houve evoluções, melhorias, adequações, atendimento a certificações, mas o conceito [...] foco na verticalização [...] esse é um estágio do processo que não dá pra deixar outro fazer”.

5.2.6 Abate e processamento

Conforme figura 21, identificou-se a presença de formas não plurais de governança no elo “abate e processamento”, ou seja, nessa cadeia, ocorre por meio, unicamente, da hierarquia. O abate das aves e posterior processamento é realizado somente pela própria cooperativa. Não há produção terceirizada, nem mesmo, por intermédio das cooperativas filiadas.

Figura 21 – Estrutura de governança presente no elo “abate e processamento”



Fonte: Elaborado pela autora

A Aurora conta com sete unidades de abate e processamento, localizadas nos seguintes municípios: Aberlado Luz, Maravilha, Quilombo, Xaxim, Guatambu, sendo uma unidade em cada local, todas no Estado de Santa Catarina. Erechim, no Estado do Rio Grande do Sul e possui ainda uma unidade em Mandaguari, no Estado do Paraná,

adquirida recentemente (2013). Juntas, abatem em torno de 1.000.000 de aves por dia.

São todas unidades próprias, construídas (Maravilha e Quilombo) pela própria Cooperativa ou plantas adquiridas depois de prontas (Guatambu, Xaxim e Mandaguari). No caso das plantas adquiridas, a Aurora negociou com os antigos proprietários, que encerraram as atividades por problemas financeiros. Então a Aurora assumiu/adquiriu as plantas tanto de abate e processamento como de ração. Além disso, assumiu grande parte dos avicultores integrados para produção de frango de corte e avicultores integrados para a produção de matrizes. De acordo com o Entrevistado 4:

Quanto a gente assume outras fábricas (compra) a gente tenta não gerar perda de renda da região, então acaba assumindo os avicultores que querem se manter na atividade [...] até porque a gente precisa deles. Mas às vezes nem todos querem ficar. Aqueles que querem, podem ficar, mas daí a gente avalia com o tempo e nem todos permanecem, pois tem uns que o resultado não é muito bom (sic).

O mesmo ocorre com os funcionários do abatedouro/frigorífico. Quando a Aurora adquiriu as plantas, todas estavam em funcionamento, exceto a planta localizada em Xaxim, que havia parado suas atividades em torno de dois anos. Mas os funcionários estavam registrados ainda, pois o antigo proprietário não havia realizado rescisões, devido a dificuldades financeiras. Para o entrevistado 1:

Nós fizemos sim uma seleção dos funcionários que eram da outra empresa, mas a maioria ficou com a gente. Só não contratamos quem não quis ficar e também um ou outro caso mais crítico [...] precisa de muita gente pra tocar um frigorífico desse porte, então a gente não sai demitindo, até porque imagina a situação deles, sem ter onde trabalhar de uma hora para outra, tanta gente. Mas veja, no caso de Guatambu, quando a gente comprou, tinha certa de 1.500 funcionários. Nós contratamos quase todos, cerca de 1.400. Mas hoje, cinco anos depois, nós temos lá uns 1.450 funcionários, mas só tem 350 completando 5 anos.

O resto já não está mais. Veja que a rotatividade é muito alta.

Questionados se houve mudança na estrutura de governança atual desse elo ao longo do tempo, o Entrevistado 1 afirma que já foi diferente. De 2012 a 2016 a Aurora manteve um contrato de terceirização com um frigorífico localizado no Estado do Rio Grande do Sul. A Aurora entregava as aves prontas para abate e o frigorífico apenas realizava o abate. Todos os funcionários eram na empresa terceira, que prestava o serviço de abater e processar as aves, de propriedade da Aurora. Ou seja, aves criadas em aviários integrados da Aurora, que consumiram ração produzida pela Aurora, eram abatidas por uma empresa terceira. O produto acabado (frango in natura) retornava para as plantas industriais da Aurora, para processamento na Cooperativa. Ou seja, era encaminhado para industrialização/processamento, como matéria prima e não era comercializado como produto acabado.

O volume de abate era de apenas 25.000 aves por dia, quantidade muito pequena, se comparada ao volume total de abate diário da Aurora, que chega a 1.000.000. De acordo com o Entrevistado 1:

É a Mais Frango, ali em Miraguai (RS) [...] foi até o final de 2016. Mas era volume pequeno [...] era cortes e frango in natura. Mais para matéria-prima, pra fornecer. Nós entregávamos o frango, ele abatia, cortava, desossava e devolvia os cortes pra industrialização no mercado interno [...] parceria de 5 anos.

Quando questionado sobre o porquê da realização nesse contrato e posterior rescisão, o entrevistado 1 afirma que foi motivado “Por necessidade de volume, na época, há 5 anos atrás. Depois de lá a gente veio crescendo e tal (sic) e agora com a crise também não está dando resultado, então não tinha porque manter”.

Salienta-se que no período de contratação desse frigorífico/abatedouro, a Aurora adquiriu uma planta industrial em Mandaguari (PR), suprimindo a necessidade de manter o contrato com a empresa Mais Frango. Atualmente, esse frigorífico continua em operação, mas não mais para a Aurora.

Quando questionados sobre o porquê manter apenas a estrutura de governança via hierarquia no abate e processamento, os entrevistados

foram unânimes ao afirmar que, quando se produz internamente, há maior controle do processo, especialmente no que se refere à qualidade alimentar. Para o entrevistado 1:

São tantas leis, normas e regras que é até difícil entender. Nós temos um pessoal específico trabalhando na qualidade do processo e dos produtos. Eles não deixam passar nada. Controlam tudo dentro da lei. O MAPA não deixa escapar nada. E isso é bom, porque a gente está tranquilo [...] tudo produzindo conforme a lei. A gente tem segurança disso. Eu posso te afirmar que aqui nas plantas da Aurora não sai nada fora do padrão.

Complementarmente, para o entrevistado 3:

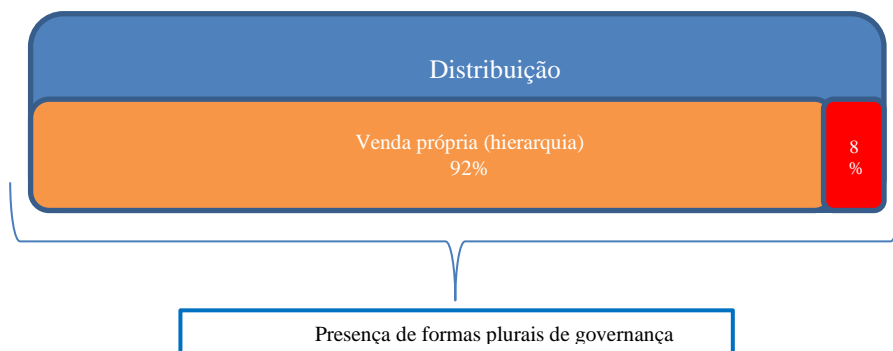
Se a gente deixa a produção a cargo de um terceiro, mesmo que coloque em contrato, é difícil saber se ele está fazendo certo. São tantas coisas que podem burlar, desde a quantidade de água para o abate, a temperatura, o padrão de corte [...] é difícil achar que um terceiro vai fazer bem como nós. Claro que tem outros bons também, que fazem tudo certinho, a maioria faz, mas a gente quer ter tranquilidade de saber que está tudo dentro da especificação.

O entrevistado 1 ainda ressalta que “Nós nem pensamos em terceirizar produção no abate, muito menos no processamento, que define os padrões de corte, salgado e industrializado. Queremos sempre produzir tudo”.

5.2.7 Distribuição dos produtos acabados

Conforme figura 22, identificou-se a presença de formas plurais de governança no elo “distribuição”, ou seja, nessa cadeia, a distribuição ocorre por meio da hierarquia e forma híbrida. Existe o setor específico de vendas na Cooperativa, tanto para mercado interno como para mercado externo. A Cooperativa distribui seus produtos também via distribuidores exclusivos (contratos).

Figura 22 – Estrutura de governança presente no elo “distribuição dos produtos acabados”



Fonte: Elaborado pela autora

A Aurora comercializa seus produtos nos mercados interno e externo, porém grande volume, em torno de 75% do total produzido, fica no mercado interno, enquanto aproximadamente 25% dos produtos são destinados para o mercado externo para países da Europa, Emirados Árabes e Mercosul.

A distribuição no maior volume de produtos no mercado interno, correspondente a cerca de 92% do total de vendas nesse mercado, ocorre por intermédio de equipe vendas própria, ou seja, são funcionários da empresa, que recebem salários e comissões e ficam localizados nas chamadas filiais de vendas. São 12 filiais de vendas localizadas em diversos Estados do país. Essas filiais são responsáveis pelas vendas em grandes atacadistas e supermercados. De acordo com o entrevistado 1 “A equipe de vendas, das filiais de vendas, é nossa, são nossos funcionários, tem salário mensal”. O entrevistado 6 reforça que “Temos o controle das vendas todas desse pessoal, eles são nossos funcionários e a gente que treina eles”.

Além das vendas realizadas pelas filiais de vendas, ou seja, via hierarquia, a Aurora utiliza-se de distribuidores, os quais vendem 8% do total de vendas no mercado interno. Os distribuidores também estão localizados por todo o país. Em todos os casos, a Aurora possui contrato de longo prazo. Exerce controle direto sobre os distribuidores, que devem cumprir as metas estipuladas pela Aurora em termos de volume de venda e Market Share. As metas são estabelecidas anualmente pelo setor Comercial da Aurora, que avalia o histórico de vendas dos distribuidores e potencial de crescimento. Anualmente, a Aurora realiza

um evento de confraternização e premiação para os distribuidores que tiveram maior êxito no ano. De acordo com o entrevistado 6 “Ele tem sua distribuição anual com base num histórico, e ele tem metas, metas de vendas, que a gente estipula”. Para o entrevistado 1 “Se ele não vende conforme as metas, tipo, não vai retirando os produtos, ele vai perdendo na bonificação, que a gente premia uma vez por ano, num evento bem grande com todos os distribuidores, pra premiação”.

Questionados sobre os determinantes de tais estruturas de governança, o entrevistado 1 afirma que:

Se a gente tiver muito distribuidor terceiro, a gente ganha menos dinheiro, porque na verdade ele é um cara que fica no meio, que quer tirar uma parte do ganho também. Uma vez a gente teve muito mais distribuidor, mais de 40%. Mas daí fomos tomando para nós esse processo, aprendendo e qualificando o pessoal.

O entrevistado 1 comenta que a Aurora possui vários canais de vendas, desde grandes players, aos chamados “atacarejos”:

Nos 92% eu tenho vários canais de venda (...) atacarejo, é tipo aquele, o cara do varejo que tem lá a padaria, o negócio, ele vai comprar no Walmart, nesses mercados que tá abrindo agora, ele não tem uma venda qualificada que nem o Brasão, o Royal, o Celeiro, mas ele vende em grande quantidade tu vai lá pra pagar mais barato, mas ele te vende caixa fechada, isso aí é chamado de atacarejo, ele é um atacado, mas ele vende para o varejo que o varejo pode até abrir a caixa e vender para o mercadinho lá do bairro. Mas eu não vendo direto para esse pequeno.

O entrevistado 6 foi questionado sobre o porquê manter os distribuidores, se, em sua fala, ficou claro que a hierarquia geraria maiores benefícios para a Cooperativa. Ele diz que:

Sempre é melhor a gente mesmo vender. Negociamos grandes volumes e a margem é toda nossa, não tem que dividir. Mas a Aurora ficou muito grande e mantemos esse pessoal (distribuidores) porque eles chegam onde a gente

não consegue chegar. Eles até abrem caixa pra vender para o mercado do bairro, a gente não faz isso.

O entrevistado 1 também comenta que “Nós não chegamos onde eles chegam”, reforçando que o distribuidor é utilizado pela Aurora visando chegar nos pequenos supermercados, locais nos quais a Aurora, com seu sistema de vendas próprio, não chegaria.

Todos os distribuidores da Aurora são exclusivos no segmento que a Aurora vende. São os representantes legais na sua região de atuação. A Aurora não vende para distribuidores que competem com os mesmos produtos na mesma região. E, por outro lado, os distribuidores não vendem o produto do concorrente da Aurora. De acordo com o entrevistado 1:

Ele pode até vender um produto da nossa linha, mas que a gente não entrega pra ele. Por exemplo, eu produzo pizza, mas é pouca coisa, não consigo entregar em todo o Brasil, daí ele pode vender pizza Sadia, por exemplo. O que não pode vender de outros é o produto meu (Aurora) que ele distribui. Ah, tem o peixe também. Peixe ele pode vender, porque eu (Aurora) não vendo. Isso tudo em contrato.

Na visão do entrevistado 16:

Eu comecei a vender Aurora ainda na década de 90. Faz tempo. Parceiro de longa data. É uma empresa séria que vale a pena trabalhar. Se eu não tenho Aurora no meu caminhão, seria um fracasso [...] é um produto que você não precisa vender, ele se vende sozinho, a marca vende. Na região que eu atuo, é isso, e acredito que em todo o Brasil seja, o pessoal confia muito.

Além do fato de o distribuidor “Chegar em pontos onde a Aurora não chega”, outra grande diferença está no tipo de produtos que eles vendem. De acordo com o entrevistado 1 “É diferente, ele trabalha com um produto de menor valor agregado, na grande maioria, ele até pode vender alguma coisinha, mas não é o foco, é mais com osso, industrializados de menor valor, produtos de menor valor, até porque o share de mercado dele é menor”.

Com relação à exportação, de acordo com o entrevistado 6, dos 25% do volume comercializado, 100% é vendido pela própria Aurora. Não há intermediários nesse processo. O que difere, nesse caso, é que os funcionários, que são os vendedores, também são comissionados, ou seja, além do salário, recebem comissão sobre as vendas. São os chamados traders, mas são funcionários da Aurora.

Destaca-se que a Aurora não expõe sua marca no mercado externo. Ou seja, os produtos que ela vende são entregues a grandes empresas processadoras, as quais ou industrializam o produto ou vendem com sua marca.

Os entrevistados foram questionados se houve mudança da estrutura de governança atual ao longo dos anos. O entrevistado 1 afirma que:

Tem (distribuidores) no Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Rio de Janeiro, Amapá, Manaus [...] são parceiros de muitos anos, eles já tiveram uma fatia maior ta (sic), e isso gradativamente, alguns por condições financeiras, outras por má gestão, eles ganharam muito dinheiro, hoje já não ganham tanto né, então, aquele que é eficiente, ele queira ou não queira [...] é um atravessador, mas viu (sic), eles já tiveram mais de 20% da Aurora.

O entrevistado 1 comenta ainda que “Na realidade assim, entre quatro paredes, a tendência é diminuir, mas, por exemplo, tem regiões que pra nós não vale a pena, por exemplo, aquele cara do Macapá lá [...] eu quero colocar o produto lá, nossa marca né, mas não vale a pena eu mesmo fazer isso, eu não abro caixa, meu negócio é vender carga fechada”. Verifica-se que, nesse caso, o distribuidor acaba sendo uma alternativa adequada para distribuição dos produtos.

Verifica-se, a partir da análise das estruturas de governança presentes ao longo da cadeia principal, coordenada pela Cooperativa Central Oeste Catarinense, que a definição de tais formas de coordenação, plurais e não plurais, é influenciada por diferentes fatores, os quais estão relacionados aos custos de transação, aos custos de mensuração e aos recursos estratégicos. Nesse sentido, para analisar a influência de cada uma das teorias abordadas, no próximo item ambas serão avaliadas, individualmente para, na sequência, discutir sua complementaridade.

5.3 CUSTOS DE TRANSAÇÃO, CUSTOS DE MENSURAÇÃO E RECURSOS ESTRATÉGICOS NA DEFINIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA (PLURAIS E NÃO PLURAIS) PRESENTES AO LONGO DA CADEIA PRODUTIVA PRINCIPAL

5.3.1 Custos de transação

Esse item tem como propósito analisar as estruturas de governança presentes na cadeia em estudo, descritas no tópico anterior, e avaliá-las a partir do arcabouço teórico da ECT. Com base na pesquisa realizada, constatou-se que a escolha na melhor estrutura de governança utilizada é influenciada pela presença de atributos e pressupostos comportamentais, alinhados ao modelo teórico proposto por Williamson (1985), para o qual as diferentes formas de coordenação são explicadas pelas diferenças subjacentes nos atributos das transações e pressupostos comportamentais.

5.3.1.1 *Atributos das transações*

De acordo com Williamson (1985, 1996), a definição da estrutura de governança será afetada pela especificidade dos ativos transacionados, frequência com que as transações acontecem e a incerteza presente, os quais são definidos pelo autor como atributos das transações e apresentam-se nesse estudo como subcategorias de análise.

A partir da pesquisa realizada com os gestores da Cooperativa Central Aurora Alimentos, pode-se perceber que há um elevado nível de **especificidade de ativos** nas transações. Ao longo da cadeia, as estruturas físicas existentes são de uso específico desde granjas de matrizes, incubatórios, fábricas de ração, aviários e mesmo as instalações de abate e processamento.

Mesmo podendo atender outros clientes no mesmo segmento, quando o empresário ou avicultor decide investir, sabe que estará investindo em instalações cuja finalidade é muito específica e direcionada a basicamente um comprador, como no caso da produção de frangos de corte em aviários. Mesmo que o avicultor possa utilizar as mesmas instalações para atender outro frigorífico, ele sabe que, devido às características culturais e mesmo devido às rotinas que foram construídas ao longo dos anos, as empresas processadoras não costumam incorporar aviários que antes produziam para uma empresa concorrente. Além do mais, para produzir outras criações, como peru,

por exemplo, haveria necessidade de drásticas mudanças do processo, envolvendo infraestrutura e equipamentos, pois os galpões são diferentes. O mesmo ocorre com as granjas de produção de matrizes, visto que, na região de atuação da Cooperativa, somente a Aurora possui granjas cuja governança se dá via contratos. As demais, a exemplo da BRF, possuem granjas próprias, ou seja, integração vertical. Logo, a partir do momento em que o empresário/investidor decide produzir matrizes para a Aurora, sabe que estará investindo em um bem específico para esse fim e com venda exclusiva para a Cooperativa.

Nesse sentido, na maioria das vezes, os fornecedores não conseguem aplicar os produtos transacionados com a Aurora em outros Frigoríficos, sem perda de valor, alinhando-se, portanto, com a definição de ativos específicos proposta por Williamson (1985, 1996).

Nas demais estruturas cuja governança se dá por contrato (forma híbrida), como no caso dos incubatórios, a situação de especificidade é a mesma, ou seja, a estrutura não tem outra aplicação senão na incubação de ovos e produção de pintainhos de 1 dia. No entanto, como pode ser verificado na identificação das estruturas de governança presentes, existem fornecedores da Aurora que também fornecem para outras empresas. Nesse caso, não há perda de valor, mas pode haver maiores custos de transação, na medida em que esse fornecedor terá que transacionar com vários outros compradores o volume que atualmente a Aurora compra, caso haja quebra ou mesmo término de contrato, visto que o volume adquirido no mercado pela Aurora é grande e as demais empresas de grande porte possuem produção própria de pintainhos. Logo, a demanda que por ventura a Aurora deixe de comprar não poderá ser assumida facilmente por apenas outra empresa. Conforme o entrevistado 1:

Na grande maioria [...] todo mundo tem outros clientes também. Existem alguns parceiros, por exemplo, ah, nós temos um parceiro que, nós não temos incubatório suficiente, então ele presta serviço 100% para Aurora incubando ovos e entregando pintinho pra nós, nós entregamos ovo e ele faz o processo de incubação e entrega dos pintinhos, aí é um contrato de parceria.

Caso o proprietário deixe de vender para a Aurora ou mesmo a Aurora opte em não mais adquirir pintainhos, aquela estrutura física não poderá ser usada para outro fim, mas o proprietário poderá buscar outro

comprador. Esse mesmo cenário pode ser aplicado para as fábricas de rações e frigoríficos. Porém, nesses dois últimos casos, a Aurora mantém apenas a estrutura de governança vertical. De acordo com o Entrevistado 1:

Se ele quiser parar de vender para nós, claro que pode, quando terminar o contrato ou se ele quiser romper o contrato [...] mas isso nunca aconteceu, a gente compra volumes grandes e se ele não vender para nós vai ser difícil vender assim no mercado. Então, querendo ou não, na verdade, ele sabe que depende de nós. É mais fácil eu (Aurora) parar de comprar dele e começar produzir tudo em casa ou comprar de outro do que ele querer parar de vender pra nós [...] mas a gente não faz isso, a não ser que tenha um problema muito grave, tipo, qualidade do pintainho ou coisa assim, mas nunca teve.

A partir da definição de Williamson (1985) de que a especificidade dos ativos é o “grande motor” da ECT, se constituindo no principal atributo que influencia na escolha pela estrutura de governança, há indicação de que, havendo ativo específico, a integração vertical seria a melhor alternativa para governança. O que se percebeu na cadeia em estudo alinha-se as definições de Williamson (1985, 1996), sendo identificadas especificidades de ativo físico, locacional, dedicado, temporal, humano e de marca.

Especificidade de ativo físico: alta presença, visto que as instalações físicas, seja de matrizeiro, incubatório, fábrica de rações, aviários, abate e processamento, e mesmo no processo de distribuição (câmaras frias) são totalmente preparadas/moldadas para um fim específico. Não há possibilidade de uso para outro fim sem perda de algum valor. Para o entrevistado 4:

É tudo muito específico. Eu cuido de toda a parte da ração, por exemplo, e o aviário, granjas de matrizes e fábrica de rações precisam estar totalmente alinhadas em termos de estrutura. Os comedouros, bebedouros, o aquecimento, os silos, tudo é específico para a produção de matrizes ou frango de corte. E veja, não pode produzir frango de corte em uma granja de matrizes, ou o contrário, então é tudo construído para cuidar,

especificamente, de uma coisa. Imagina então o incubatório, que, além da construção física para atender o padrão de sanidade, tem a incubação, os nascedouros, as salas de vacina e descarte. Não dá pra fazer outra coisa lá senão produzir pinto de 1 dia.

O entrevistado 13 comenta que “Tudo isso aqui eu construí para produzir o frango de corte pra Aurora. Se viesse a Sadia (atual BRF) possivelmente ia (sic) querer que eu mudasse alguma coisa”.

Especificidade locacional: a localização assume grande relevância, visto que se trata de matéria prima viva (matrizes, pintainhos de um dia e frangos de corte) ou produto perecível (no caso de produto acabado). Quando mais distante o transporte, maior o risco de perdas. Nesse sentido, a Aurora adota como prática a construção do ciclo completo próximo (matrizeiros, incubatórios, fábricas de ração, aviários, frigorífico/abatedouro), ou seja, nas proximidades de cada frigorífico/abatedouro existe uma estrutura completa. De acordo com o entrevistado 1:

[...] é um somatório, por exemplo, assim, pintainho: você não pode comprar pintainho de muito longe porque senão ele desidrata e tal e [...] não dá, então pintainho tu tem algumas restrições de distância né, [...] e é natural os fornecedores estarem logisticamente em torno dos frigoríficos né, a região aqui é um cluster em produção de frango, então automaticamente houve um desenvolvimento dos fornecedores de forma natural nesses 60/70 anos de integração de frango que começou lá com os Fontana, com esse pessoal da BRF.

De acordo com o entrevistado 3 “O incubatório de Chapecó é 6 milhões de pintainho (por mês), e eu tenho, nessa região, 8 granjas de produção, e cinco de recrias, para atender esse incubatório. Cada região que tem incubatório tem as granjas (matrizeiros) próximos para atender cada um”. Verifica-se, portanto, que devido à necessidade de relações constantes entre os agentes a localização próxima traz vantagens na economia de estoque e facilidades de transporte, como apontado por Williamson (1975, 1985).

Especificidade de ativos dedicados: não há possibilidade de aumentar o volume de vendas (cortes congelados, por exemplo), sem aumento de toda a cadeia produtiva, tanto a montante como a jusante, seja por intermédio de aumento de instalações próprias, para coordenação via hierarquia, seja via contratos ou mercado spot. Em qualquer um dos casos, a expansão de capacidade produtiva será direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação (WILLIAMSON, 1996). Para o entrevistado 9 “Se eu aumentar o tamanho do aviário, tenho que ver se a Aurora autoriza primeiro”. Nessa mesma direção, para o entrevistado 4 “Nós (Aurora) selecionamos quem a gente quer que aumente o alojamento, seja de matrizes ou frango de corte. A gente escolhe com base no desempenho e olhando pra sucessão familiar. Daí ele aumenta especificamente pra atender a minha demanda”.

Especificidade temporal: essa especificidade está presente ao longo de toda a cadeia. Mesmo se tratando de uma commodity cuja produção se dá pelo sistema “empurrado”, ou seja, na maioria dos casos planeja-se inicialmente a compra e alojamento das matrizes, incubação, engorda, abate e processamento para, depois, negociar o produto pronto, existe um limite de tempo para a produção em cada uma dessas etapas.

Além do mais, a validade dos produtos é limitada. Por exemplo, produtos resfriados podem ficar aguardando processamento por apenas 12 horas. Após esse tempo, precisam ser processados e congelados. O limite de tempo tem efeito direto sobre a programação de produção (em todos os elos), impactando ainda no prazo de entrega dos produtos.

Se, por exemplo, uma determinada planta tem programação de abate de 200 mil aves por dia, não podem ocorrer atrasos de carregamento no campo, visto que, se isso ocorrer, pode impactar diretamente na produção do frigorífico. Outro exemplo se refere ao frango Halal. Não é qualquer frango que pode ser abatido Halal. Desde o campo há cuidados específicos que precisam ser respeitados. Então, caso haja venda de produto Halal, é preciso “voltar na cadeia” para verificar a disponibilidade de matéria prima, para então programar a produção. “Voltar na cadeia” significa olhar pelo menos 60 dias para trás, ou seja, antes mesmo do alojamento, para certificar se houve troca de cama de aviário, se o frango vai consumir somente ração “autorizada” (sem alguns medicamentos autorizados para outros destinos). Quando esse frango com 45 dias chegar no frigorífico, será preciso respeitar o “acordo” Halal, ou seja, respeitar a Voltagem e

Amperagem permitidas para abate, além do procedimento de abate (Meca) e demais restrições.

Especificidade de capital humano: foram identificados, conforme apontado por Williamson (1996), compreendendo desde habilidades, know-how e conhecimentos específicos, mais valiosos dentro das atividades e transações que envolvem os diferentes elos aqui avaliados, do que fora deles. De acordo com o entrevistado 11 “Tudo que a Aurora ensina pra nós é muita coisa, e vai servir pra Aurora. Meu irmão que produz frango pra Sadia (atual BRF) faz coisas diferentes que eu faço. Não é muita coisa, mas assim, eles (BRF) estão indicando outra temperatura ambiente”. Para o entrevistado 4:

Um dos pontos que a gente (Aurora) considera mais importantes são as pessoas, a mão de obra, sabe, ela tem que ser qualificada, treinada, desde o corte bem feito do frango, as questões de higiene, são muitas coisas avaliadas. Pra te dar um exemplo, o técnico não vai fazer assistência para o produtor sozinho antes de completar três meses de casa. A gente cuida muito disso. E treina muito também os caras. Em cada etapa, pense no incubatório, o processo de nascimento tem que ter acompanhamento de alguém que entenda, senão pode dar mortalidade alta. E dentro do frigorífico [...] você sabe, o cuidado é muito grande na qualidade e inspeção. [...] esse pessoal é muito treinado.

O entrevistado 1 salienta que “Em nível de encarregado, supervisor ou gerente você não acha ninguém com menos de 5 anos de casa. Eles já passaram por todas as áreas que você pode imaginar. São gente preparada (sic)”.

Especificidade de marca: a marca Aurora é reconhecida no mercado nacional. A Cooperativa tem apostado em uma estratégia de desenvolvimento de uma marca forte e bem consolidada que, além de produzir produtos e alta qualidade, é uma Cooperativa que emprega mais de 26 mil pessoas diretamente e possui mais de 100 mil famílias associadas (considerando todas as cooperativas filiadas). É um ativo de grande valor, que gera uma espécie de contrato de fidelidade com o cliente. São desenvolvidas linhas claras e objetivas de design, embalagens atraentes e sugestivas, além da propaganda, que tem sido

um instrumento de promoção utilizado pela Cooperativa. O entrevistado 6 comenta que:

A gente aposta que o fato de ser uma Cooperativa gera muita confiança por parte do consumidor. Tem distribuidor na fila pra vender pra nós. Não vendemos mais porque não temos produto, matéria prima. Demora muito pra formar o ciclo completo. E a gente sabe que a marca Aurora é forte. [...] até lá pra cima (nordeste) os caras querem sempre mais e mais produtos.

De acordo com o entrevistado 16 “Se eu não tenho Aurora no meu mix, os clientes reclamam [...] antes era mais aqui na região Sul, agora é geral”.

Constata-se, portanto, que a partir das entrevistas realizadas, que há elevado nível de especificidade de ativos nas transações ao longo da cadeia produtiva coordenada pela Aurora, sendo: especificidade de ativos físicos, locacionais, dedicados, temporais, humanos e de marca (WILLIAMSON 1985, 1996). Como se tratam se ativos cujo emprego é exclusivo para as transações entre os elos da cadeia com perda de valor caso sejam realocados, caracterizam-se como ativos específicos (WILLIAMSON, 1985, 1996; ZYLBERSZTAJN, 1995; POPPO; ZENGER, 1997; FARINA, 1999).

O segundo atributo avaliado foi a **frequência**, que refere-se a quantidade de vezes que ocorre a utilização das estruturas, ou acontece a comercialização dos produtos/serviços entre os agentes. Para Williamson (1985) a frequência torna-se importante na medida em que pode determinar o surgimento de instituições especialmente alinhadas para sua coordenação e gestão. Logo, quanto maior for a frequência de realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las.

Analisando as transações da Aurora, pode-se verificar que, embora existam variações, a frequência foi identificada como recorrente, obedecendo o ciclo de produção, quando se analisa Aurora e um determinado fornecedor, em específico. Por exemplo, a cada 22 semanas as matrizes em recria são enviadas para produção, gerando necessidade de alugar novo lote. A cada 65 semanas (aproximadamente) as matrizes em produção são descartadas (enviadas para abate), havendo necessidade de repor matrizes em produção. Nos aviários, o ciclo gira

em torno de 50 a 60 dias (dependendo do intervalo entre um alojamento e outro).

No caso de pintainhos, a aquisição ocorre com base nas programações mensais, no entanto, a entrega nos aviários é diária. Ou seja, todos os dias o fornecedor de pintainhos realiza entregas nos aviários (alojamentos), seguindo programação da Aurora.

Na distribuição de produto acabado, a frequência é diária, pois todos os dias a Aurora abate aproximadamente 1 (um) milhão de frangos de corte, os quais precisam ser comercializadas. Percebe-se, portanto, que a frequência é influenciada principalmente pelo **tipo de bem transacionado** (matrizes, pintainhos de 1 dia, produto acabado). No entanto, as relações entre firmas são constantes. A assistência técnica e entrega de ração, por exemplo, acontece em intervalos que variam de uma a duas semanas.

No entanto, quando se analisa a frequência da Aurora para com os avicultores integrados, de forma geral, a frequência é diária, ou melhor, por lotes, pois a cada hora são abatidas 62.500 mil aves, considerando o somatório das cinco plantas, abatendo 16 horas por dia (em dois turnos de 8 horas). De acordo com o entrevistado 2 “A gente se relaciona direto com os fornecedores, seja programando, reprogramando [...] a compra é uma vez por mês de matrizes e pintainhos, mas com o avicultor é direto”. O entrevistado 4 destaca ainda que:

Dependendo do fornecedor, por exemplo, pode ser que a gente tenha que ter uma relação mais frequente [...] ah, se der um lote positivo (salmonela) no avicultor, a equipe técnica tem que estar direto lá até resolver. Se não dá problema, é a rotina normal daí (sic). Os técnicos realizam inspeções pelo menos três vezes a cada lote, em processos que não apresentam problema.

Nesse mesmo sentido, para o entrevistado 2:

A gente manda o planejamento para comprar pintainho seis meses antes, mas a cada mês tem que mandar a programação e às vezes, semanalmente, tem que reprogramar alguma coisa, por que depende de qual foi a eclosão do cara, pode ser que ele não tenha todo o volume que eu pedi ou pode ser que eu queira mais ou menos quantia. Isso acontece direto.

De acordo com Williamson (1985, 1996) a alta frequência das transações faz com que seus custos sejam reduzidos, pois a coleta de informações e elaboração dos contratos passam a ser cada vez mais padronizados, além da criação de um ambiente de confiança entre os agentes, o que favorece a redução do oportunismo, segundo apontado por Williamson (1985) e Farina (1999), que destacam que a alta frequência faz com que se reduza o interesse em agir de modo oportunista para obter ganhos de curto prazo, pois não é vantajoso para nenhuma das partes, notadamente para os fornecedores, a interrupção na transação e perda dos ganhos futuros derivados da troca. Para o Entrevistado 1:

A gente negocia com poucos fornecedores e são regulares [...] quando é contrato, daí são sempre os mesmos, a gente só renova (o contrato), como no caso no mercado spot, porque não tem muitos fornecedores nesse ramo, por exemplo, que produz pintainho para vender [...] eu já conheço eles e sei como eles trabalham. Daí, do mesmo jeito, eles conhecem a gente. [...] Se eu tiver que ficar trocando toda hora de fornecedor, eu teria que ter uma equipe muito grande. Imagina ter que negociar cada vez com um fornecedor novo [...] não dá. Até porque nem tem tantos, são poucos no mercado.

De acordo com o entrevistado 3 “Fornecedores de pintainhos tem cinco que a gente mantém regularidade”. Pode-se considerar que o elevado nível de frequência recorrente, em detrimento de frequência ocasionais, traz benefícios aos envolvidos (WILLIAMSON, 1985), pois, além de favorecer o desenvolvimento de confiança e reputação, contribui para o aprendizado e melhores condições de compra e venda, dado o volume contratado.

Deve-se ainda destacar que o elevado nível de frequência nas transações gera dependência pelos investimentos em ativos específicos (ZYLBERSZTAJN, 1995) realizados por ambos, Aurora e seus fornecedores, fomentando o interesse mútuo de permanecer na transação, em detrimento de relações não recorrentes, em que dificilmente desenvolveriam interação no relacionamento produtivo.

O terceiro e último atributo avaliado foi a **incerteza** que, para Williamson (1975), está associada às mudanças que surgem da

complexidade do ambiente econômico, o que impossibilita a realização de avaliações totalmente precisas. Conforme salientado por Williamson (1985) a incerteza pode ser: a) primária, decorrente das contingências ambientais que surgem aleatoriamente, bem como da imprevisibilidade das preferências dos consumidores e futuros níveis de demanda; b) secundária que se relaciona com a falta de informações que emerge na tomada de decisão no que diz respeito às estratégias ou planejamento dos concorrentes; e c) estratégica ou comportamental, a qual decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros, associada ao oportunismo.

Analisando o caso da Cooperativa Central Aurora Alimentos e considerando as incertezas como as mudanças que surgem no ambiente econômico das organizações, impossibilitando avaliações totalmente precisas (WILLIAMSON, 1985, 1996), foram identificados aspectos que podem se configurar como incerteza. De forma geral, os entrevistados indicam incertezas relacionadas a: i) decisões governamentais e políticas econômicas que afetam o setor, positiva ou negativamente, como por exemplo, mudança na legislação do MAPA; ii) decisões ou ações das grandes empresas do segmento, que configuram o padrão de concorrência, a saber BRF e JBS; iii) abertura ou fechamento de mercado para exportação; iv) questões relacionadas a doenças (saúde pública) e sanidade animal; v) fornecimento de matéria prima, em especial os grãos, como o milho e soja. De acordo com o entrevistado 1:

A gente nunca sabe o que vem do MAPA, cada hora eles tornam o processo mais rigoroso. Isso é bom, mas assim, se todos cumprissem. A gente sabe que nem todos cumprem e por isso a gente fica ou às vezes se sente mais prejudicado, porque, veja bem, custa caro manter toda a estrutura para assegurar a qualidade e sanidade. [...] quanto teve toda aquela história da gripe aviária, apesar de que a gente não teve problema aqui, gerou consequências, pois os consumidores acabam ficando desconfiados. Então, gera custo todo o trabalho que o MAPA exige, mas pelo menos a gente tem garantia de qualidade.

Para o entrevistado 2 “Se os grandes exportadores, como JBS e BRF, por algum motivo, deixam de exportar, o produto deles vai vim

(sic) para o mercado interno. Nesse caso, a gente pode ter problemas, pois terá muita oferta de produtos”. Para o entrevistado 4:

A gente nunca sabe o que as grandes (empresas) estão planejando. Eles são fortes, mesmo com o problema que teve esse ano. Se eles decidirem sair comprando todos os pequenos, eles já fazem isso, já compraram muitos frigoríficos pequenos, mais a JBS, daí a gente pode ter problema, pois pode concentrar muito (o mercado).

Para o entrevistado 1 a maior incerteza está relacionada aos custos das matérias primas:

A incerteza maior é justamente assim que aconteceu em 2016, a nossa região aqui, a região sul, é deficitária em milho, né, então automaticamente, a maior incerteza é justamente o custo do milho, hoje. [...] no frango ele representa uns 35%/40% do custo do frango. [...] o milho a gente compra da Argentina, do Paraguai, que são dois países que entregam aqui, do MT, MS, do próprio PR, de SC, [...] aqui das cooperativas também, mas elas tem um grande consumo pra produção do suíno, um consumo interno [...].

Em 2016, ano destacado pelo entrevistado 1, houve muita demanda por milho, visto que essa commodity serve como matéria prima para toda a produção agroindustrial, além de servir como matéria prima para a produção do etanol. A produção dessa matéria prima é totalmente afetada pelo clima. Em 2016, a saca de 60 kg chegou a custar R\$ 40,00. De acordo com dados da CEPEA (2016), a produtividade foi um fator crítico naquele ano “Mato Grosso e Paraná, os dois maiores estados produtores de milho do país estão em plena colheita, mas a produtividade tem sido decepcionante em muitas regiões, em decorrência do clima adverso” (CEPEA, 2016). Para 2017 a expectativa é de os custos de produção recuem na safra 2017/2018, gerando maior segurança para os consumidores.

Outra incerteza destacada pelo entrevistado 2 e reforçada pelo entrevistado 3 refere-se aos fornecedores, especialmente os fornecedores de pintainhos de 1 dia. O entrevistado 2 destaca que:

Como a gente compra com e sem contrato, sempre estamos à mercê. Pode ser que ele tenha um problema lá e não consiga me entregar todo o volume que eu quero [...] mesmo que eu coloque uma multa ou algo assim no contrato, como é que eu vou atender os meus pedidos ou evitar que o frigorífico fique ocioso? Não tem o que fazer. Ele pode até pagar a multa, mas o estrago já vai estar feito. Eu não encontro outro fornecedor fácil para me ajudar, para suprir essa demanda.

O entrevistado 3 reforça que:

Se o cara (fornecedor) não entregar o que eu pedi, veja, eu não tenho o que fazer. Não é simples comprar de outro fornecedor, até porque nem tem tantos fornecedores assim. Os que tem basicamente já vendem pra nós. [...] uma vez aconteceu do fornecedor de pintainhos não ter todo o volume que eu (Aurora) precisava, tipo, ele tinha uns 70% do que pedi. Nesse caso foi um transtorno muito grande, porque o avicultor fica sem alojar, fica sem receber, e isso é uma cadeia. Daí a gente não comprou mais desse cara (fornecedor) porque descobrimos que ele estava falindo e realmente depois de uns 2 anos o cara fechou [...] isso faz uns 4 anos. Foi esse o único caso que lembro.

A partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que o ambiente no qual a Aurora está é influenciado por diversos tipos de incerteza, ou seja, não é possível prever as ocorrências futuras e seus resultados de forma acertada (COASE, 1937, 1960; WILLIAMSON, 1975, 1985). Pode-se considerar que predominam as incertezas *ex post*, ou seja, relacionam-se mais às incertezas quanto às condições de mercado, que irão determinar o custo, a qualidade e os resultados das escolhas prévias ou demandar renegociações (*ex post*) do que à falta de informações sobre os atores envolvidos na transação (*ex ante*).

Salienta-se ainda que quanto menores as incertezas, também menores serão os custos de transação, pois menor será a necessidade de salvaguardas nos contratos, e menos complexo será o desenvolvimento de parcerias de longo prazo, pois, torna-se comum o desenvolvimento de parcerias de longo prazo.

A partir das entrevistas realizadas foi possível verificar a existência de incerteza dos tipos primária, secundária e comportamental (WILLIAMSON, 1985), em maior ou menor grau. A incerteza primária pode ser identificada quando os entrevistados falam sobre o ambiente político, econômico e concorrencial incerto, além de alterações nos padrões comportamentais dos consumidores e oscilações na demanda. Pode-se destacar que esse tipo de incerteza existe, mas em menor grau, conforme destaca o entrevistado 1, ao ser questionado sobre a existência de drásticas flutuações de demanda:

Flutuações de demanda, não. Demanda, principalmente no frango não [...]. Mas um pouco existe, claro que existe, você pega um período em que a Tailândia, que é um grande produtor de frango tem uma gripe aviária lá, então você tem uma maior demanda [...] você pega o próprio Estados Unidos, que também teve um problema de gripe aviária, então depende muito da situação de mercado lá fora, de crises econômicas também [...] como caiu aqui no Brasil o consumo, mas de forma geral, o Brasil ano a ano vem crescendo em exportação, como as outras empresas, nós fizemos parte do contexto geral.

A incerteza do tipo secundária foi identificada ao se analisar o ambiente de transações e de concorrência de abrangência mundial em que a cadeia produtiva avícola se encontra e, nesse caso, pode-se dizer que nem sempre é possível obter e controlar todas as informações de forma a tomar decisões acertadas, especialmente com relação às matérias primas milho e soja. Conforme salientado pelo entrevistado 1, as matérias primas, especialmente milho e soja, são as grandes preocupações da Aurora, em função do custo e da influência desse custo ao longo da cadeia. A Cooperativa utiliza-se de estratégias para minimizar o impacto desse tipo de incerteza:

[...] aí você tem que ter uma estratégia de compra e estocagem né, justamente pela [...] sazonalidade de produção e aí você tem que ter uma eficiência de gestão, de compra em cima disso pra você não ser tão afetado pelo custo na entressafra para razão, o restante é mais constante (sic).

Por fim, ao considerar a incerteza do tipo comportamental, a qual está relacionada ao oportunismo, pode-se verificar que foram visualizadas algumas situações muito pontuais, mas que normalmente são controladas, conforme salientado pelo entrevistado 4 “A gente não tem receio de ações oportunistas, tipo, de o cara se aproveitar e agir de má fé. Muito pelo contrário, há uma relação de confiança muito grande de nós com nossos parceiros. Somos uma cooperativa né, daí o pessoal confia e age na parceria”.

5.3.1.2 *Pressupostos comportamentais*

Além dos atributos das transações, foram analisados os pressupostos comportamentais, a saber: racionalidade limitada, segundo a qual o ser humano é incapaz de raciocinar e processar todas as informações possíveis com exatidão, pois é racionalmente limitado; e oportunismo, segundo o qual, na busca de seu auto interesse, os homens nem sempre se conduzem de maneira transparente e honesta.

Ao analisar a **racionalidade limitada**, a partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que em grande parte está relacionada ao fato de a Cooperativa operar em um ambiente competitivo sistêmico. Não é possível saber, ou mesmo, imaginar, as ações dos concorrentes, especialmente daqueles que ditam o padrão de concorrência (JBS e BRF). Caso tais concorrentes lancem um novo produto, uma nova e mais eficiente formulação para produção de rações, um novo tempero, uma nova forma de produzir. Além disso, há questões relacionadas ao ambiente político e econômico, como abertura de novos mercados para exportação, política cambial, política de preços das matérias primas (CONAB, no caso do milho). Para o entrevistado 6:

Veja, o ambiente é muito complexo. Nós trabalhamos muito forte no planejamento estratégico, para tentar antever tudo aquilo que for possível. Mas, veja, por outro lado, é impossível ver tudo. [...] Nós sabemos que nossos maiores concorrentes têm informações privilegiadas, ou, sei lá como posso dizer [...]. Até porque nossos maiores concorrentes são multinacionais, então, além de eles saberem mais do mercado interno, sabem mais também do mercado externo.

Além do ambiente macro, a racionalidade limitada foi analisada no enfoque interno, entendido aqui como os elos/processos que a

Cooperativa coordena. Especialmente nos casos de coordenação via contratos os entrevistados percebem a racionalidade limitada. O entrevistado 4 afirma que:

Está em contrato. O avicultor não pode usar nada que não seja eu (Aurora) que enviei. Tipo, a ração, o medicamento, a assistência técnica. E ele não usa. Mas, digamos, se ele usar, como é que eu vou saber? Eu não fico lá 24 horas por dia. Isso vale pra todo o resto, tipo, os matrizeiros, o cara que produz o pintainho, e por aí vai.

Ainda, para o entrevistado 5 “Então veja, mesmo que eu seja o coordenador da cadeia, ainda é o avicultor que vai saber melhor do que eu o que realmente ele produziu”. Por outro lado, na visão do entrevistado 9:

A Aurora me manda tudo, o pintainho, a ração, o remédio (medicamento), o técnico, e tudo que eu preciso. Eu sei que no máximo 60 dias depois de alojar o lote, vou receber outro lote e vou ter receita. Mas o que eu nunca sei é de quanto vai ser meu pagamento. Eles fazem uma conta lá, e mandam a nota. Depois que a Alfa me traz a nota é que eu vou saber quanto ganhei do lote. Sempre foi assim que com as outras (BRF e JBS) é assim também.

A partir do conceito de racionalidade limitada apresentado por Simon (1959, 1976, 1979) e, posteriormente, Williamson (2002), para o qual os agentes tomam decisões satisfatórias, mas não ótimas, verifica-se que na situação da Cooperativa Central Aurora Alimentos, a racionalidade limitada está presente especialmente devido ao ambiente político e econômico no qual está inserida e a impossibilidade do agente conhecer todas as alternativas. Pode-se considerar que a racionalidade limitada foi identificada ainda no fato de que os envolvidos no processo, seja a Cooperativa, avicultores ou demais fornecedores, não são capazes de coletar e processar todas as informações necessárias a elaboração de contratos completos, os quais antecipariam todas as contingências e fontes de potencial conflito futuro (SIMON, 1975; WILLIAMSON, 1996, 2002).

O segundo pressuposto comportamental analisado refere-se ao **oportunismo**, ou comportamento oportunista dos agentes. Para Williamson (1985), tal comportamento pode ser motivado pela assimetria de informação entre as partes na transação, além da existência de investimentos especializados (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978), pois os agentes podem se utilizar da assimetria para gerar benefício próprio, descumprindo o acordo inicial, podendo gerar quebra de contrato.

Como se tratam de relações com alta especificidade de ativos, somada a existência de assimetria das informações e possibilidade de comportamento oportunista, pode-se imaginar que haja elevado índice de oportunismo entre os agentes. A partir dessa análise inicial, foram identificados pontos nos quais pode se desenvolver tal comportamento: variação nos volumes de produção (especialmente no caso de compra de pintainhos de 1 dia); utilização de medicamentos em frangos de corte ou mesmo matrizes, sem prescrição técnica da Aurora; não atendimento dos pedidos de compra, nos casos de nutrientes e ingredientes para a produção de rações; não cumprimento das exigências de sanidade e qualidade por parte dos envolvidos (desde produção de matrizes, até o processamento e distribuição do frango de corte). Tais pontos foram identificados em conjunto com o Entrevistado 1. Por outro lado, esse mesmo entrevistado afirma que:

Esses pontos que te falei são todas situações que poderia existir alguma ação oportunista, de o cara querer agir de má fé. Mas veja, o que acontece é muito pelo contrário [...] É uma cadeia muito bem estruturada e muito respeitosa dentro de um contexto né [...] não é um mercado volátil ou uma questão do cara se aproveitar de determinados momentos e de ter oportunistas aí [...]. Não sei nos outros (concorrentes), mas aqui (na Aurora) isso não ocorre. O contrato é muito mais por uma garantia contratual de tempo de serviço, de que vai ser estabelecido o que foi determinado do que propriamente algum risco de aproveitadores aí [...].

Os entrevistados foram questionados sobre a possibilidade de fornecimento e variação de preço nos casos de aquisição de pintainhos de 1 dia, visto que não são fornecedores exclusivos e são poucos

fornecedores dessa matéria prima no mercado. O entrevistado 2 afirma que:

Sim, aí poderia ter esse tipo de ação, de o pessoal não entregar a quantidade que queremos, na qualidade que exigimos e também poderiam se aproveitar no preço. Isso até pode acontecer, mas a gente deixaria de comprar desse cara, mesmo que tivesse que construir estrutura para tudo, eles sabem disso, a gente é sério. Paga certinho e não aceita desculpa. Mas veja, isso nunca aconteceu. Já teve casos de eles nos entregarem pintainhos de menos de 48 gramas. Isso é muito ruim, pois afeta o desempenho no campo. Mas se aproveitar da nossa necessidade e aumentar preço, isso nunca aconteceu. Até porque seu eu (Aurora) parar de comprar dele (fornecedor), ele quebra. Como já te falei, eles não são exclusivos, mas dependem de nós.

Percebe-se que os entrevistados têm segurança de que, mesmo havendo situações nas quais a outra parte poderia agir de forma oportunista, isso não ocorre. Nesse mesmo sentido, o entrevistado 4 afirma que:

Veja, eu trabalho no campo todo esse tempo que estou aqui. A procura pela Aurora, pra vender pra nós ou pra produzir o frango, é muito grande. Os caras (avicultores) querem produzir para a Aurora. A gente (Aurora), junto com as cooperativas (filiadas) dá pra esse produtor muito mais do que a chance de ter uma renda. As filiadas tem programas de qualificação, de 5S, de assistência para os filhos, tudo sem custo, em parceria com nós (Aurora). E também a gente é Cooperativa e eles (avicultores de demais fornecedores) têm uma confiança muito grande em nós.

Dos oito avicultores pesquisados, todos afirmam que são associados a alguma cooperativa filiada à Aurora e que não migrariam para outra empresa. O entrevistado 7 comenta que “Eu sempre quis produzir para a Aurora (...) eles tem até prêmio para quem tem o melhor lote. E fora que tudo que eu preciso sempre tem um técnico aqui, da

Alfa ou da Aurora. Até na plantação”. Para o entrevistado 9 “Meu pai sempre produziu para a Aurora e eu sigo o que ele fez. Sempre deu certo”. O entrevistado 10 comenta que “Quando o lote não dá bom (sic), eles vêm ajudar, vem ver o que pode ter dado errado. Já tive lote ruim e o pagamento não chegou pra a luz. Daí eles (Aurora) dão adiantamento (sic)”. O entrevistado 11 diz que “Não gosto de alugar fêmea, porque é difícil dar lote bom. Mas às vezes eles (Aurora) me manda fêmea. Isso acho ruim, mas no mais, gosto muito (sic)”. Nenhum dos entrevistados comenta em ter interesse de migrar para outra empresa, muito pelo contrário, afirmam, sem exceção, que não trocariam a Aurora por outra empresa.

Destaca-se, porém, que a percepção de ausência de comportamento oportunista existe nos casos de coordenação via forma híbrida, ou seja, via contratos. No caso de mercado spot, de acordo com o entrevistado 2, o oportunismo é frequente “O milho você sabe como é, as vezes de baixa qualidade e alto preço. O milho é questão de oferta e demanda, daí nunca sabemos o que esperar”. Nessa mesma direção, o entrevistado 5 comenta que “Aquilo que nós controlamos (hierarquia) e aquilo que tem contrato é muito tranquilo para gerenciar em termos de oportunismo, pois o pessoal não age de má fé. Agora, no mercado livre é o contrário”.

De forma geral, percebe-se, a partir das entrevistas realizadas, que o comportamento oportunista, conforme conceituado por Williamson (1975, 1985) pode existir, assim como a racionalidade limitada. No entanto, há um interesse coletivo na busca de eficiência ao longo da cadeia, além das relações de confiança estabelecidas ao longo dos anos, o fato de ser uma Cooperativa, permite à Aurora maior segurança e baixo risco de comportamento oportunista. Pode-se dizer ainda que não é comum ocorrer problemas relacionados a assimetria de informações e seleção adversa, relacionadas a oportunismo pré-contratual (WILLIAMSON, 1985), visto que há o interesse de ambos os envolvidos em acertar as informações relacionadas ao processo ou produto de forma eficiente, evitando custos com atrasos que eventuais comportamentos oportunistas poderiam trazer.

Pode-se considerar ainda que ao longo dos anos se construíram relações de confiança entre os elos, desestimulando o comportamento oportunista, conforme já havia sido apontado por Foss e Klein (2010), para os quais a baixa frequência com que ações oportunistas podem ser observadas em redes industriais ou em associações de longo prazo entre as empresas e seus fornecedores, gera um ambiente de maior confiança.

5.3.2 Custos de mensuração

A partir da pesquisa empírica realizada, constatou-se que a escolha das estruturas de governança utilizadas (formas plurais e não plurais) tem influência pela possibilidade ou não de mensuração dos custos e atributos transacionados, alinhados a proposta de Barzel (1997, 2002, 2003, 2005), a partir da análise das subcategorias relacionadas a mensuração, informação, padronização e direitos de propriedade. De acordo com Barzel (2001), a forma de coordenação dos sistemas se dá em função do custo de mensuração dos atributos da transação e, nesse caso, para a escolha da estrutura de governança não é preciso, efetivamente, medir os custos de transação, mas avaliar a exequibilidade da mensuração dos atributos envolvidos, pois, como destacado por Williamson (1996), apesar dos avanços no conceito de custos de transação, sua mensuração ainda é muito difícil, apresentando-se como uma deficiência da ECT.

5.3.2.1 Mensuração

A questão central exposta por Barzel ao introduzir os conceitos de TCM e da mensuração em si é que o processo de transação pressupõe troca de informações, e essas informações têm custo. Nesse sentido, o grau de dificuldade em mensurar essas informações determina os tipos de relações entre os agentes. Logo, as transações cujos atributos são mensuráveis podem ser governadas por contratos, enquanto aquelas que envolvem componentes mais subjetivos e de difícil mensuração têm nas relações de longo prazo a forma mais eficiente de sustentação (BARZEL, 2002). Barzel (2002) sustenta ainda que quanto menor o custo de mensuração de um atributo de determinada commodity, mais atrativo se torna transacioná-la por meio de contratos.

A partir das entrevistas realizadas, identificou-se que, ao longo da cadeia produtiva, existem várias dimensões mensuráveis, apresentadas a seguir:

- Produção de ovos para incubação:

A produção de ovos para incubação é realizada nas granjas de matrizes (própria ou integradas). Para tanto, a Aurora compra matrizes de fornecedores que têm como finalidade a produção de matrizes, as quais ficam alojadas em granjas de recria por 22 semanas e,

posteriormente, são transferidas para granjas de produção, onde permanecem em produção por aproximadamente 65 semanas.

Na etapa de compra de matrizes a Aurora tem como prática mensurar os seguintes atributos: peso e idade (mensurados/avaliados no recebimento), período de produção (quantas semanas ficam produzindo) e índice de eclosão (mensurados após o processo de recria e produção, sendo esse último avaliado no incubatório, após 21 dias de incubação).

De acordo com o entrevistado 3, a matriz na recria é avaliada por ave recriada e na produção avalia-se por ovo incubado. Segundo ele “(...) é por ovo incubado (...) o incubatório classifica tudo o que for os incubáveis né (sic), daí todo o mês faz o levantamento de quanto foi produzido no mês”. Para o entrevistado 2:

O produtor da recria, que recria a galinha, recebe por ave recriada, ele vai recebendo adiantamentos mensais e lá no final do lote faz um fechamento com as metas que a gente tem aqui e dá um valor lá por ave, o que faltar no final a gente paga [...] e aqui (nas granjas de produção) tem um monte de metas que ele tem que cumprir, e é por ovo incubado, daí a gente paga por ovo incubado [...] o incubatório classifica tudo o que for incubáveis né [...] daí todo mês faz um levantamento de quanto ele produziu no mês daí faz o pagamento.

Todos os controles e mensuração dos atributos são realizados por técnicos de qualidade (nos incubatórios) e técnicos agrícolas (nas granjas de recria e produção, tanto próprias como via integração). De acordo com o entrevistado 1 “Mesmo que a gente não tenha muita opção de fornecedor, a gente compra daqueles que tem registro no MAPA”. Para a Aurora, o registro no MAPA é a certificação de que o fornecedor está apto a fornecer a matéria prima em questão. Além disso, por ser uma commodity e possuir alto grau de padronização, o desempenho será atingido a partir da alimentação (ração) e manejo (sistema de integração). Para o entrevistado 4 “A gente sempre compra das 3 linhagens e também conforme a oferta do mercado, as vezes tem mais de uma, as vezes de outra”. Para o entrevistado 2 “Matriz é matriz, e a questão da linhagem não varia muito. O que a gente tem que cuidar é fazer o dever de casa, cuidar na alimentação e manejo, tanto da matriz como do ovo e depois do frango de corte [...] é isso que vai dar resultado pra nós depois”.

- Incubação de ovos:

A Aurora não compra ovos, como observado anteriormente. Toda a produção é incubada pela própria Aurora, via hierarquia ou contratos. Do processo de incubação o principal atributo mensurado é o índice de eclosão. Tanto nos incubatórios próprios como nos terceiros, chamados de “parceiros” a eclosão, ou seja, o índice de pintainhos nascidos e aptos para alojamento, é o principal fator avaliado. Os terceiros, inclusive, recebem o pagamento por ovo incubado, desde que o índice de eclosão de 85% seja mantido. Caso esse índice seja menor, o terceiro terá redução proporcional do seu pagamento.

De acordo com o entrevistado 3 “A gente cuida muito o índice de eclosão, pois é ali que mostra minha produtividade. Se a eclosão não é boa, pode ser problema lá nas matrizes”. Conforme salientado pelos entrevistados 2 e 3, a qualidade do ovo está relacionada a qualidade da matriz, seja por sua genética (Hoss, Cobb, Hubbard), seja pela alimentação das matrizes em recria e produção. Então, avaliando o índice de eclosão, pode-se avaliar também o processo que antecede essa etapa. Lembrando que nos casos de incubação em terceiros, o ovo e a ração são enviados pela Aurora, logo, o controle do processo para trás continua sendo da Cooperativa.

Atualmente a Aurora não compra ovos. Mas no passado já comprou e, de acordo com o entrevistado 2, não teria restrições se precisasse comprar: “Mas depende, já compramos ovos. Não é tão frequente, mas acontece. Se tiver necessidade de abate, tipo, aumento de demanda, além do que conseguimos produzir, nós vamos comprar”. Como se trata de um item padronizado cujos atributos são de fácil mensuração, não se verificam restrições para a compra, seja no mercado spot ou via contrato com fornecedores relacionais. Para o entrevistado 4, a Aurora hoje não tem mais necessidade de compra devido ao aumento da capacidade produtiva, motivada por aquisições que realizou nos últimos anos e visando, principalmente, manter o controle sobre o processo. Para ele “A gente já comprou ovos e compraria de novo, se precisasse. É tudo igual, como te disse, o que vale é a ração que ele (pintainho) come. Mas é muito melhor você ter o controle sobre tudo (toda a cadeia) porque você não fica na mão de ninguém e não tem insegurança de não conseguir comprar o volume que precisa”.

- Compra de pintainhos de 1 dia:

Além dos pintainhos de 1 dia produzidos nos incubatórios próprios ou terceirizados, a Aurora adquire pintainhos no mercado, para poder atender sua demanda de alojamento. Os principais atributos mensuráveis na compra de pintainhos e também nos pintainhos produzidos pela Aurora são o peso (os animais são pesados quando chegam ao aviário) e, posteriormente, no processo de manejo (integração) são avaliados a conversão alimentar e mortalidade.

O pagamento ao fornecedor, no caso de compra, seja via contrato ou mercado spot se dá por pintainho alojado, ou seja, caso tenha havido, posteriormente, índice elevado de mortalidade no campo, não há desconto no pagamento ao fornecedor. No entanto, como salientado pelo entrevistado 5 “A gente cuida tudo e registra tudo. Se for necessário, a gente liga para o fornecedor e coloca a situação. Se precisar, cortamos ele. Mas um caso mais grave assim nunca aconteceu, que eu lembre”. Na visão do entrevistado 14 “O problema é quando o pintinho chega com menos de 46 gramas. Daí não há ração que resolva e vai ter mortalidade e peso baixo, que é a conversão né. Eu já tive lote assim, daí reclamei com o técnico, ele deu remédio, mas foi um lote bem ruim, não sobrou quase nada”. Verificou-se, na fala de todos os avicultores integrados, que o recebimento de pintainhos com baixo peso, menos de 50 gramas, ocorre com certa frequência. Cada produtor já recebeu lotes com baixo peso pelo menos 1 vez.

Conforme o entrevistado 3 “O baixo peso do pintainho tem uma série de razões, pode ser o milho, o farelo, o clima (muito quente ou muito frio) e até a linhagem”. Corroborando com essa afirmação, o entrevistado 4 afirma que “A linhagem é um grande fator, que é a genética né. As vezes uma está melhor, as vezes outra. Por isso que a gente não compra só de uma, é uma loteria, não tem como saber”. O entrevistado 2 também comenta sobre a linhagens, afirmando que “Tem diferença sim. As vezes uma está melhor, as vezes outra. Mas não temos muita escolha, o que está disponível vai [...] no campo para criação de frango de corte não tem muito o que fazer, manda o que tem”. O entrevistado 3 pondera que “Tem diferença, as vezes uma tá melhor, as vezes tá pior, não é uma coisa fixa (...) a gente sempre tem as três (linhagens), mas a gente sempre tem uma que mais aloja, na medida em que ela vai melhorando o resultado, a gente vai puxando mais volume dessa (...) até poucos dias o domínio total era da Cobb, agora a Hoss vai entrar bem esse ano, mas vai depender se vai ter disponível no volume que a gente precisa”.

O entrevistado 1 comenta que o problema gerado pela qualidade das linhagens existe tanto para a produção própria como para a produção

do fornecedor, do qual a Aurora compra apenas o pintainho de 1 dia. Ele reforça que “Não adianta, é coisa do mercado, ele (o fornecedor) compra do mesmo avozeiro que eu, ou seja, vai da sorte. Um mês eu posso pegar um lote bom, outro mês pode ser ele”.

Os entrevistados foram questionados se pintainhos produzidos pela Aurora são direcionados para mercados diferentes dos pintainhos adquiridos no mercado. Para o entrevistado 2 “Não tem separação por mercado. O pintinho que compramos é tão bom quanto o nosso. O controle de qualidade é muito rigoroso, a gente consegue rastrear tudo, de onde veio, os resultados, isso tem, e a gente compara mensalmente”.

Para o entrevistado 2 “A compra de pintainhos é porque não somos autossuficientes, mas o destino do que eu (Aurora) produzo ou compro é o mesmo, não tem diferença”. Nesse mesmo sentido, o entrevistado 3 afirma que:

A gente já comprou mais do que 15%. Já compramos quase 30% do total alojado. Já chegamos a comprar 6 milhões (...) Daí com o tempo a Aurora acabou ampliando a capacidade de produção, daí reduziu a necessidade de comprar. Até porque foi assumido a Cocari lá no Paraná, daí começou as vendas lá também, daí a gente começou a integração nova lá. Daí a gente foi assumindo outras empresas e aumentou a capacidade. E a gente pretende aumentar ainda mais a produção interna.

A partir do comentário do entrevistado 3, questionou-se sobre o porquê manter produção própria e via fornecedores (seja com contrato ou mercado spot), visto que os mesmos problemas de qualidade encontrados na produção própria existem também na produção do terceiro. O entrevistado 3 afirma que:

A Aurora até pode controlar o preço de venda no mercado, porque compra volume grande todo mês. Todo mundo quer vender pra nós. Imagina que já compramos 6 a 7 milhões por mês, daí acaba pressionando o preço do mercado. E outro ponto muito importante de manter os dois (produção própria e compra de fornecedores) é porque se a gente precisar aumentar a capacidade de produção, consegue mais rápido. Tendo aviário

disponível para alojar, a gente consegue, porque daí aumenta os turnos no frigorífico. É mais fácil. Imagina ter demanda e não ter fornecedor? Seria complicado. Então é sempre bom manter uns fornecedores, pra essa oscilação de demanda também. Porque se tiver que montar toda a estrutura até de matizeiro para aumentar abate, vai mais de 1 ano de trabalho, mas o futuro é produzir tudo em casa e manter algum fornecedor relacional para casos eventuais.

A mensuração e controle dos atributos transacionais são realizadas unicamente pela Aurora, seja por meio de técnicos de qualidade ou técnicos agrícolas. Análises de swab, por exemplo, são realizadas por laboratórios próprios e outros credenciados. Todos os lotes são analisados e os dados são mantidos em arquivo para eventuais consultas. Não há rastreabilidade total do processo. Ou seja. Não se consegue saber de onde veio o ovo que está sendo abatido nesse momento no frigorífico. O controle de rastreabilidade que existe se perde a partir do momento que ocorre o alojamento. É possível saber para quais incubatórios os ovos produzidos nas granjas foram enviados. É possível saber ainda para quais aviários os pintainhos produzidos pela Aurora ou adquiridos no mercado forma enviados. Mas, a partir daí, o controle se perde, devido a mistura que ocorre nos aviários, ou seja, em um mesmo aviário, no mesmo dia, o avicultor está recebendo pintainhos produzidos pela própria Aurora e pintainhos adquiridos no mercado.

A rastreabilidade exigida pelo MAPA e atendida pela Aurora se dá do aviário para o produto acabado, ou seja. É possível saber, exatamente, para quais mercados o lote 001 do avicultor 001 foi enviado. De acordo com o entrevistado 4 “A gente só não consegue fazer a rastreabilidade desde a matriz porque não tem um sistema integrado que faça isso, porque as informações até a gente tem, em planilhas que os técnicos e produtores preenchem, mas sem chance de procurar a informação lá”.

- Alojamento:

A etapa do alojamento se refere ao processo de recebimento de pintainhos de 1 dia, manejo e criação por aproximadamente 45 dias, e posterior envio para abate. Nesse processo, os principais atributos mensurados são: peso (o peso é mensurado semanalmente pelo próprio produtor, aleatoriamente, e anotado na ficha do lote), consumo de água,

consumo de ração, mortalidade, medicamentos prescritos, cama de aviário, temperatura do ambiente. São todos atributos mensurados pelo próprio avicultor, com periodicidade diária ou semanal. Os dados são anotados na ficha do lote, que o acompanha posteriormente até o frigorífico. Essa ficha é enviada para o SIF (Serviço de Inspeção Federal), o qual analisa todos os dados anotados. Por exemplo, se houver mortalidade maior do que 10%, o avicultor e Aurora precisam comunicar a CIDASC, visto que pode ser um problema de sanidade animal. Outro ponto avaliado pelo SIF refere-se a medicação, pois deve haver um período de carência de 7 dias antes do abate. Além disso, avalia-se o jejum, ou seja, o frango deve estar em jejum entre 7 a 9 horas antes do abate, visando evitar contaminações no processo produtivo.

Todos os dados anotados pelo avicultor são acompanhados pelo técnico, que é funcionário da Aurora e tem como responsabilidade prestar assistência técnica para o avicultor. O pagamento ao avicultor se dá pelo índice de conversão alimentar, ou seja, considera-se peso, consumo de ração e mortalidade. O avicultor só vai saber o valor a receber pelo lote após o abate. O setor de fomento da Aurora lança dos dados da ficha do lote (chamada de ficha de galpão), bem como dados de envio de ração para o aviário e calcula o valor do lote a ser pago para o produtor. Comunica a Cooperativa Filiada, a qual emite NF e encaminha pagamento.

Verifica-se que a partir do momento que o lote de frangos de corte chega ao frigorífico para abate, iniciam-se os controles por parte do MAPA. Até então, nos processos à montante, não há ações efetivas por parte do MAPA. As inspeções são de responsabilidade da Aurora e existem vistorias muito aleatórias por parte da CIDASC, por intermédio de um médico veterinário. Com relação aos controles por parte de um agente do governo, segundo o entrevistado 3:

Não tem igual no frigorífico. O que tem é um fiscal que faz vistoria nas granjas, mas não é inspeção. E nem no incubatório. Entra com essa mesma pessoa que vem de Florianópolis, mas é muito eventual, é uma pessoa no Estado inteiro né, então ele vem, mas é difícil, uma vez por ano, ou duas vezes por ano, e passa em algumas granjas (matrizeiros) né. E conforme a necessidade, a eu vou construir em tal lugar lá e precisa da autorização dessa pessoa, ele vem olhar o local, acompanha. Nos aviários ele nem vem. A gente tem que se virar.

Já no abate e processamento, no caso da Cooperativa Aurora, que todas as unidades possuem registro federal (Serviço de Inspeção Federal – SIF), há presença constante de funcionários do MAPA.

- Abate e processamento:

Na etapa de abate e processamento, os frangos de corte, com idade aproximada de 45 dias, são recebidos, conforme programação prévia, para abate e posterior processamento. Todas as unidades das Aurora possuem todos os processos, ou seja, não há nenhuma unidade com apenas processo de abate ou processamento.

Nesses processos são inúmeros os atributos mensurados. Tudo é mensurado: o consumo de água, o peso, a idade de abate, a voltagem, a amperagem, a velocidade da linha de abate, os padrões de corte, as temperaturas ao longo do processo, etc.

Para o entrevistado 1, o processo de abate é muito crítico. Se não for bem controlado, pode gerar perdas e queda de produtividade. Como todas as plantas possuem SIF, existem funcionários da empresa, mas que prestam serviço ao SIF, sob coordenação de um(a) médico(a) veterinário(a) que fiscaliza todo o processo dentro do frigorífico. Os funcionários do SIF, denominados auxiliares, inspetores e fiscal (que é o funcionário do SIF responsável pela planta) acompanham todo o processo, desde o recebimento do frango até a sua distribuição. Além dos funcionários que prestam serviço ao SIF, o controle de qualidade da Aurora também mantém funcionários ao longo os processos.

Além de todos os controles citados acima, a Aurora, em todas as plantas de abate e processamento, possui certificações como a Norma Global de Segurança de Alimentos do British Retail Consortium (BRC), certificação para produção Halal, além das exigências mínimas do MAPA, como as Boas Práticas de Fabricação (BPF) e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC). De acordo com o entrevistado 5:

Nós temos o BRC, no caso de frango [...] e as requisições normais, aí existe, por exemplo assim, atendimento aos mercados, o mercado do Oriente Médio exige o Halal, a gente faz, que é uma certificação que você tem que atender, existem padrões para atender o abate humanitário, que aí é pra principalmente Europa, Estados Unidos e tal, você tem alguns requisitos de padrão de corte pra

atender cliente A, B ou C, então é basicamente isso.

Um mercado que possui exigências muito específicas trata-se do mercado Halal, ou seja, produtos cujo consumo é permitido para a comunidade muçulmana. O entrevistado 1 comenta que:

Nós temos uma empresa certificadora no qual ela tem supervisores que fazem o acompanhamento desses abates pra que atenda as exigências do Halal, e não é só o Oriente Médio, é toda a comunidade muçulmana, inclusive pra Europa tem um grande volume, está aumentando o volume de produto Halal em função de grande população que se encontra na Europa né.

Assim como nos demais casos, o controle é bastante rigoroso e sempre que houver abate de produtos Halal, a empresa certificadora precisa ser comunicada com antecedência, para enviar o supervisor Halal, que acompanhará todo o processo, com especial atenção para o processo de abate (insensibilização e sangria), pois as especificações são muito diferentes, quando comparadas a Europa ou mesmo mercado interno. Tudo é mensurado: velocidade de abate, voltagem e amperagem do processo de insensibilização, tempo de sangria, tempo na escaldagem, etc. Registrados e enviados para a empresa certificadora ter conhecimento dos dados do lote abatido.

Apesar de existirem inúmeros controles e atributos mensurados ao longo os processos, o nível de padronização é muito alto. Todas as empresas que possuem SIF ou abatem Halal, por exemplo, precisam manter os mesmos controles que a Aurora mantém. Ou seja, não há diferenças substanciais nos processos de diferentes empresas. Além do mais, os atributos citados são de fácil mensuração. Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre o porquê manter o processo via hierarquia e não adquirir no mercado (sejam via contratos ou mercado spot). O entrevistado 1 afirma que “A gente não pretende mais terceirizar o abate e processamento. Se a gente tem capacidade, abate, senão corre atrás e compra ou amplia. É muito risco envolvido”. O entrevistado 2 comenta ainda que “Veja, não é difícil medir. É só seguir a lei e fazer certinho. Nós temos certeza que a gente faz tudo certo. Deixar isso pra outro fazer seria um transtorno. Já tivemos casos, só que a gente não vendia direto o produto que ele (terceiro) produzia, a gente industrializava. É fácil de medir, mas é fácil burlar, entende”.

O entrevistado 4 afirma ainda que “A gente poderia até terceirizar isso, mas veja, é a nossa razão de ser. Poderia terceirizar e colocar funcionário nosso lá dentro medindo tudo, mas é impossível, o cara pode piscar e de repente podem estar fazendo algo errado [...] a gente criou um sistema muito bom aqui, a gente sabe produzir frango”.

O entrevistado 1 comenta ainda que, na sua visão, a hierarquia seria a melhor forma de coordenação. Ele diz “Eu luto aqui dentro para mostrar que é melhor controlar tudo. Claro, eu concordo que é bom ter um pouco fora a título de atendimento de alguma demanda, mas um pouco, não mais do que 10%. Eu ganho dinheiro quando eu produzo tudo, coordeno tudo. E em toda a cadeia heim”. Ele reforça ainda que:

Primeiro, principalmente por garantias e exigências de mercado do sistema de nutrição, isso é fundamental pra atendimento, então o frango brasileiro não tem hormônio, não tem hormônio, não só de uma empresa A, B ou C, a legislação brasileira não permite ter hormônios, então [...] não é uma questão de empresa A ou B, não tem hormônio, tem que desmistificar isso, o que tem dentro do processo de produção é tecnologia, genética e nutrição né, então automaticamente, e manejo né, então, como você tem todo o processo controlado, disso aí, isso é um diferencial [...] você tem um controle de garantia de qualidade do que vai pra dentro do consumo do frango, você tem uma garantia de estabilidade de produção, porque você controla, você faz todo o planejamento de alojamento, de abate, tudo isso, você tem uma estabilidade e você otimiza toda a tua fábrica, todo o teu frigorífico, você não tem instabilidade, por exemplo assim, um dos problemas do bovino é que o sistema é independente, e [...] no frango não, quando eu te falei 1 milhão de frango dia é muito difícil a Aurora ter 2% de variação [...] de abate, é aquilo, é uma regra.

O entrevistado 4 concorda com o entrevistado 1 quando se trata de coordenação via hierarquia. Para ele:

Todo mundo que participa do processo quer ganhar, e as margens não são grandes, então aqui

não tem espaço para a produção independente, ela já é uma cadeia muito apertada, com margens extremamente curtas [...] a gente ganha na escala né, mas não por animal, por lotes, então se você botar muitos terceiros no meio [...] não sobra nada.

O entrevistado 1 comenta ainda sobre os custos com estrutura física para se manter o processo verticalizado, ou seja, via integração. Para ele “A única desvantagem do processo de verticalização é que você tem um grande aporte de recursos no estoque e em formação [...] tudo isso você tem que ter um capital investido pra isso muito grande, eu vejo como único inconveniente [...] mas vale a pena, porque você não fica a mercê de ninguém”.

- Distribuição:

No processo de distribuição, os atributos mensuráveis estão relacionados basicamente ao peso e temperatura, sendo de fácil controle e acompanhamento. No entanto, nos casos de distribuição por distribuidores, existe incerteza relacionada ao cumprimento dos padrões de qualidade, conforme fala do entrevistado 6 “Aqui a gente garante que a temperatura saiu conforme a legislação. Mas depois que entra no caminhão deles, daí a gente meio que perde o controle. Não tem como saber”.

Por outro lado, mesmo havendo possibilidade de não atendimento a legislação por parte do distribuidor, o entrevistado 1 comenta que “Ele (o distribuidor) não vai querer entregar um produto que não esteja no padrão. O risco é grande [...] a gente nunca teve casos assim e também não é qualquer um que vende Aurora”.

A Aurora realiza auditorias aleatórias e periódicas em seus distribuidores, visando se certificar quanto ao cumprimento dos padrões de qualidade, relacionados a temperatura e prazo de validade, principalmente, conforme destaca o entrevistado 6:

A gente tem toda uma equipe que vai fazer auditorias [...] na área do comercial tem uma equipe que trabalha junto com o SAC que faz essas verificações [...] é nossa marca que está sendo exposta. Mas a chance de ter problema é pequena, veja, é uma cadeia muito bem estruturada, de confiança entre nós [...] até porque

isso veio crescendo e vai evoluindo, evoluindo, por exemplo, na Central Frios, é tipo extensão nossa.

Verifica-se, portanto, que as transações ao longo da cadeia produtiva principal possuem dimensões ou atributos sujeitos à mensuração, conforme Barzel (1997, 2003, 2005), de forma satisfatória, caracterizando o sistema de controle que garante tanto a legislação quanto as exigências dos clientes com relação a padrões de produção e especificações técnicas.

Os contratos garantem os direitos de propriedade, visto que os pagamentos e recebimentos são determinados a partir dos resultados da mensuração (BARZEL, 2003), além de identificarem claramente que, por exemplo, no caso de incubatório, a Aurora fornece os ovos e o incubatório presta serviço de incubação e entrega os pintainhos de 1 dia após 21 dias de incubação. No caso das granjas de matrizes e aviários, a Aurora especifica, claramente, que entrega as matrizes ou pintainhos de 1 dia, a ração, o medicamento, a assistência técnica e se compromete em carregar a matriz ou frango de corte quando atingir o prazo estipulado, estando sob responsabilidade do integrado o manejo e criação, envolvendo a estrutura física necessária, água, luz, mão de obra.

No entanto vale destacar que a incompletude contratual está presente e pode indicar possibilidade de perda de valor nas transações (BARZEL, 1997, 2003). Apesar de a maior parte das dimensões serem identificadas, mensuradas e previstas contratualmente (quanto for o caso), isso nem sempre acontece. Nos contratos de incubação, por exemplo, não está explícito o padrão de qualidade requerido, ficando apenas no contrato de prestação de serviço por um dado período de tempo. No caso das compras de pintainho no mercado spot, nem existem contratos. Como pode ser observado na fala dos entrevistados, os atributos não mensurados ou não especificados em contrato nas transações não são consideráveis a ponto de estimular oportunismo implícito, conforme salientado por Barzel (1997) e Zybersztajn (2005), mas, mesmo não prováveis, são situações possíveis.

O oportunismo pode se fazer presentes no caso de assimetria de informações, por exemplo. Ou seja, quando uma das partes é privada propositalmente de informações que permitem realizar a correta mensuração, permitindo a captura de renda pela outra parte (BARZEL, 2005). Cita-se como exemplo o caso do fornecedor de pintainhos, que pode informar a linhagem que achar mais adequada para a Aurora, ou ainda, não informar que o lote recebeu algum medicamento específico,

visto que não há como saber efetivamente qual linhagem está comprando ou quais medicamentos o lote recebeu, pois, além de não ter acompanhamento de técnicos na Aurora, não existe acompanhamento do MAPA nesse processo. Nesse caso, a Aurora manterá o controle sobre os pintainhos que recebeu, procedendo com a mensuração de qualidade, mas pode ter sido privada de uma informação que gere reflexos no desempenho do lote.

Outro ponto crítico, agora pela percepção do avicultor, seja proprietário de granjas de matrizes, seja de frangos de corte: o cálculo do pagamento é realizado pela Aurora, com base nas informações que o próprio avicultor informou (ficha de lote/galpão), mas também com base nos dados que estão sob poder da Aurora, como volume e qualidade de ração enviada para o lote, por exemplo.

De forma geral, pode-se verificar que a capacidade de controle da Aurora sobre a cadeia produtiva, independente da estrutura de governança adotada, é efetiva e possibilita a capacidade de precisão na identificação e monitoramento dos aspectos mensuráveis dos bens transacionados (POPPO; ZENGER, 1998), sendo, portanto satisfatória.

5.3.2.2 Direitos de propriedade

Na cadeia em estudo, constatou-se que existem três situações que envolvem os direitos de propriedade, sendo: i) granjas de matrizes: a Aurora fornece as matrizes, a ração, medicamento, assistência técnica e os produtores realizam os processos de recria e produção de ovos para incubação, sendo responsáveis pela mão de obra, água, energia e investimentos da infraestrutura e equipamentos; ii) incubatórios terceirizados: a Aurora fornece os ovos e o proprietário se responsabiliza pela incubação dos ovos e posterior entrega de pintainhos de 1 dia para serem alojados. O proprietário também se responsabiliza pela mão de obra, água, energia e investimentos da infraestrutura e equipamentos; iii) aviários para produção de frangos de corte: a Aurora fornece os pintainhos de 1 dia, a ração, medicamento, assistência técnica e os produtores realizam os processos de recria e produção de ovos para incubação, sendo responsáveis pela mão de obra, água, energia e investimentos da infraestrutura e equipamentos. De acordo com o entrevistado 5 “Existem contratos nesses casos. O único caso que não tem contrato são as compras de pintainhos de um dia no mercado livre, mas de matrizes, frango e incubatório, é tudo com contrato”. No caso do incubatório, o entrevistado 4 comenta que “A Aurora fornece tudo. Ele só incuba os ovos. Tem a área física que é dele e faz a prestação de

serviços com as pessoas dele. Recebe por pintainho devolvido [...] Se o índice de eclosão não for bom nós perdemos, mas ele perde também”, visto que ele recebe por pintainho devolvido, ou seja, apto para ser alojado.

Conforme os entrevistados, os direitos de propriedade são claramente especificados em contrato. O entrevistado 2 afirma que “O contrato rege nosso negócio, tudo está especificado lá, tipo, é lá que diz que o pintainho é nosso, que ele (avicultor) só cria, na verdade, assim ele é um prestador de serviços né”. Nessa mesma direção, o entrevistado 3 comenta que:

Eu digo no contrato que ele não pode dar outra ração que não seja a nossa, que o frango é nosso e ele não pode vender para outro, e que ele tem que respeitar o que o meu técnico diz [...] está em contrato e todo mundo sabe que é assim. Até arrisco dizer que se não tivesse em contrato eles fariam tudo certo igual, mas o contrato é garantido né [...] isso é bem tranquilo pra nós [...] ah, é importante dizer também que no contrato fica claro que ele (avicultor) não é nosso funcionário, e nem da Alfa ou da Itaipu, ele é um terceiro, que cria o frango ou a matriz.

Com relação aos incubatórios, de acordo com o entrevistado 4 “Temos contrato com os terceiros, aqueles que são exclusivos nossos né. Isso de ser exclusivo também está no contrato”. Ainda, com relação ao incubatório, o entrevistado 3 comenta que os contratos existem tanto para os incubatórios cuja a estrutura é alugada e funcionários e processo são de posse da Aurora, como também nos incubatórios que prestam serviços de incubação, que possuem estrutura física e de mão de obra próprios. Argumenta que:

A gente tem contrato com eles, com todos. Tem aqueles que o contrato é de aluguel da estrutura física, somente, porque é funcionário meu (Aurora) que trabalha lá, como tem aquele que tem contrato de prestador de serviço. Ele incuba o ovo que eu (Aurora) produzi e me entrega o pintainho de 1 dia.

Os entrevistados foram questionados se já houve quebra de contratos. O entrevistado 1 comenta que “O que existe, as vezes algum

contrato de venda específico de um contrato que o cara, por uma condição financeira quebrou, coisa desse tipo, ou distribuidor que teve problema né, isso são coisas pontuais de mercado, nada relevante que tivesse algum problema mais significativo”. O entrevistado 4 comenta ainda que:

Nunca teve isso com os fornecedores de pintainho que a gente tem contrato. Com avicultores já teve casos de o cara parar de produzir, ou porque o desempenho era muito ruim ou porque foi embora da propriedade [...] isso acontece sim, acontece também de a gente (Aurora) parar de alugar a matriz ou o pintainho por questões de eficiência. Matriz é bem difícil isso acontecer, na verdade eu nem lembro se já teve um caso assim, mas pintinho, no aviário, isso sim, tem sempre. Normal. A gente entende como fim de contrato e não quebra. Nem tem multa nem nada. A gente se entende numa boa.

Os avicultores entrevistados percebem no contrato uma garantia de venda dos produtos. O formato do sistema de integração está incorporado na rotina dos envolvidos no processo, tanto que o entrevistado 11 comenta que “Eu acho que o contrato é bom porque dá uma garantia de que a Aurora vai me comprar a produção. Mas nem que não tivesse contrato, eles não iam me deixar na mão”. Percebe-se uma relação de confiança nessa fala. O entrevistado 13 afirma ainda que “O contrato é mais uma questão de exigência da lei, eu acho, porque eu trato direto com a Alfa e com a Aurora, é bem tranquilo. E no contrato fala da questão de que eu sou o produtor e crio o frango com base no que eles (Cooperativas) me dizem”.

Com relação às especificações do contrato, o entrevistado 1 comenta que:

O contrato não é só questão de garantia de preço, até porque preço a gente nem especifica nos contratos, não é questão de volume, é muito mais quando você tem uma necessidade de garantir o teu processo produtivo, né, então, esse que é o esquema [...] por exemplo assim, ah, você não ficar a mercê de um mercado que pode ser volátil, dependendo da situação, então você faz alguns contratos quanto também você precisa dar

garantia ao fornecedor de que você vai dar um período mais longo pra ele também poder ter uma visão. Uma coisa que a gente trabalha muito forte é a questão da parceria, né, e parceria tem que ser bom para os dois lados e de longo prazo.

A partir das entrevistas realizadas, evidenciou-se que, além das dimensões estarem claramente definidas, a relação de confiança entre os agentes e a frequência com que as transações ocorrem favorece a definição e proteção dos direitos de propriedade. Verifica-se ainda que a maioria das transações são geridas pelo direito legal, conforme aponta Barzel (1997, 2003), mas existem casos que se usam do direito econômicos (HART, 1996), que são aqueles relacionados a interrupções, especialmente percebidos no caso de interrupção de transações com avicultores, seja por uma opção da Aurora, seja por uma opção do produtor. Evidenciou-se que, apesar de estar assegurado em contrato multa nos casos de “quebra contratual”, essa não ocorre, e ambos acordam pela descontinuidade, conforme exemplificado pelo entrevistado 4:

A gente já teve casos que o cara (avicultor) investiu no aviário e ia demorar uns 8 anos para pagar, mas ele não deu certo na atividade, tipo, trabalhou uns 3 anos, daí parou. A gente conversou com ele pra parar, porque era um lote pior que o outro. Mas a gente não deixa na mão [...] ele pode vender a estrutura para outro, que até fui eu quem arrumei a venda pra ele. Daí o prejuízo dele não foi tão grande. [...] já teve outros casos que ele (avicultor) começou a produzir e até ia bem nos lotes, mas mudou de ramo, quis ir pro leite, daí parou de produzir frango. A gente se acertou numa boa, não cobramos multa deles.

Percebeu-se que as relações contratuais são garantidas pelo Estado e, em sua maioria, podem ser facilmente especificados, representando baixos custos de mensuração e clareza dos direitos de propriedade. O pressuposto da TCM diz que atributos mais facilmente mensurados nas transações são contratados fora da empresa, dada a definição do sistema legal e enforcement a baixo custo via corte judicial. Já os de difícil mensuração permanecem dentro da firma, devido ao risco de apropriação de valores e sua dissipação (ZYLBERSZTAJN,

2005). O que se percebeu na análise realizada é que as transações são garantidas em contrato e os direitos de propriedade são claramente definidos, mas a frequência das transações e a confiança entre os agentes favorece esse ambiente saudável.

5.3.2.3 Informação

A informação torna-se essencial para garantir os direitos de propriedade, pois fornece aos envolvidos o conhecimento necessário para estabelecer transações e evitar a apropriação indevida de renda (BARZEL, 2005). Na cadeia em estudo, a partir das entrevistas realizadas, constatou-se que tanto a assimetria de informações como a racionalidade limitada podem ser minimizadas ou pode haver a redução de problemas a partir da disponibilidade de informações entre os elos envolvidos. A informação torna-se ainda mais relevante para garantir os acordos informais estabelecidos entre os agentes, gerando, além de um melhor controle da cadeia, relações de confiança.

Percebeu-se, na fala dos entrevistados que, quanto maior for a circulação e compartilhamento das informações, menores serão os riscos de ocorrência de problemas nas transações entre os agentes. Nos elos onde há presença de formas plurais (hierarquia e forma híbrida), como na produção e incubação de ovos, aquisição de pintainhos, verifica-se uma preocupação muito grande por parte dos envolvidos com relação ao compartilhamento de informações, visando gerar conhecimentos e padronizar processos. De acordo com o entrevistado 4 “A gente sempre faz treinamento com nossa equipe técnica. Eles têm que informar bem os nossos parceiros, porque não adianta nada a gente criar alguma melhoria se o produtor não ficar sabendo”. O entrevistado 2 salienta ainda que “Tudo que a gente aplica em casa a gente também informa nossos parceiros e fornecedores, porque normalmente somos nós que informamos eles sobre um novo processo ou uma melhoria que pode ser implantada”.

Além de informar novos processos e procedimentos, o entrevistado 1 salienta que existe corresponsabilidade dos agentes e o compartilhamento das informações é importante também para que seja possível efetuar cobranças, exigir das partes que o acordado seja cumprido. Para ele:

Eu só posso cobrar o padrão se eu passar o padrão que eu quero para ele. Não posso deixar ele

aprender sozinho, porque pode dar muita perda. Claro, pode ter casos em que o parceiro desenvolva um método que pode ser aplicado para todos, tipo, um avicultor que descobre uma forma de manejo que economiza energia ou que gere menor consumo de ração. Isso é raro de acontecer. Mas a gente, no caso, a cooperativa (filiada) faz reuniões com eles (avicultores) onde eles trocam informações de manejo. O técnico nosso traz os produtores bem bons para falar como fazem o manejo para todos. É uma forma de aprender juntos. A gente faz isso para os produtores de matrizes também. A gente chama e eles vêm. Eles participam muito.

No caso de fornecedores de pintainhos, com os quais a Aurora estabelece contrato, a troca de informações é muito comum também. Conforme o entrevistado 3:

Eu produzo pintainho e também compro. A gente, assim, mais a parte técnica né, sempre está em contato. Quando eles mudam alguma coisa no processo deles, eles avisam nós e também a gente tem o hábito de avisar eles. Porque a gente não é concorrente, é parceiro. Então se eu fiz alguma coisa que melhorou o processo, eu falo pra ele porque quero que ele melhore também. Se o meu custo reduziu com a melhoria, eu vou querer que o custo dele reduza também, pois eu também ganho com isso. E vice-versa. Eles também sempre nos avisam, tipo, chamam para conversar quando tem um processo novo. Nós somos um grande comprador deles, eles querem a gente por perto sabendo de tudo. A relação que nós temos é muito boa. Ah, e de certa forma, facilita meu controle [...] porque se eu sei como ele está fazendo, consigo medir e até controlar de forma mais fácil.

Salienta-se que, no caso de produção de matrizes e frangos de corte, especialmente, há um controle ainda maior do processo, visto que os produtores “prestam um serviço” à Aurora, pois se responsabilizam unicamente pelo manejo, sendo que o produto (matriz ou frango de corte) é de propriedade da Aurora, a ração, os medicamentos, a

assistência técnica são todas fornecidos pela Aurora e estabelecidos em contrato. Logo, a informação facilita o controle dos processos.

O entrevistado 1 destaca ainda que as informações são essenciais para ambas as partes. Cita que “Se eu não informar com antecedência a minha programação para o parceiro que me vende pintainho, eu posso ser o mais prejudicado, porque talvez quando eu precisar do produto, ele não tenha para me fornecer ou já tenha vendido para outro”.

Sem informação, não haveria controle e o processo de mensuração poderia ser prejudicado, visto que a mensuração é tida como uma consequência da geração de informações. Conforme já evidenciado por Barzel (2005), a mensuração é um tipo de informação, pois é ela que alimenta o sistema de informação. No caso da cadeia em estudo, a informação gera possibilidade de mensuração e esta possibilita o estabelecimento de novos procedimentos operacionais, novos processos, além de aspectos econômicos que envolvem as transações, como o pagamento e incentivos aos envolvidos. O entrevistado 3 enfatiza que:

A gente se relaciona há anos com os mesmo fornecedores. Além de não ter muitos fornecedores do mercado, por exemplo, de pintainho, não é política da Aurora ficar trocando a cada tempo. A gente não olha só o preço, mas se preocupa com a questão da parceria. Buscamos criar parceiros. Se eles confiam em nós e nós deles, não temos que ficar preocupados ou inseguros.

O entrevistado 15 enfatiza que:

A relação que temos com a Aurora é de parceria. Eles são sérios. Uma empresa grande né, eu sei que vão cumprir com o combinado. Nunca tive problemas com eles. A gente é que às vezes não consegue entregar tudo que eles pedem, mas eles entendem, pois é uma questão de eficiência, tipo, às vezes a eclosão nossa fica abaixo da meta [...] tem vários fatores que causam isso, até o milho né, daí como eles acompanham tudo que acontece no mercado e até aqui dentro, eles entendem. Mas isso é bem raro acontecer.

A informação torna-se fonte básica para gestão da cadeia produtiva. Além de saber o que está ocorrendo, a informação possibilita aos envolvidos a melhoria constante nos processos, além da mensuração das transações e atributos dos bens transacionados. O entrevistado 12 comenta que “Eles (a Aurora) sabe mais do que eu sobre o que eu faço [...] tipo, eles conseguem saber tudo que acontece aqui né, eu anoto na planilha (ficha de galpão) e também o técnico a cada pouco vem. Tudo é informado [...] se eu não informo, pior pra mim né, porque como que eles (a Aurora) vão me pagar se eu não passo a informação”.

Nessa mesma direção, para o entrevistado 13 “Eu fico seguro e eles (a Aurora) também né, tudo é registrado, anotado e eles avaliam tudo. Daí eu recebo conforme eu trabalho. E nunca deu problema. É tudo bem certinho”. Nessa fala pode se perceber que as informações, ou o sistema de informações estruturado ao longo da cadeia, fornece segurança aos envolvidos, gerando relações de confiança.

Além das informações gerarem relações de confiança entre os agentes, são primordiais para atender a legislação vigente. De acordo com o entrevistado 2 “Eu tenho que ter rastreabilidade né, tipo, o lote que estou abatendo agora eu tenho que saber de quem é o produtor, se fez jejum certo, se tomou medicamento, se trocou a cama né, tudo tem que ser informado para o SIF, porque eles controlam tudo também. Eles sabem tudo do lote. É uma exigência legal então, nem que eu não quisesse, teria que fazer”.

Nessa fala percebe-se que as informações são essenciais, além de ser uma exigência legal. Não há como manter um processo registrado no SIF sem atender a todas as exigências legais. A informação é a base para o atendimento da legislação. Tudo precisa ser informado, antes do abate, quando os frangos de corte ainda estão no aviário, durante o abate (inspeção full time da equipe do SIF) e, inclusive, após expedição (controle de lacre e temperatura). Então, mesmo que não houvesse benefícios em se manter um sistema e controle sobre as informações, essas são exigidas legalmente, forçando as empresas envolvidas a manterem um processo real e confiável.

De forma geral, pode-se considerar que tanto a disponibilidade como a confiabilidade das informações geradas e trocadas entre os agentes permite minimizar problemas nas transações, facilitando o controle da cadeia produtiva, através da possibilidade de mensuração, geração de confiança entre os agentes e o fortalecimento de relações estáveis. Na cadeia em estudo, pode-se considerar que a informação dá significado à posse, conforme salientado por Barzel (2005), na medida

em que indica o que está sendo transacionado e em que condições a transação ocorre.

De acordo com Barzel (2005) os direitos de propriedade são diretamente influenciados pelas informações que se tem sobre os aspectos que envolvem a transação de mercadorias e, desta forma, a informação é tida como um mecanismo que direciona as estratégias competitivas dos agentes envolvidos, pois geram melhorias nos processos.

5.3.2.4 Padronização

A cadeia produtiva de frangos de corte possui elevado nível de padronização. É uma cadeia consolidada, cujas mudanças substanciais são oriundas da genética, basicamente, a qual é importada, na maioria dos casos (avós). Os processos são bem definidos e estruturados, em grande parte, via legislação. O setor se expandiu ao longo dos anos, gerando experiência aos envolvidos e uniformidade nos processos. Além da genética, as maiores inovações estão relacionadas a máquinas, as quais, em sua maioria, são importadas. Mesmo com máquinas diferenciadas, os ganhos estão basicamente na produtividade do processo e não em grandes diferenciais em termos de produtos. De forma geral, não existem grandes diferenciações entre as empresas, em todos os elos, ao longo da cadeia. A padronização caracteriza, além de produtos e processos, a uniformidade das informações, as quais são utilizadas, em sua maioria, visando:

- a) Minimizar problemas ao longo dos processos: os elevados níveis de padronização permitem aos envolvidos encontrar soluções para conflitos relacionados ao processo produtivo e as transações com os fornecedores, na medida em que, caso seja detectado algum problema, as soluções podem ser padronizadas e replicadas em grande escala, além da possibilidade de mitigação do risco de esse problema se repetir. De acordo com o entrevistado 4 “Os técnicos, por exemplo, que estão direto no campo, ficam conversando e achando soluções para eventuais problemas o tempo todo [...] e, é claro, que se o problema surgiu na granja x pode ir para a y, mas a gente age antes que isso aconteça [...] porque é tudo igual”.
- b) Gerar economia de escala: a uniformização do processo e a padronização do produto permite que os envolvidos tenham ganhos em escala, visto que produzem um item considerado

commodity e precisam produzir volume para atingir o lucro. Conforme o entrevistado 1 “A gente constrói a planta (frigorífico) para abater frango e não precisa mudar a estrutura a cada lote. O sistema permite que eu abata até 12 mil aves por hora, imagina o que é isso, é grande volume, tudo igual”. Nesse caso, verifica-se que a padronização passa ser um critério básico para esse setor. A padronização de processo e produto é, na verdade, uma condição para que o sistema se mantenha rentável.

- c) Aumentar os índices de produtividade: quanto maiores os níveis de padronização, maior tendem a ser os índices de produtividade, na medida em que as pessoas envolvidas “são preparadas” para cumprir determinado procedimento, a repetição gera maior agilidade, conforme comentado pelo entrevistado 2 “Veja, o cara faz todo dia a mesma coisa, isso em todo o processo, desde o cara da matriz até a nossa expedição [...] ele cumpre o que foi passado pra ele, não tem que ficar aprendendo coisa diferente toda hora. É aprender fazer bem feito e repetir. Isso gera ganho pra nós, porque, veja, ele se especializa nisso”. Além do mais, os procedimentos estão descritos em manuais e normas ao longo da cadeia, gerando a uniformização dos processos e aprendizado contínuo. Para o entrevistado 4 “O procedimento diz pra ele como fazer, ele só deve fazer o que está escrito ou que a gente orienta. Claro, algo pode mudar, tipo, a gente achar um jeito melhor e mais fácil de fazer, daí muda o procedimento, mas aquilo que é lei, é lei e pronto, é só seguir”.
- d) Garantir a qualidade de produtos e processos, além da sanidade animal: quanto mais padronizados forem produtos e processos, mais fácil se torna seu monitoramento e mensuração dos atributos, tornando mais efetivo o sistema de garantia de qualidade e sanidade, visto que se torna possível estabelecer padrões para produtos e procedimentos para os processos, possibilitando que níveis adequados de controle sejam obtidos e mantidos. O entrevistado 4 afirma que “Temos padrão para tudo, tipo, aquilo que é possível né, mas tem procedimento desde a produção da matriz até a expedição. Tudo fica no papel e é só seguir”. De acordo com o entrevistado 12 “A gente segue tipo uma cartilha né, tem coisa que eles mandam por escrito na ficha (ficha de

galpão) e têm coisas que eles orientam, né, daí, como é sempre igual, fica fácil porque a gente sempre faz a mesma coisa”. O entrevistado 14 afirma que “Quanto eu comecei, tinha dúvidas, né, há 10 anos, eu não sabia direito como ela, eu lidava com leite. Mas depois desse tempo, sei decor como fazer (*sic*)”. Salienta-se que a qualidade é assegurada a partir do cumprimento da legislação pertinente ao setor, sendo obrigatória e fiscalizada *full time* (dentro do frigorífico).

- e) Gerar relações de confiança entre os envolvidos: a uniformidade dos processos e a padronização dos produtos pode gerar um ambiente de confiança entre os envolvidos na medida em que se torna fácil estabelecer controles e não há ganhos em “burlar” o processo, visto que o grande controle existente possibilita evidenciar facilmente possíveis desvios. O entrevistado 1 afirma que “Não tem porque eles fazerem diferente do que eu peço, nem o avicultor, nem o cara que me entrega pintainho, eles fazem tudo certo e eu confio nisso, porque ele ganha mais se fizer como está no padrão. Se ele descumpre, no longo prazo ele perde também”. O entrevistado 15 ressalta que “Se eu não fizer conforme o padrão que a Aurora me pede, eu deixo de vender pra eles. Imagina, eu não quero que isso aconteça. E eu já melhorei muita coisa aqui, até já reduzi custo, depois de fazer conforme instruções que recebi”.

Percebe-se, a partir dessas falas, que a padronização fortalece as relações de confiança entre os agentes. De forma geral, pode-se considerar que a padronização reduz a necessidade de incentivos e possibilidade de captura de renda, na medida em que minimiza problemas, gera economia de escala, melhoria da produtividade, garantia da qualidade, ocasionando no estabelecimento de relações de confiança, conforme exposto por Barzel (2005).

5.3.3 Recursos estratégicos

Nesse item buscou-se identificar os recursos estratégicos apontados pelos entrevistados durante a coleta de dados primária. Além das características dos recursos, foram analisadas demais subcategorias de análise propostas a partir do arcabouço teórico da VBR, sendo a heterogeneidade e path dependence (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEM, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008). Considera-se que a

trajetória da cadeia produtiva em estudo, coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, tem influência sobre a sua situação presente e define a sua heterogeneidade (TEECE; PISANO; SHUEM, 1997).

5.3.3.1 Caracterização dos recursos estratégicos

Nesse estudo considerou-se a classificação de recursos estratégicos proposta por Barney (1991), os quais podem ser agrupados em recursos de **capital físico, humano e organizacional**. Além dessas categorias, Grant (1991) acrescenta os **recursos tecnológicos, financeiros e reputacionais**, os quais podem atribuir à firma força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado.

Com relação à condição para que o recurso seja considerando estratégico, Barney (1991) indica que os recursos podem ser: **valiosos**, ou seja, devem prover à firma condições de explorar oportunidades e/ou reduzir/neutralizar ameaças; **raros**, escassos entre os concorrentes atuais e potenciais; **imperfeitamente imitáveis**, ou seja, terem alto custo de imitação ou serem inimitáveis; e ainda **insubstituíveis**, ou que não haja substitutos estratégicos próximos.

Salienta-se que o valor potencial de rendimento de um recurso depende, muitas vezes, da combinação entre dois ou mais recursos e ainda em quais configurações são implantados. Ou seja, recursos valiosos e raros, podem permanecer inativos, a menos que sejam postos em interação com outros recursos.

Destaca-se que a VBR considera que os recursos internos da organização são fontes de vantagens competitivas (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1986; 1991), tendo como unidade fundamental de análise os recursos e capacidades controlados pela firma, que incluem todos os atributos, tangíveis ou intangíveis (WERNERFELT, 1984). Os recursos tangíveis são aqueles de fácil avaliação, visto que são visíveis e palpáveis, como equipamentos, estoques, instalações, etc. Já os recursos intangíveis são de difícil avaliação, pois compreendem ativos intangíveis da firma, como marca, conhecimento tecnológico, aprendizado, reputação, cultura, conhecimento tácito, entre outros. Normalmente são de difícil imitação e mesmo identificação, uma vez que podem ser resultado da trajetória específica da firma, conforme apontado por Wernerfelt (1984).

Na visão da VBR, o importante é que os recursos sejam atributos de domínio e, preferencialmente, privilégio de determinada organização, conforme apontado por Rumelt (1984), Wernerfelt (1984) e Peteraf

(1993). Nesse mesmo sentido, para Blume (2008), a condição estratégica é atingida quando os recursos passam a ser portadores de diferenciais qualitativos positivos em relação ao uso dos concorrentes. Salienta-se ainda que a condição estratégica é atingida quando os recursos, aparentemente comuns, são arranjados e organizados pelas competências e capacidades desenvolvidas pelos gestores da organização, transformando-os em ativos específicos (BARNEY, 1991).

A partir da pesquisa realizada, verificou-se que todos os entrevistados acreditam que não existem grandes diferenciais no segmento avícola, seja na produção de matrizes, pintainhos de um dia, frangos de corte e abate/processamento. Mesmo a produção de rações que, teoricamente, é um dos processos mais críticos devido aos ganhos de eficiência e de produtividade, não é considerado como uma atividade que possui grandes diferenciais de uma empresa para outra. Existem sim formulações com maior ou menor eficiência, mas como a produtividade no campo é afetada por diversos fatores (temperatura, manejo, qualidade de macro ingredientes) e como não existem inovações substanciais nessa área que possam diferenciar muito um produto ou processo do outro, os entrevistados entendem que a produção de rações não chega a ser um fator de grande diferenciação. O ponto central, para eles, está nas pessoas, nas relações conduzidas ao longo dos anos, tanto internamente como com os stakeholders envolvidos no processo.

A partir da descrição apresentada por Barney (1991) referente a condição dos recursos estratégicos – valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis – foi avaliada na cadeia produtiva em estudo. Verificou-se que os recursos estratégicos são valiosos, pois permitem à Cooperativa Central Aurora Alimentos realizar seus processos e executar suas estratégias de maneira eficiente e eficaz, conforme apontado por Barney (1991). Por outro lado não foram identificados recursos raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Os entrevistados alegam que as informações são muito padronizadas nesse segmento. Não existem grandes diferenciais entre um produto e outro. O que existem são pequenas diferenças em processos e busca constante pela melhoria dos produtos. Para o entrevistado 1:

A gente tem coisas melhores nos processos. Por exemplo, vou te citar um exemplo bem prático, a questão da água, sabe, o consumo. Eu sei que nós consumimos menos [...], eu sei disso, a gente usa um pouco mais do que a legislação exige, tipo,

acaba gastando mais água em todo o processo, mas ainda é menos do que alguns de nossos concorrentes. E isso a gente conseguiu porque nossa equipe de manutenção trabalhou muito, analisando e melhorando todo o processo. Isso reduz o custo de produção né [...] e outra coisa, com relação aos produtos, nossa linha de “red sause” é muito visada pelos concorrentes. Eles querem descobrir a nossa formulação, porque a gente vende muito bem no mercado. Só não vende mais porque não tem mais capacidade de produzir. Então eu sei que eles vão lá no mercado, comprar nosso produto, fazem testes lá na empresa deles para descobrir como a gente faz. Mas é uma questão de formulação, então vai ser difícil eles conseguirem [...] eles até podem contratar um funcionário nosso dessa área, mas bem igual não vai ficar, porque veja, é o processo todo, as máquinas, o pessoal todo envolvido, e não só a questão da formulação.

Com relação aos recursos tangíveis, verifica-se que, mesmo que uma determinada marca lance um produto novo no mercado, ele pode, facilmente, ser copiado pelos concorrentes, visto que não envolve grandes inovações ou processos difíceis de serem adaptados/copiados. Por outro lado, quando se avaliam os recursos intangíveis, percebe-se, claramente, que há uma visão diferente por parte dos entrevistados. O entrevistado 1 comenta que:

O nosso grande diferencial em termos de recursos, eu acho e a gente discute muito aqui, é a nossa marca. A Aurora é uma marca forte, que remete a qualidade, mas muito forte essa questão da cooperativa. A gente foca na nossa propaganda e até nas embalagens a questão de ter mais de 100 mil famílias beneficiadas por esse sistema cooperativista, que salvou muita gente já. Veja, a gente é até cobrado da sociedade para não deixar o pessoal desempregado. Quando a Diplomata fechou ali em Xaxim, tinha torcida do pessoal pra a Aurora assumir. Então tem esse apelo da marca, tipo, que é uma marca forte e bem vista pelo pessoal.

Ao longo das entrevistas, na fala de todos os entrevistados, percebeu-se um apelo muito grande pela marca da Aurora, pela trajetória de reputação construída ao longo dos anos. Percepção essa apontada tanto na fala de funcionários, como produtores rurais e mesmo fornecedores. Os diferenciais destacados pelos entrevistados, de forma geral, estão relacionados **capital humano e organizacional** (BARNEY, 1991) e **reputacionais** (GRANT, 1991), os quais tem origem no path dependence e influenciam a heterogeneidade da Cooperativa Central Aurora Alimentos.

Recursos de natureza física, como máquinas, equipamentos, processos automatizados ou mesmo manuais, são facilmente adquiridos no mercado fornecedor. Porém, a forma com que tais recursos são geridos e organizados no processo interno é que interfere nos resultados obtidos, por intermédio das rotinas desenvolvidas, as quais não podem ser facilmente transferidas.

De forma geral, o conhecimento tácito, a experiência e a existência do path dependence (PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEM, 1997) geram condições para a manutenção da reputação da marca, do conceito de qualidade e sanidade e das características advindas do espírito cooperativista. Tanto o conhecimento tácito como a experiência podem ser fontes de vantagens competitivas para os concorrentes também, mas, o que se percebeu a partir das entrevistas realizadas é que, na percepção dos entrevistados, na Aurora o processo é mais ágil, depende da decisão dos gestores diretos, eliminando barreiras, facilitando a informação e tomada de decisão. Além disso, o fato de ser uma cooperativa confere à Aurora uma posição de maior confiabilidade e credibilidade perante o mercado, aliada, é claro, a sua conduta ao longo os anos.

Portanto não são os recursos em si que são considerados estratégicos, mas a forma com que tais recursos são geridos é que geram diferenciação da Aurora perante seus concorrentes.

5.3.3.2 Path dependence

A trajetória pela qual a cadeia produtiva em estudo passou, ou seja, o seu path dependence (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008) influencia diretamente na sua heterogeneidade. Ao longo dos anos, as decisões tomadas pela própria Cooperativa ou pelos atores que a influenciam, como o governo, direcionaram o andamento das suas atividades e as características que a configuram atualmente. Tais decisões envolvem desde políticas

governamentais, a confiança e aprendizado ao longo dos anos, pesquisa e desenvolvimento, reputação e refletem nas configurações atuais da governança da cadeia produtiva.

Atualmente cerca de um quarto do PIB brasileiro refere-se à agroindústria. A produção de frangos de corte tem grande influência nesse índice. Além de ser um país cujas dimensões possibilitam a produção avícola, ao longo dos anos decisões governamentais influenciaram e ainda influenciam esse setor. Desde a década de 50 o governo federal incentivou a produção avícola, direta ou indiretamente. Salienta-se a criação da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária/Aves (EMBRAPA) e o incentivo do governo brasileiro, que influenciou, indiretamente, o aumento do consumo de carne de frango, intensificando noções de higiene, por meio do Serviço de Inspeção Federal (SIF) (CANEVER et al, 1997; BOSI, 2011; ESPINDOLA, 2012). Destaca-se, ainda o aumento do consumo per capita da carne de frango, que ocorreu principalmente da intensa modernização tecnológica e sanitária envolvidos nos processos da cadeia produtiva (ESPINDOLA, 2012; CALDARELLI; CAMARA, 2013).

Pode-se destacar que a ação governamental influenciou diretamente a trajetória do setor avícola especialmente devido a: oferta de crédito para o setor, o que tornou possível realizar investimentos que geraram maior produtividade ao segmento; o sistema de integração, o qual se caracteriza pela “quase integração vertical” e é responsável, em grande parte, pelo desenvolvimento do seguimento, na medida em que movimenta os pequenos produtores em conjunto com os grandes abatedouros; e instituição do MAPA e suas diretrizes, sistema completo baseado em normativas e regras que definem parâmetros de qualidade mensuráveis, delegando ao segmento status de qualidade e sanidade.

Destaca-se, nesse sentido, que um dos fatores que impulsionou este crescimento desse setor foi a oferta de créditos para investimentos de longo prazo associados à utilização de tecnologias importadas no que se refere aos segmentos da genética, da nutrição, sanidade e industrialização, concedidos pelo governo federal. Aliado a esse fator, houve a abertura econômica e a estabilização da economia e mudanças nos padrões de consumo (CANEVER et al., 1997).

De acordo com Bernardes (2008), o Sistema Nacional de Crédito Rural (SNCR), que surgiu em 1965, foi determinante na transformação da base técnica dos estabelecimentos agrícolas, proporcionando aumento da produtividade, consolidação de diferentes cadeias agroindustriais e

integração dos capitais agrários ao nível de valorização do capital financeiro brasileiro.

Merece destaque também o trabalho desenvolvido pelo MAPA, o qual transmite confiabilidade, qualidade alimentar e sanidade animal à cadeia produtiva avícola. O MAPA é o principal agente e órgão fiscalizador formal dos diferentes elos que compõe a cadeia produtiva de frangos de corte. Regula todas as ações entre a criação e abate, compreendendo desde a importação do material genético para avozeiros e matrizeiros, até a liberação do produto final expedido pelo frigorífico/abatedouro sob sua fiscalização, cabendo ainda a este órgão a fiscalização de insumos destinados a indústria de alimentos e alimentação animal.

O Serviço de Inspeção Federal (SIF), órgão fiscalizador do MAPA, atua junto às indústrias que processam produtos de origem animal, realizando atividades de inspeção ante e post mortem. Supervisiona e audita os Programas de Autocontroles das empresas (BPF, PPHO e APPCC). Está vinculado ao DIPOA, que é um órgão da Secretaria de Defesa Agropecuária (SDA), vinculada ao MAPA (MAPA, 2008a).

De acordo com o entrevistado 4 “O Brasil está onde está graças às exigências do pessoal do MAPA [...] das leis e tudo. Para poder produzir, tem que respeitar o que está na legislação. Se o cara não faz isso e burla o sistema [...] porque pode até burlar, a gente não faz isso, é nossa política, mas tem gente que faz, todo mundo sofre [...] veja o impacto dessa operação ‘carne fraca’”. O entrevistado 2 complementa que “O status do Brasil de maior exportador e segundo maior produtor de frango se deve em partes ao governo, que incentiva a produção, o crédito. Mas, assim, a gente por ser cooperativa não tem vantagem nenhuma”.

Nesse sentido, as políticas e ações governamentais, seja por intermédio do crédito, de ações relacionadas a exportação e importação, da sua influência na variação cambial e as atividades do MAPA, representado nas agroindústrias pelo SIF, direcionam os investimentos e também as ações da cadeia produtiva avícola, pois exercem forte influência sobre todos os elos que a compõe.

Destaca-se também que a **confiança** que consumidores, avicultores e fornecedores sentem, especificamente, pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, deve-se a sua trajetória ao longo dos anos. O fato de ser uma Cooperativa lhe confere um carácter de regionalidade, de confiabilidade, de busca por interesses comuns. Na fala do entrevistado 1 fica clara a preocupação da Cooperativa com o seu

entorno, especialmente, com os produtores rurais. Ele diz que “A gente é uma cooperativa, uma das maiores, e a cooperativa é isso, é união [...] ela não tem um dono, veja, são muitos associados, mais de 100 mil famílias envolvidas nesse processo”. Para o entrevistado 4 “O fato de ser uma cooperativa é um grande diferencial para nós, porque o pessoal confia muito em nós. Veja, ao longo dos anos a gente só cresceu e as famílias, os produtores, também crescem [...] você consegue imaginar o que seria de Chapecó e de toda a região sem a Aurora?”. Nessa mesma direção, para o entrevistado 14 “A gente trabalha com eles (Aurora) há mais de 10 anos. São gente séria e sempre estão apresentado os dados para nós. Eu sei o faturamento dela (Aurora), imagina, isso é muito bom pra nós”. O entrevistado 15 comenta que “É uma cooperativa né, é nossa, não é do Seu Mário (atual presidente), eu participo de reuniões, eles chamam para mostrar os números [...] que eu sei só a Aurora faz isso, e a Alfa né”. O entrevistado 16 afirma ainda que “Eu nunca vi a Aurora envolvida em coisa errada, tipo, um escândalo. Sempre tudo certinho e a gente sabe como é. Eu falo para o meu filho, fica aqui trabalhando comigo, aproveita que a gente trabalha com a Aurora”.

A confiança na marca, na cadeia, de forma geral, principalmente por ser uma cooperativa, reflete na reputação da Aurora. A “confiança” e “boa reputação” apareceram na fala da grande maioria dos entrevistados. O entrevistado 15 comenta que “Eu tenho outros clientes, claro, não sou exclusivo, mas o que me dá mais tranquilidade é a Aurora, porque nunca me deixaram na mão. Eu trabalho com eles há muitos anos, acho que mais de 15 anos, e sempre foi assim”.

Destaca-se que o **aprendizado** gerado ao longo dos anos, seja por meio da pesquisa e desenvolvimento, seja o conhecimento tácito, são fontes geradoras de melhorias, inovações, ganhos de produtividade e também refletem na confiança e na reputação da Cooperativa.

A Aurora trabalha, desde a década de 90, com ferramentas de melhoria contínua e envolvimento de pessoal, oriundas do Controle da Qualidade Total e das técnicas japonesas, como o PDCA, os grupos para melhoria e resolução de problemas, o 5S, além de uma série de programas de desenvolvimento de pessoal, como por exemplo, o PDL (Programa de Desenvolvimento de Líderes).

Uma das filosofias da organização é promover, para cargos de gestão, funcionários na Cooperativa que participam de tais programas, como forma de incentivar a participação e valorizar o profissional da “casa”. O entrevistado 1 comenta que “Eu não me lembro de uma pessoa de fora chegar e assumir uma função de chefia. Pode ser até que tenha acontecido de ter um cara muito bom no mercado e a gente tenha

contratado para área de gestão, mas o que a gente foca e pegar o pessoa da casa, quem já conhece o processo e o jeito que a gente trabalha”. O entrevistado 4 comenta que “Se eu contratar alguém de fora, até tem suas vantagens, ele pode trazer experiências e aprendizado novo, mas pra isso a gente tem as consultorias. O que a gente quer é que os gestores, num todo, pensem como a gente, essa coisa de cooperativa, de simplicidade”.

A Aurora não costuma desenvolver parcerias para gerar inovações ou mesmo conhecimento a aprendizado novo. Por ser o grande agente “coordenador” da cadeia, internaliza a Pesquisa e Desenvolvimento e tudo que se relaciona a novo aprendizado. Não tem parcerias com instituições de ensino e nem mesmo fornecedores para isso. O entrevistado 1 argumenta que “A gente faz tudo dentro de casa, porque também se você for ver, o segmento não é diferenciado [...] o que eu tenho a BRF também tem, em termos de máquinas e processos, né [...] no fim das contas é tudo meio padrão”. O entrevistado 3 comenta que “O Nosso P&D é bem estruturado, aqui e em São Paulo né, a gente acaba não fazendo parceria com fornecedor, porque o que é novo a gente vai lá no mercado e compra, inovação não sai daqui de dentro, claro, as vezes um e outro processo sim, mas de máquina e genética, isso não, a gente importa. A BRF também importa”.

Outro fator que merece destaque na trajetória do setor refere-se ao “sistema integrado” para criação e manejo do frango, além das matrizes em produção. Em Santa Catarina, a estrutura fundiária regional encontrada e a predominância de uma colonização europeia, com tradição na criação de pequenos animais, favoreceram a implantação deste modo de produção, que se utiliza de contratos entre produtores e agroindústrias, a exemplo do que já ocorria nos Estados Unidos (TALAMINI; KIMPARA, 1994). Para Dalla Costa (1997) o sistema de integração teve sua implantação e origem na região oeste do Estado de Santa Catarina, rompendo radicalmente com o modelo tradicional que até então era caracterizado pelo trabalho dos colonos com galinhas caipiras, criadas extensivamente e de raças crioulas, sem nenhuma tecnologia e destinadas ao consumo próprio, sendo comercializadas no caso de excedentes.

Destaca-se ainda que a confiança existente entre os diversos elos é gerada, além da trajetória percorrida, pela recorrência nas transações, o que os torna, como bem salientado por praticamente todos os entrevistados, em parceiros de longa data. Essa percepção contribui para diminuição da burocracia e agilidade na busca pela solução de problemas no processo produtivo.

Nesse sentido, fica claramente evidenciado o quando o path dependence pode influenciar na definição da base para a formação dos recursos estratégicos, bem como das relações com os fornecedores, avicultores e demais stakeholders envolvidos. Logo, além das políticas governamentais, o próprio MAPA, a manutenção de transações de longo prazo com fornecedores e avicultores, bem como o desenvolvimento de confiança e aprendizado interferem na geração de recursos ou capacidades estratégicas e na definição das estruturas de governança adotadas. Pode-se perceber que os recursos estratégicos desenvolvidos são gerados a partir da sua interação com outros recursos já construídos (PENROSE, 1959; ARGYRES E ZENGER, 2012) e que cada um resulta de decisões passadas e a recorrência nas relações.

Por fim, pode-se concluir que a vantagem competitiva é gerada a partir das atividades do dia-a-dia, de suas rotinas, capacidades, processos, posições e caminhos, que compõem o seu path dependence, conforme apontado por Teece, Pisano e Shuen (1997), as quais definem, também sua heterogeneidade. Salienta-se ainda que, na maior parte das vezes, as firmas não conseguem desenvolver novas capacidades rapidamente, pois as habilidades são desenvolvidas dentro da organização, demandando tempo e dependendo, estritamente, das pessoas envolvidas nos processos.

5.3.3.3 Heterogeneidade

Em um primeiro momento, ao avaliar que o segmento avícola possui alto grau de padronização e uniformidade nas informações, indagou-se se a heterogeneidade seria um fator relevante. Mas, ao longo do estudo, percebeu-se que, mesmo sendo um segmento altamente padronizado, as variações estratégicas, bem como os recursos produtivos e tecnológicos, as rotinas, a “forma de trabalhar” faz que com se torne possível perceber a sua heterogeneidade. Desde a primeira entrevista realizada com o entrevistado 1 já houve a indicação de que “A Aurora é diferente das outras, se tu for pegar, por exemplo, a BRF, a JBS e qualquer outra [...] não só pela questão de ser cooperativa, mas porque aqui o negócio é diferenciado”. Todos os entrevistados que são gestores na Cooperativa destacam que os processos, na Aurora, são diferenciados, por várias razões, compreendendo desde rotinas, processo de comunicação, o conhecimento interno dos processos (conhecimento tácito), a preocupação constante com o princípio cooperativista, especialmente o princípio da “participação econômica” e o “interesse pela comunidade”. O entrevistado 2 afirma que:

Acho que o diferencial da Aurora [...] é por ser uma cooperativa [...] no nosso caso, por ser cooperativa, tem mais confiança, me parece tá, então assim, tu vai lá dizer, a Aurora está interessada, eles (fornecedores) vendem já. E tem mais, os outros (concorrentes) tem um grupo lá que decide tudo, nós não [...] aqui nossa opinião vale e a gente decide para o todo, sem ter que levar para um grupo corporativo centralizado.

Da fala do entrevistado 2 percebe-se que há preocupação com a agilidade na informação e decisão, assim como comenta o entrevistado 3:

Não sei se é diferencial, mas a gente tem mais facilidade de trabalhar né, poucas pessoas envolvidas, o nosso setor aqui a gente decide coisas em poucos minutos, se quiser, e até se envolver a parte de frango de corte está aqui do lado, então são poucas pessoas [...] lá na concorrente é corporativo, o negócio tem que passar lá por pessoas que estão em outro lugar, longe, então, as nossas decisões são bem mais rápidas.

Para o entrevistado 1 a proximidade é um grande fator que diferencia a Cooperativa Central Aurora Alimentos das demais empresas do segmento.

A diferença é aproximação. A Aurora ela está mais próxima do cliente, ela está mais próxima do produtor, dos funcionários, tem um envolvimento maior. No meu ponto de vista a diferença está nas pessoas. Tenho certeza que o comprometimento de um funcionário da Aurora é muito maior do que de outra empresa [...] eu tenho contato com outras empresas, questão de reuniões sobre o setor, reuniões do sindicato, cada dois anos mudou três quatro vezes, né, então não existe aquela relação do funcionário com a empresa, e a Aurora tem essa diferença. A aproximação do fornecedor, a aproximação do cliente, é isso aí que gera a confiança.

O conhecimento dos processos de gestão e da política interna da cooperativa está fortemente relacionado a formação e comprometimento das equipes. A maneira como o conhecimento é gerado, se acumula e se espalha ao longo da cadeia produtiva define todas as suas rotinas operacionais e estratégias adotadas, gerando muito conhecimento tácito e habilidades de equipes, os quais compõem a identidade da Cooperativa.

De forma geral pode-se destacar que os fatores indicados pelos entrevistados, os grandes diferenciais da Aurora estão relacionados às pessoas e a trajetória que essas pessoas, que fazem a organização, percorreram ao longo dos anos. O entrevistado 4 afirma que “Eu, pra você ter uma ideia, trabalho aqui há mais de 15 anos. E pelo que vi dos que você conversou, sou o mais novo de empresa. O Celso tem mais de 25 anos. Veja, é esse pessoal que toma as decisões, não é nenhum aventureiro, o pessoal é muito responsável e sério aqui”.

O entrevistado 1 comenta que a confiança na marca vai muito além da confiança relacionada a qualidade e sanidade. O fato de ser uma cooperativa exerce grande influência na reputação da Aurora. Comenta que “O cara vai lá na gôndola, ele vê Aurora, ele sabe que, além de produto bom, é uma cooperativa de trabalhadores rurais, isso pesa, e a gente faz pesquisa para confirmar”. O entrevistado 16 corrobora com essa afirmação, dizendo que “Produto Aurora eu não vendo, ele se vende sozinho, vai no mercado e observa, aqui na região é muito forte, mas os vendedores lá de cima (norte e nordeste) dizem que pra lá também é assim”. Destaca ainda que “Eu nunca vi um funcionário da Aurora falar mal, a claro, até tem um que outro, mas o que a gente houve é coisa muito positiva, é só gente querendo ir trabalhar lá”.

Os avicultores entrevistados destacam a seriedade e profissionalismo da Cooperativa. Todos reforçam que estão integrados ao sistema cooperativista por acreditarem que é o sistema que mais se preocupa com o produtor rural, seu desenvolvimento e permanência no campo. O entrevistado 12 destaca que “Eles (as cooperativas Alfa e Aurora, neste caso) se preocupam com meu filho, se ele vai ficar aqui depois. Claro, eles têm que ter seguimento no processo deles, mas poderiam simplesmente buscar outro produtor. Mas não, eles querem capacitar o meu filho. Ele (o filho) já é líder aqui na cooperativa”. O entrevistado 14 comenta que “Claro que às vezes o lote não dá bom (sic), mas eu prefiro produzir para a Aurora do que para qualquer outra. Nunca atrasaram meu pagamento e são gente séria”. O entrevistado 7 afirma que “Eu participo de reunião que decide as coisas na cooperativa. Fora que sempre o técnico vem e auxilia e o pagamento eles fazem bem

certinho, na data”. Percebe-se que há uma relação de confiança e pertencimento por parte dos produtores integrados à cooperativa.

Destaca-se, portanto, que os recursos/capacidades distintas que mais apareceram nas falas dos entrevistados estão relacionados a: reputação, confiança, qualidade, facilidade nas decisões, cooperativismo, conhecimento tático e fidelidade das pessoas para com a Aurora, ao longo da cadeia.

Pode-se dizer que a heterogeneidade reside no fato de que, mesmo possuindo processos, máquinas, equipamentos e produtos semelhantes, padronizados, quando comparado aos seus concorrentes, a forma com que tais recursos são tratados, geridos, pode trazer diferentes resultados para as empresas, advindos da heterogeneidade na organização/gestão de tais recursos, conforme apontado por Foss e Foss (2004). Ou seja, os recursos físicos, tecnológicos e humanos podem até ser similares entre as diferentes empresas, mas, em conjunto e considerando o conhecimento tácito presente, produzem diferentes resultados em termos de qualidade, confiabilidade, produtividade.

A Aurora não tem como prática desenvolver produtos ou serviços em parceria com fornecedores. A verticalização da cadeia produtiva é muito acentuada e os desenvolvimentos que ocorrem, seja de produtos ou processos, acontecem internamente, ou seja, são desenvolvidos nos processos nos quais há integração vertical. O entrevistado 1 aponta que “A gente não costuma desenvolver inovação em parceria. Porque a gente faz isso dentro de casa. E até porque as vezes nosso processo é melhor do que o fornecedor, daí a gente acaba repassando alguma coisa de melhoria para ele fazer também”. O que gera a confiança entre os diferentes elos da cadeia, nesse caso, não é necessariamente o desenvolvimento de atividades em parceria, mas as relações que foram criadas ao longo dos anos, relações de confiança, de comprometimento e de cooperação.

A complementaridade, nesse estudo, pode ser traduzida pela capacidade de acumulação e combinação de recursos, como competências gerenciais, as tecnologias, as capacidades e conhecimentos produtivos, conforme apontado por Penrose (1959), Argyles e Zenger (2012). Destaca-se ainda que a heterogeneidade da cadeia em estudo se apresenta em diferentes mecanismos de interação, burocracias, que facilitam ou dificultam as rotinas administrativas e operacionais, reforçando o que foi apontado por Teece, Pisano e Shuem (1997), para os quais tais fatores podem gerar diferentes capacidades produtivas e competitivas.

5.4 VISÃO COMPLEMENTAR DA ECT, TCM E VBR PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PLURAIS E NÃO PLURAIS NA CADEIA EM ESTUDO

A partir dos dados coletados durante a realização da pesquisa e sua análise com base na ECT, TCM e VBR, individualmente, busca-se, nesse capítulo, apresentar a complementaridade de tais teorias, objetivando compreender os fatores que influenciam as escolhas de formas plurais e não plurais na cadeia produtiva principal, bem com buscar respostas para os pressupostos indicado nesse estudo.

Para análise da complementaridade, foram consideradas as teorias estudadas, antes isoladamente, agora em conjunto, visando compreender os fatores que definem a adoção de formas não plurais (hierarquia, forma híbrida e mercado) e formas plurais, com base nos pressupostos iniciais do estudo.

5.4.1 Análise da presença de formas plurais e não plurais na cadeia produtiva coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos

Como primeiro pressuposto desse estudo definiu-se que “A Cooperativa Central Aurora Alimentos utiliza-se de formas plurais e não plurais para a coordenação de sua cadeia produtiva”. As formas não plurais foram identificadas na produção de ração, abate e processamento (ambas são coordenadas unicamente pela integração vertical) e manejo e criação de frangos de corte (coordenado unicamente pela forma híbrida, ou, como identificado ao longo do trabalho, como “quase” integração vertical, devido ao sistema de integração/parceria entre produtor e cooperativas). As formas plurais podem ser identificadas na produção e incubação de ovos, aquisição pintainhos de um dia para alojamento e distribuição. As formas não plurais (hierarquia, forma híbrida e mercado) foram analisadas individualmente, visando identificar quais os fatores que as determinam.

Para dar sustentação aos pressupostos do estudo, consideraram-se as evidências empíricas observadas durante a coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas. As formas plurais e não plurais estão presentes ao longo da cadeia, podendo ser compreendidas a partir da análise conjunta das categorias e subcategorias de análise.

Identificou-se a presença da estrutura **hierárquica** nos elos “Produção de rações” e “abate/processamento”. A decisão pela adoção dessa estrutura pode ser influenciada pela presença de ativos específicos, condições de maior estabilidade e certezas, redução ou eliminação do

risco de oportunismo, frequência das transações, presença de incerteza e racionalidade limitada, compreendendo a abordagem da ECT. Sofre influência ainda pela possibilidade ou não de mensuração dos custos e atributos dos bens transacionados, altos custos de mensuração, relações de reputação não estabelecidas, risco de apropriação de valores, além de transações que envolvem componentes subjetivos, compreendendo a abordagem da TCM. Por fim, a adoção da estrutura de governança via hierarquia pode ser afetada pela presença de recursos estratégicos, os quais precisariam ser protegidos, além da dotação e manutenção de recursos construídos por meio da acumulação interna, como fonte de vantagem competitiva, compreendendo a abordagem da VBR.

A partir das entrevistas realizadas, percebeu-se que há uma tendência para a adoção da hierarquia nos casos em que existe possibilidade de risco, seja referente a qualidade dos produtos e/ou sanidade animal, ou seja, presença de oportunismo dos agentes, além da incerteza sobre o fornecimento em termos de volume e qualidade. Mas a hierarquia não pode ser avaliada unicamente por tais fatores. Há de se considerar que, também a partir das entrevistas, foi possível verificar que, mesmo se tratando de produtos com alto grau de padronização, as exigências legais (formais e informais) exigem maior controle dos processos, especialmente no caso de produção de rações (formulações que geram melhor ou pior desempenho) e abate e processamento, processos nos quais se dá a garantia de qualidade ao cliente (rastreadibilidade dos produtos, controle de peso e temperatura) que estão previstas na legislação e, mais crítico ainda, são nesses elos que os acordos ou regras informais estão pautados, a citar como exemplo o abate Halal, o qual está sob inteira responsabilidade do vendedor, ou seja, por mais que haja contrato de compra e venda e que nele sejam especificadas as condições de abate Halal, são atributos difíceis ou mesmo impossíveis de serem mensurados, por tratar-se de crenças e aspectos mais subjetivos, como o abate voltado para Meca, as frases do Alcorão antes, durante e após o abate, voltagem e amperagem do processo de insensibilização. Deixar essa atividade de abate e processamento a cargo de um terceiro não dá garantias de que a execução tenha saído conforme o regra, mesmo que previsto em contrato, diferentemente se o abate ocorrer internamente, ou seja, sob hierarquia, com total controle da Aurora. Salienta-se ainda que, no caso na produção de rações, estão envolvidas informações estratégicas, especialmente quanto a formulação dos produtos. Mesmo existindo alto grau de padronização e informação, a formulação ainda é uma dos

fatores de sucesso desse segmento que, aliado a genética, gera maior produtividade a cadeia.

Além do mais, a presença de ativos estratégicos reforça a necessidade de proteção, que é buscada pelo uso da hierarquia. Conforme se pode perceber nas entrevistas realizadas, os recursos estratégicos estão relacionados ao conhecimento tácito dos funcionários e a forma de gestão da cooperativa, a agilidade na resposta às demandas externas. Como salienta o entrevistado 1 “Aqui a gente tem poder de decisão e toma decisão pautado na nossa política, claro, mas é mais rápido, entende, eu não tenho que levar tudo para o corporativo, daí a gente acaba sendo mais ágil”.

Nesse sentido, pode-se considerar que a **hierarquia** é adotada quanto: **existem ativos altamente específicos, incerteza ambiental (especialmente no que diz respeito a volume e preço), oportunismo e racionalidade limitada (ECT), mas, além disso, existe presença de ativos/recursos estratégicos (qualidade, sanidade e conhecimentos tácitos) (VBR), os quais são difíceis ou mesmo impossíveis de se controlar (TCM), caso haja produção via coordenação não hierárquica.**

De forma geral, ao serem questionados sobre o porquê internalizam a produção total nesses elos, os entrevistados foram unânimes ao apontar que a principal razão se refere ao **controle**. Nesse caso, pode-se confirmar que o controle, através da produção via hierarquia, pode ser motivado por questões relacionadas a incerteza ambiental (ECT), além da garantia de direitos de propriedade e dificuldade de mensuração de custos ou atributos dos bens transacionados (TCM), conforme identificado por Zylbersztajn (2009). Destaca-se, porém, que além desses fatores, a integração vertical pode ser motivada pela possibilidade de desenvolvimento e proteção de recursos e capacidades estratégicas (VBR), conforme apontado pelo entrevistado 4.

Como te disse, a gente prefere sempre produzir tudo em casa. Ainda não consegue fazer isso, mas é o que a gente quer. Além de eu poder controlar tudo, de forma mais fácil né, porque eu até posso controlar no terceiro, mas não é a mesma coisa, ele pode burlar e tal, e eu só vou ver depois de feito o estrago. Mas também já te disse que isso não é comum, o risco existe, mas é bem pequeno. A gente tem uma relação de confiança muito grande nessa rede, querendo ou não, um depende

do outro. [...] e tem mais, veja que o conhecimento que o pessoal adquire interno não é bem assim para ser levado para o terceiro, é uma coisa nossa, as relações, o jeito de fazer a gestão e de trabalhar até. Então a gente valoriza muito e quer muito ter tudo na nossa asa, tipo, no nosso controle.

Pode-se considerar que um dos principais motivadores para a integração vertical está fortemente relacionado às necessidades de controle, seja de qualidade de produtos e processos, seja de sanidade animal. Esse fato pode ser evidenciado também na fala do entrevistado 1:

Já pensou se dá um problema de qualidade, tipo temperatura ou mesmo coisa pior no nosso produto? A gente acaba, nossa reputação acaba e se foi, difícil reverter. Quanto isso acontece com uma grande (empresa) a coisa prejudica, mas eles têm muito mercado né, nós é basicamente o mercado interno. A gente cuida muito isso e se você perguntar para qualquer funcionário da Aurora ele vai te dizer que aqui a gente tem controle de tudo, e controla mesmo.

A partir desse contexto, verifica-se que a integração vertical não se justifica unicamente pela presença de ativos específicos. Outros fatores influenciam, como o controle advindo, em grande parte, a partir da mensuração de atributos dos bens transacionados. Nesse sentido, nos casos de **elevada especificidade de ativos e necessidade de maior controle, a integração vertical é entendida como a estrutura de governança mais adequada**. Mas não apenas isso. Para os entrevistados, de forma unânime, existem recursos que precisam ser protegidos. Esses recursos, nesse caso, são compreendidos por eles como a “forma de gestão”, o conhecimento tácito presente, a reputação criada ao longo dos anos. São métodos difíceis de serem copiados, pois se referem ao conhecimento gerado internamente, às práticas de gestão que estão imbricadas nas pessoas, em conjunto. Conforme a fala do entrevistado 2 “Eu posso ir para o concorrente e tentar fazer o que a gente faz aqui, mas veja, não vai ser igual, porque é outro lugar, vai ter outras pessoas, entende [...] e isso não é de agora, veja, eu estou aqui há

mais de 20 anos, é tudo uma questão de coisas que a gente fez durante todo esse tempo”.

Destaca-se, porém, que o setor estudado possui alto grau de padronização, seja de produtos, seja de processos e mesmo de informações. Mas as empresas trabalham para, de alguma forma, construir algum diferencial. Na percepção dos entrevistados, o grande diferencial da Aurora são as pessoas e os processos que, em conjunto, gerenciam e executam.

Para Zylbesrtzjan e Nogueira (2002), a taxa de adoção de um arranjo vertical, mesmo que haja alguma forma plural, pode ser explicada pela acumulação de competências específicas entre os participantes do sistema vertical com o estabelecimento de dependência de rota (path dependence). Nestes casos, o que pode diferenciar uma empresa das demais, em termos de competitividade, são os fatores, ou recursos, internos, especialmente a gestão e o envolvimento das pessoas neste processo.

Nesse estudo não se buscou avaliar se os índices de produtividade e eficiência da Aurora são superiores do que os índices de seus concorrentes, mas a reputação é, de acordo com os entrevistados, o grande valor da empresa, sua marca e confiança foi conquistada ao longo dos anos, bem como suas capacidades internas de gestão.

Nesse sentido, verifica-se que a integração vertical pode ser determinada quando existem ativos específicos, condições estratégicas e necessidade de garantia de controle. Conforme apontado por Crook et al (2013), no caso de ativos específicos e estratégicos, há maior tendência à integração vertical do que ativos que são apenas específicos. Nesse caso, além de reduzir custos de transação, entende-se que a obtenção de controle sobre os processos críticos (produção de ração – formulação diferenciada; e abate/processamento – garantia de qualidade) pode gerar alguma vantagem competitiva para a Cooperativa. Da mesma forma, conforme já apontado por Poppo e Zenger (1997), Barney e Hesterly (2004), Foss e Foss (2004); Argyres e Zenger (2008, 2012) e Crook et al (2013), a integração vertical é utilizada não apenas para reduzir custos de transação, mas também para possibilitar a criação de valor pela posse e controle de recursos (condições) estratégicas, conforme evidenciado nesse estudo.

Outro fator extremamente relevante para a determinação da estrutura de governança está relacionado aos ganhos ao longo da cadeia. Trata-se de um a cadeia cujos ganhos financeiros unitários são muito pequenos, por isso há necessidade de produção em grande escala. Quanto mais “firmas” envolvidas no processo, maior terá que ser a

divisão dos ganhos. Quanto maior a integração vertical, menor será a necessidade de divisão dos resultados. As falas dos entrevistados 1, 3 e 4 expressam essa questão:

Veja, a gente quer ter o controle de tudo. Não por uma questão de, ah, eu quero controlar cada coisa. Isso também, porque é importante. Mas você já pensou eu ter que comprar ração igual o cara pequeno faz? Eu vou ter que pagar a ração, e não é só o custo não, é a margem do cara também, ou seja, ele (vendedor) também vai querer ganhar alguma coisa. Isso é inviável para nós. Tem muitos pequenos por aí que fazem isso, porque não tem escolha. Mas a gente nunca pretende comprar ração. Não tem viabilidade o negócio se fizer isso.

Verifica-se, nessa fala, que quando a cadeia é verticalizada, um elo repassa ao elo seguinte apenas os custos gerados no processo, sem margens, até porque se trata da mesma firma. Isso, logicamente, não ocorre quando há compra via mercado ou forma híbrida. O entrevistado 3 comenta que “Não dá para sobreviver se ainda tiver que pagar margem para o fornecedor. Como te disse, a compra (pintainhos) vem reduzindo muito nos últimos anos, e essa é a tendência. Produzir tudo em casa para sobrar mais (renda) para o total”. O entrevistado 4 comenta que:

A gente quer produzir tudo em casa, o Celso já te falou isso. Mas veja, no caso no frango e matriz não tem como né. Daí é o inverso. É muita gente envolvida. É muito pessoal para contratar, demitir, toda essa questão. Até porque aqui o que fortalece as cooperativas é o sistema de integração. Nesse caso a gente tem que manter o sistema, e a gente quer manter o sistema de integração. Mas é claro, assim como nós, o ganho por unidade é muito pequeno é, então tem que produzir bastante. E como te disse, a questão de galpões muito grandes, a gente não faz muita questão por vários fatores. Um deles é, se por acaso dar problema de uma salmonela, por exemplo, o lote fica todo prejudicado. Se é 12 mil aves é uma coisa, mas e se for 40, 60 ou até 100 mil, daí como fica? Então tem toda uma questão envolvida.

Salienta-se, portanto, que a *integração vertical é determinada quando existem ativos específicos (ECT), condições estratégicas (VBR) e necessidade de garantia de controle (TCM), sendo ainda, de forma crucial, justificada pela possibilidade de redução dos custos de produção.*

A adoção de **forma híbrida (contratos)** acontece unicamente no elo “Produção de frangos de corte (manejo e criação)”. A decisão pela adoção dessa estrutura está relacionada a presença de ativos específicos de grau médio ou alto, a redução de riscos, incerteza e oportunismos, via contrato, a autonomia entre as partes, a existência de arranjos com maior ou menor grau de formalidade, o aumento da reputação e confiança ao longo dos anos e a presença de frequência, que, em conjunto, reduzem a incerteza e os riscos da racionalidade limitada, caracterizando a ECT. Podem se afetar ainda pela possibilidade ou não de mensuração dos custos e atributos envolvidos, definição dos direitos de propriedade, o estabelecimento de reputação entre os agentes, existência de produtos padronizados, caracterizando a TCM. Por fim, pode ainda ser afetada pelo fato de as firmas nem sempre terem todos os recursos dos quais necessitam, sendo necessário buscá-los em um terceiro, via contrato, reduzindo riscos, incerteza e comportamento oportunista; destaca-se, ainda, que os recursos estratégicos podem estar localizados no próprio relacionamento entre os agentes (como ocorre na relação cooperativa x produtor integrado), além do compartilhamento de conhecimentos/competências, visando gerar mais conhecimentos e competências, caracterizando a VBR.

O manejo e criação de frangos de corte ocorrem por meio do “sistema de integração” entre produtor – cooperativa filiada – Aurora. A adoção do sistema de integração é muito tradicional na região e revela alto grau de confiança entre os agentes. Nas entrevistas realizadas, percebeu-se que, tanto a Aurora quanto os produtores integrados percebem que esse sistema fortalece a agricultura familiar, especialmente através da inclusão de pequenos produtores na atividade, auxiliando na diversificação de culturas e garantindo renda periódica às famílias. A confiança no sistema deve-se a trajetória construída ao longo dos anos e percebeu-se que, na visão de todos os entrevistados, não há outra forma mais adequada senão a utilização do sistema de integração. Para o entrevistado 1 “Como seria se não fosse assim? Já pensou a gente ter que construir os galpões? Aqui não é que nem em São Paulo ou no centro-oeste, aqui não tem grandes produtores, até tem, mais a maioria é pequeno [...] como te disse, a gente gosta de trabalhar com o pequeno”.

Como já evidenciado, existem contratos, chamados “contratos de parceria”, nos quais estão indicadas as responsabilidades legais de cada parte, como a “posse” das aves (de propriedade da Aurora) e o serviço de manejo e criação, sob responsabilidade do produtor integrado. O contrato especifica também que o produtor só utilizará alimento, medicamento e assistência da cooperativa. Não especifica, porém, percentual de mortalidade, valores monetários e período de alojamento/intervalo. Especifica apenas a fórmula do cálculo utilizada para pagamento, que leva em consideração a eficiência do lote, ou seja, menor mortalidade, idade de abate e conversão alimentar. Para o entrevistado 4:

No caso no frango, lá no aviário, é tudo muito tranquilo de controlar. No início a gente tem mais trabalho, para capacitar o cara, o técnico tem que ir mais vezes lá, em alguns casos, até mais do que uma vez na semana, então, querendo ou não, tem um custo maior. Mas depois do segundo ou terceiro lote, isso não acontece mais, é muito tranquilo, é tudo padrão né. Claro que se chegar no quinto lote e ainda o cara (avicultor) tem dificuldade, a gente investiga e até questiona se ele tem vocação para a atividade, isso as vezes acontece sim, de o cara não conseguir dar conta.

O entrevistado 2 comenta que “Ele (avicultor) ganha pelo desempenho do lote né, que na verdade é o desempenho dele também. Então se ele trabalha certinho, vai ter um bom resultado né”. O entrevistado 4 complementa, afirmando que “O valor que ele vai ganhar depende dele, e ele sabe disso [...] o que ele controla para nós está tudo na ficha de galpão, não tem segredo, é só seguir o procedimento e anotar tudo conforme a gente pede lá”.

Nesse estudo, verifica-se que a decisão em adotar a estrutura de governança via contratos, ou forma híbrida, é influenciada pela “cultura” regional do sistema de integração e cooperativismo, além do alto grau de especificidade dos ativos, o que faz com que seja mais vantajoso permanecer na atividade, visto que não haveria outra aplicação para a estrutura física do aviário, por exemplo, caso o produtor optasse em descontinuar a atividade, reduzindo risco de comportamento oportunista. Destaca-se ainda que, nessa atividade, o monitoramento não é difícil de ser realizado. É possível, mas exige alto grau de confiança entre as partes, visto que é o produtor quem preenche os dados

referentes ao lote. Mas as relações de confiança, derivadas da marca forte (ativo estratégico) e reputação geradas ao longo dos anos permite mitigar riscos e reduzir o oportunismo.

Nesse sentido, verifica-se que a forma híbrida é determinada pela presença de ativos específicos, facilidades de mensuração dos atributos dos produtos transacionados, além de baixos custos de transação. Os direitos de propriedade estão claramente definidos em contrato e a reputação desenvolvida pelos agentes reduz o risco de oportunismo.

Na cadeia produtiva em estudo, não se identificou presença do **mercado** como estrutura de governança única em nenhum dos elos. O mercado até pode ser utilizado, mas em conjunto com outras estruturas, caracterizando, portanto, as formas plurais.

A utilização de **formas plurais de governança** foi identificada na maioria dos elos da cadeia em estudo, sendo: Matriseiros (produção de ovos); Incubatórios - Incubação de ovos (produção de pintainhos de 1 dia); Pintainhos de 1 dia para alojamento e Distribuição dos produtos acabados. As formas plurais podem ser motivadas, conforme Ménard (2013), pela ambiguidade, ou seja, quando o grau de especificidade dos ativos envolvidos não pode ser avaliado com precisão, de modo que não seja possível avaliar os benefícios das estruturas utilizadas e do controle do seu uso; pela complexidade, quer dizer, pela possibilidade de existência de incertezas sobre a forma mais adequada para monitorar determinada operação, mas não se trata apenas da avaliação de ativos específicos, compreendendo problemas de monitoramento das transações e ainda pelo comportamento estratégico, ou seja, quando uma das partes estabelece uma estrutura de governança plural para capturar o máximo possível da renda, quando há problemas de observação e/ou verificação do comportamento do parceiro e/ou mensuração da qualidade do bem transacionado. Neste caso a adoção de formas plurais proporciona sinergias para a firma, ocasionando redução dos custos de transação, aumentando o desempenho. A dificuldade da firma em obter informações e mensurar o poder relativo dos participantes nas transações podem ser fatores motivadores para o comportamento estratégico e a adoção de formas plurais pode reduzir esse risco, pois as firmas podem encontrar diferentes soluções para governar transações semelhantes, diferentemente do equilíbrio único, que decorre da adoção de forma de governança minimizadora dos custos de transação, conforme proposta de Williamson (1991).

No entanto, a partir da pesquisa empírica realizada nesse estudo, verificou-se que, conforme já evidenciado por Silveira et. al (2014), são

as características das transações, os efeitos do ambiente institucional, a complementaridade, a garantia da flexibilidade diante das incertezas/complexidade das transações e variações na demanda é que podem explicar a adoção de formas plurais, além da presença de informações assimétricas, visando evitar seleção natural adversa e risco moral. Complementarmente, conforme Zylbersztajn e Nogueira (2002), as formas plurais são adotadas em momentos ou pontos de desequilíbrio em um processo de ajuste, podendo ser explicadas pela existência de rotinas específicas e intransferíveis e pelas diferenças no ambiente institucional no qual as transações se processam, as quais criam barreiras para a difusão de uma estrutura de governança única e superior.

Ao avaliar a existência de formas plurais na Cooperativa Central Aurora Alimentos, entende-se que, neste caso, **as formas plurais são utilizadas/adotadas em determinadas situações pontuais, visando atender também oportunidades pontuais ou esporádicas, objetivando aumento de volume de produção e atendimento de demandas específicas, as quais a cooperativa não teria condições de atender devido fator tempo e ao alto investimento para aumento de capacidade produtiva.**

No caso da produção de ovos (matrizeiros), a forma plural refere-se a “hierarquia” e “forma híbrida”. A adoção de ambas as estruturas de governança deve-se a alguns fatores principais: o sistema de integração, considerando eficiente para a produção de frangos de corte (por intermédio de produtores integrados) têm se mostrado eficiente para a criação de matrizes e produção de ovos. Há presença de ativos altamente específicos, o que faz com que a manutenção da relação seja mais vantajosa que a quebra eventual de contrato. Além do mais, o fato de ser uma cooperativa fortalece as relações entre os agentes, permitindo que se instale um ambiente de confiança. No início das atividades, a Aurora investiu na construção de matrizeiros próprios, visando reduzir incertezas e comportamento oportunista dos agentes, assim como já fazia na produção de suínos. Incerteza pelo fato de não ter garantias de entrega da matéria prima para (ovos) para incubação, pois, antes de construir seus próprios matrizeiros, comprava ovos no mercado (spot ou via contratos). Com o passar dos anos, porém, começou a desenvolver parcerias com produtores para a construção de matrizeiros e começou a operar também pelo sistema de integração, já utilizado para a produção de frangos de corte.

De acordo com o entrevistado 2 a Aurora começou construir matrizeiros próprios no início dos anos 1980 e, posteriormente, a partir

dos anos 1990, começou utilizar o sistema de parceria para a produção de ovos “Devido ao alto custo para construir, pois além da construção física (granjas) precisa de grande quantidade de área de terras, então viu-se que fazendo parceria com produtores integrados era e é mais viável para a empresa”.

Ou seja, inicialmente a Aurora comprava toda a sua demanda de ovos no mercado. Visando reduzir incertezas ambientais e oportunismo dos agentes, além de obter maior controle do processo, investiu em estrutura física, fomentada por políticas governamentais de apoio ao desenvolvimento desse segmento, atuando também na produção de ovos. Com o passar dos anos, tomou a decisão de produzir ovos em parceria com produtores integrados, nos mesmos moldes que já fazia na produção suínos e frangos de corte, considerando os bons resultados gerados pelo sistema.

O resultado desse processo reflete no atual cenário, no qual 35% da produção de ovos é própria e o restante, 65%, é produzido através do sistema de parceria/integração. Conforme já salientado, quando a Aurora iniciou suas atividades, comprava no mercado e, posteriormente, começou a produzir ovos, através de matrizeiros próprios. A partir da decisão de produzir via sistema de integração, todos os aumentos de capacidade se deram utilizando a estrutura e governança via forma híbrida, com contratos de parceria. A Aurora não investiu mais em granjas próprias (apenas manutenção das existentes) e não pretende investir mais, conforme comenta o entrevistado 1:

No início a gente não sabia produzir, lá bem no início. Então comprava no mercado. Depois que o governo começou a facilitar os investimentos, tipo, crédito mais barato, a Aurora começou a produzir o ovo, construiu matrizeiros aqui em Chapecó e começou a tocar o negócio. Mas são investimentos bem caros né. Depois, lá pelos anos 80 e 90, a gente começou a fazer parceria com produtores, no mesmo sistema da integração para frangos de corte, mas daí para produzir ovo né, que seria a matriz postura. Depois que a gente começou a fazer isso, não parou mais. Todo o aumento de capacidade que a gente teve foi através da integração, não construiu mais granja e nem vamos construir, é muito caro.

Nessa mesma direção, para o entrevistado 4:

A gente não pretende construir mais matrizeiros nossos. Veja, é muito mais vantajoso trabalhar com a parceria nesse caso. Eu não tenho custo de mão-de-obra, não tenho custo de energia, não tenho que contratar funcionário. Isso quem faz é o parceiro. Como no frango né, ele recebe as matrizes, a ração, a assistência técnica e faz o trabalho de manejo né, tudo conforme eu peço, conforme o procedimento. É só seguir o que a gente passa pra ele. E não tem a questão do SIF toda hora com regra. Claro que a gente segue a lei né, mas não tem que ficar enviado papelada toda hora pra ninguém. É só entre nós e o produtor. É muito mais vantajoso esse sistema do que a gente ter estrutura toda nossa. O controle não é difícil de ter. É tudo padrão né. Além de tudo desenvolve o produtor que é integrado né.

Nesse caso, percebe-se que as formas plurais de governança são utilizadas porque existem estruturas físicas próprias, as quais serão mantidas, com funcionários próprios, custos fixos e manutenções de responsabilidade da Aurora. Ao que parece se no passado a Aurora não tivesse optado em construir instalações próprias, a única estrutura de governança presente nesse elo fosse a forma híbrida, via contratos de integração.

Deve-se destacar ainda que não há diferenciação dos produtos gerados em ambas as estruturas, ou seja, os ovos produzidos via hierarquia ou via sistema de integração (forma híbrida) não são destinados para avicultores específicos ou mercados diferentes. Seguem para o processo de incubação sem nenhuma diferenciação de destino. Quando questionados sobre os custos de produção das diferentes estruturas de governança, o entrevistado 1 comenta que “A produção própria custa mais [...] o pessoal no geral acha que não, mas é mais cara. Veja, tem toda a questão da estrutura física, das terras, dos custos com o pessoal, de rescisão e tal. No caso no produtor, eu pago para ele por ovo incubado e pronto. É mais fácil gerenciar esse processo, porque é tudo padrão né”. Da mesma forma, para o entrevistado 3 “Se hoje você me perguntar o que é melhor, te digo com certeza que é a parceria. É mais barato, dá menos trabalho e o produto final é igual. O técnico é o mesmo, o procedimento é o mesmo, só que aqui dentro eu tenho todos os custos, sabe”.

A partir dessas colocações, os entrevistados foram questionados sobre o porquê manter ambas as estruturas. Essa questão foi direcionada para os 4 gestores envolvidos no processo e a resposta foi unânime, conforme verifica-se na fala do entrevistado 1:

Só estamos produzindo interno porque temos a estrutura, que é boa, e gera emprego né, senão já estava tudo no sistema de integração. A gestão atual não quer fechar unidade nenhuma. O máximo que a gente faz é expandir, nunca fechar. Então por isso a gente tem os dois. Mas o sistema de integração é melhor e, a meu ver, deveria ser o único. Claro, digamos que a gente ache para quem vender as nossas granjas, quem sabe até a gente venda né, e fique só com os produtores integrados. Mas é difícil vender né.

Percebe-se, portanto, que a forma plural é utilizada, nesse caso, para utilização de uma capacidade produtiva instalada, de um ativo específico que, no passado, a empresa decidiu investir. Percebe-se ainda que se fosse possível se desfazer, ou seja, vender tal estrutura, a Aurora manteria apenas a forma híbrida, via contrato com produtores, ou seja, caracterizando forma não plural de governança. Nesse caso, pode-se dizer que não há indícios de que as formas plurais sejam estáveis, e verifica a possibilidade de serem transitórias nesse elo.

O próximo elo no qual se identificou forma plural de governança refere-se ao processo de incubação de ovos. Conforme evidenciado, o processo de incubação é realizado tanto em incubatórios próprios (integração vertical), representando 70% do volume, como em incubatórios terceirizados, via contratos (forma híbrida), os quais representam 30% do volume total. Nesse caso, verifica-se que a forma plural existe devido a uma oportunidade de aumento de capacidade produtiva, sem aumentar os custos fixos e em estrutura física. Mas os entrevistados consideram que o processo de incubação ocorre via hierarquia. Conforme o entrevistado 1:

Olha, pra mim é como se fosse nosso né, até os terceiros, que no caso a mão de obra é deles, mas eles são exclusivos. Eles não vão deixar de produzir pra nós, porque a função deles é incubar ovos. E se eles não incubarem para nós, vão fazer o que com aquela estrutura né, então, veja, eles

meio que dependem de nós. Os alugados então, nem se fala. Os dois eram de outra empresa que fechou, como te falei, então a gente na verdade assumiu os incubatórios, deu emprego e renda para eles, e eles tem garantia né, porque a gente faz contrato com eles de longo prazo.

São estruturas que envolvem ativos altamente específicos. Os produtos e processos são padronizados e não há dificuldade em mensurar os custos, bem como os atributos dos bens transacionados. Da mesma forma que na produção de matrizes, não existem recursos altamente estratégicos. Tanto as estruturas alugadas como as estruturas terceirizadas produziam para outras empresas que não estão mais atuando no mercado. A Aurora assumiu a produção nessas estruturas, bem como nas fábricas de rações e abatedouros, como é o caso da estrutura localizada em Xaxim (SC), que atendia a antiga Diplomata. Quando a Aurora comprou a estrutura física do abatedouro e fábrica de rações da Diplomata, decidiu incubar os ovos para atender essa estrutura via contrato de terceirização de serviços. Mas os entrevistados comentam que, em longo prazo, a Aurora pretende adquirir também as estruturas de incubatório que hoje são alugadas ou terceirizadas. O entrevistado 1 comenta que:

Veja, esse de Xaxim (incubatório) só é terceiro porque ainda não quis vender. Está resistindo um pouco e eu entendo, porque é ali a fonte de renda dele, sempre fez isso para a antiga Chapecó, depois para a Diplomata. Mas a gente já fez proposta para ele vender. É muito complicado isso, por mais que seja um contrato de 10 anos, cada vez tem que negociar né, e ele quer ganhar uma margem, daí pra nós não é a melhor opção. O ideal seria que fosse tudo nosso, daí mantém o padrão de gestão né.

Os gestores entrevistados foram unânimes ao afirmar que a Aurora tem como objetivo internalizar o processo de incubação, preferencialmente, pela aquisição dos incubatórios que hoje atuam de forma terceirizada (forma híbrida). Na fala do entrevistado 4 esse objetivo fica muito bem evidenciado:

Para o que a gente produz hoje em termos de volume, não precisa mais, estamos dando conta.

Mas se você for me perguntar o que é melhor, te garanto e digo com certeza que é produzir dentro de casa, sabe, a gente tem controle quando produzir, estipula o método de trabalho. No terceiro até consegue fazer como a gente padroniza, mas não é a mesma coisa. A ideia da Aurora é produzir, ou incubar tudo internamente. Vamos devagar, mais de ano em ano a gente avança. Um desses alugados estamos negociando já. Quem sabe para 2018.

Percebe-se, nas falas dos entrevistados, que a forma plural existe por uma **oportunidade de aumentar a capacidade produtiva de forma rápida e com menores custos de produção e instalação**, visto que as estruturas físicas já existiam e os incubatórios já possuíam pessoal capacitado para operar. Verifica-se ainda que, na percepção dos entrevistados, a hierarquia seria a estrutura mais adequada, especialmente pela maior possibilidade de controle dos processos. A hierarquia é entendida, nesse caso, como a estrutura mais adequada pelo fato de exigir menor distribuição dos resultados. Ou seja, quando a produção da matéria prima ocorre internamente, não há repasse de margem de contribuição entre os elos. Há contabilização apenas dos custos de produção gerados pelo processo.

Da mesma forma que na produção de ovos (matrizeiros), não há distinção entre os produtos gerados via hierarquia ou forma híbrida. Os ovos incubados não são destinados para mercados ou mesmo produtores diferentes. São considerados iguais. Destaca-se ainda que as entrevistas indicam a transitoriedade das formas plurais ao longo dos anos, visto que há tendência de internalização de todo o processo de incubação de ovos.

Com relação ao consumo de **pintainhos de 1 dia** para alojamento, destaca-se que a Aurora utiliza-se de formas plurais, sendo o maior volume derivado da produção via hierarquia. No entanto, não há diferenciação entre os produtos ou mesmo direcionamento para mercados diferentes, ou seja, são considerados iguais.

A partir das entrevistas realizadas, verificou-se que os pintainhos de 1 dia para alojamento tem origem por três formas: integração vertical, representando 85% do volume, fornecedores com contratos (forma híbrida), os quais representam 12% do volume total e mercado spot, correspondente a 3% do total. Esse é o único elo no qual se evidenciou a presença do mercado spot. Ao ser questionado sobre o porquê a Aurora mantém forma plural nesse elo, o entrevistado 1 comenta que “Veja,

aqui eu tenho um amortecedor da minha produção. Digamos que minha eclosão seja baixa e que eu tenha aviário ocioso, é aqui que eu posso equilibrar o volume de alojamento, comprando do cara com contrato ou direto no mercado”. O entrevistado 2 complementa, afirmando que “Não tem diferença de um pintinho para o outro, tipo, aquele que eu produzo e aquele que eu compro. É tudo padrão, as linhagens são as mesmas. É uma questão de oportunidade”. Para o entrevistado 1:

A Aurora até pode controlar o preço de venda no mercado, porque compra volume grande todo mês. Todo mundo quer vender para nós. Imagina que já compramos 6 a 7 milhões por mês, daí acaba pressionando o preço do mercado. E outro ponto muito importante de manter os dois (produção própria e compra de fornecedores) é porque se a gente precisar aumentar a capacidade de produção, consegue mais rápido. Tendo aviário disponível para alojar, a gente consegue, porque daí aumenta os turnos no frigorífico. É mais fácil. Imagina ter demanda e não ter fornecedor? Seria complicado. Então é sempre bom manter uns fornecedores, pra essa oscilação de demanda também. Porque se tiver que montar toda a estrutura até de matriseiro seria muito demorado e custoso.

Verifica-se, nesse caso, que a forma plural é utilizada em situações nas quais a Aurora precisa de um volume extra, seja em função de demandas excedentes, seja em função de um menor índice de eclosão dos ovos por ela incubados. Para o entrevistado 3:

A gente compra pintinho no mercado (spot) quando a gente não consegue produzir tudo em casa. Tem casos que a eclosão não chega a 85% ou casos que o mercado quer mais produto, ou também tem a questão de preço do pintinho né, daí a gente aproveita comprar quando o preço está bom. Quanto tem muito pintinho, o preço baixa, essa é a regra. E as vezes acontece de a gente comprar pelo preço também [...] claro, desde que eu tenha capacidade para alojar, tudo isso é verificado.

Não há diferenciação entre os pintainhos adquiridos no mercado, seja via contrato seja via mercado spot, dos pintainhos produzidos internamente, via hierarquia. Assim que estiverem aptos para o alojamento, são encaminhados para os aviários, independente da sua origem.

Com relação às compras efetuadas via contrato, o entrevistado 2 comenta que não há especificação de volume. Existe contrato de compra e venda, mas, segundo ele, é uma mera formalidade. Não existe definição de valores nem volumes e, nem mesmo, de linhagens. Os contratos são efetuados para que tanto a Aurora como o fornecedor tenham uma formalização de compra e venda. Para ele:

Linagem só tem 3 opções, que são as nossas também. Preço não tem como definir antes, porque isso é questão de mercado. Não seria bom nem pra mim nem pra ele definir o preço. Veja, um centavo que baixa, no volume que a gente compra, é muita coisa. E a questão do volume também não tenho como definir antes [...] veja, depende muito da minha produção e da questão da demanda né. [...] o contrato, bem na verdade, é uma mera formalidade. Até porque as opções de fornecedores são pequenas, a gente compra de praticamente todos que existem hoje no Brasil. Então, veja, o contrato é uma questão de dar uma preferência, digamos, mas não garante volume e nem preço, como te disse.

Pratica-se o preço de mercado, no momento da compra, ajustando-se conforme as negociações entre Aurora e empresa fornecedora. Com relação aos volumes, a Aurora encaminha necessidade com, pelo menos, três meses de antecedência, possibilitando ao fornecedor uma adequada programação de produção.

De acordo com o entrevistado 2, a Aurora compra no mercado spot somente quanto o fornecedor com o qual tem contrato não consegue atender no volume por ela demandado, havendo preferência para a compra do fornecedor com contrato. Pode-se dizer que, enquanto o fornecedor com contrato é um “amortecedor” de volumes quando a Aurora não consegue produzir toda a demanda internamente, o fornecedor sem contrato (mercado spot) é um “amortecedor” quando o fornecedor com contrato não é capaz de suprir a demanda da Aurora.

Da mesma forma que no caso do processo de incubação, os gestores foram unânimes ao afirmar que a Aurora tem objetivo internalizar o processo de produção de pintainhos. Mas destacam que, como comentou o entrevistado 1:

Tudo o que por possível né, tipo, quero te dizer, mais de 90%, porque uns 10% a gente pode até comprar do mercado, porque aí o que conta é a questão de oportunidade. Veja, se eu precisar aumentar a minha capacidade de produção para atender uns aviários novos que entraram e uma demanda do comercial, não consigo fazer isso da noite para o dia, depende de tempo, e é muito tempo, então, nesse caso, alguma coisa eu posso comprar, de pintainho né, o resto não. Então veja, mais a ideia é que não seja mais do que 10%, a ideia é que seja perto dos 7% e só quando precisar.

Percebe-se, a partir das entrevistas realizadas, que a internalização da produção torna-se um objetivo da empresa, principalmente pela possibilidade de “maior controle”, como reafirmado pelo entrevistado 1 “Tudo que eu produzo interno eu tenho controle né, de volume, de qualidade, de prazo [...] no externo, mesmo que isso seja bem ajustado, não é a mesma coisa. Mas veja, se eu tiver que comprar do externo, eu vou comprar”.

Percebe-se, nessa fala, que, mesmo sendo objetivo da Aurora utilizar-se na hierarquia como forma de coordenação, não há restrições em também utilizar outra estrutura de governança, no mesmo momento, para a mesma atividade. Havendo necessidade, a Cooperativa indica que a compra no mercado também pode ser utilizada, sem maiores restrições. Isso se deve, especialmente, pelo alto grau de padronização dos processos e produtos transacionados nessa cadeia.

Pode-se considerar que, a partir das entrevistas realizadas, as formas plurais são utilizadas na aquisição de pintainhos de um dia por uma **oportunidade de aumentar a capacidade produtiva de forma rápida e com menores custos de produção e instalação**, visando atender uma demanda excedente ou mesmo equilibrar o volume de produção em situações nas quais a produção interna não atendeu os índices de produtividade planejados.

Conforme já salientado, na percepção dos entrevistados, **a hierarquia seria a estrutura mais adequada, especialmente pela maior possibilidade de controle dos processos, volumes, prazos, ou seja, reduz a incerteza ambiental existe e risco de oportunismo, minimizando os efeitos da racionalidade limitada.** Mas, assim como nos elos anteriores, **a hierarquia é tida como a estrutura de governança mais adequada também pelo fato de exigir menor distribuição dos resultados,** ou, em outras palavras, como já evidenciado, não há repasse de margem de contribuição entre os elos, gerando **redução nos custos de produção.** A integração vertical pode ser motivada ainda pela “[...] dificuldade de obter adequada capacidade de resposta dos fornecedores externos e também a necessidade de identificar e aprender a gerenciar uma interface eficiente entre os estágios [...]” (JACOBIDES; WINTER, 2005, p. 405).

Deve-se destacar ainda que a Aurora já adquiriu volumes maiores de pintainho. Ao longo nos anos, foi aumentando sua capacidade interna de produção, via hierarquia. E, como se percebeu nas falas dos entrevistados, a tendência é de reduzir ainda mais os volumes adquiridos no mercado. Nesse sentido, verifica-se indicativos de que formas plurais sejam transitórias.

Por fim, o último elo no qual se identificou a presença de formas plurais refere-se a **distribuição dos produtos acabados.** A Aurora comercializa 92% de seus produtos acabados por intermédio de equipe própria, ou seja, via hierarquia. O restante, 8%, é distribuído por meio de distribuidores exclusivos localizados em todo o país. A venda via distribuidor ocorre somente no mercado interno, como foco nas localidades e/ou minimercados nos quais a Aurora não chegaria, pois o setor de vendas interno trabalha com venda de grandes volumes, destinados para grandes supermercados. As vendas para o mercado externo são realizadas somente via hierarquia.

Para os entrevistados, a distribuição dos produtos acabados ocorre dessa forma (hierarquia e forma híbrida) por uma razão principal: a Aurora quer colocar sua marca em todas as regiões do país, para todos os públicos; no entanto, não consegue distribuir, via hierarquia, aos pequenos ou minimercados, pois estes não compram grandes volumes; compram quantidades pequenas e a venda em cargas fracionadas não é o foco da Aurora, devido a logística necessária e custos envolvidos. Então, nesse caso, a Aurora encontrou no distribuidor um parceiro ideal para promover a distribuição nesse formato. O entrevistado 1 comenta que:

Eles (distribuidores) compram aqui de nós volumes maiores né, daí eles mesmos desmontam a carga e até abrem caixas para vender para os pequenos né, coisa que é inviável a Aurora fazer. A gente se dedica a vender para o grande, o cara que compra carga fechada, esse sim é nosso foco. Mas daí como fazer a nossa marca chegar no pequeno? A solução é usar o distribuidor.

O entrevistado 16 afirma que “A gente compra da Aurora há muitos anos. É uma parceria né. Eu vendo para a região Sul e o produto se vende sozinho, na verdade. Eu abro caixa sim quando precisa, e vendo até para o mercado da esquina, do bairro”.

O entrevistado 1 comenta que “Já vendemos muito mais por distribuidor. Com o tempo a gente foi internalizando isso, para poder negociar preço e volume né, então eu vendo para os grandes supermercados e redes grandes, no mercado interno e no externo, também, para grandes redes e supermercados, daí lá eles embalam com a marca deles”. Os entrevistados foram questionados sobre o porquê manter formas plurais, ou seja, hierarquia e forma híbrida. Para o entrevistado 1 “Isso sempre vai ser assim, tem que ser né, para poder colocar nosso produto, mas veja, o foco maior é nós mesmo vender. A gente vende grandes volumes e ganha dinheiro no volume né, porque a margem é pouca (sic)”. Verifica-se uma tendência em manter a forma plural, ou seja, nesse caso, haveria estabilidade e manutenção da estrutura de governança plural, motivada, especialmente pelo fato de que pela estrutura hierárquica a Aurora teria maior dificuldade em distribuir seus produtos para todas as regiões e todos os públicos. A forma híbrida é a estrutura que possibilita chegar a mercados que, apesar de não ser o foco de vendas da Aurora, disseminam sua marca por todas as regiões.

Os custos de transação para comercialização via forma híbrida são maiores do que via hierarquia, visto que exige a efetivação de contratos, além da necessidade de monitoramento dos processos do distribuidor, pois que a Aurora realiza auditorias periódicas, visando minimizar problemas relacionados a qualidade de produtos e visibilidade da marca. No entanto, de acordo com os entrevistados, a mensuração dos atributos e custos relacionados é de fácil execução, especialmente por tratar-se de produtos e processos padronizados. O recurso estratégico existente nesse processo refere-se a sinergia entre Aurora e distribuidores, ou seja, as relações que se criaram ao longo dos

anos e que, inclusive, fazem com que alguns gestores entendam que o distribuidor “é parte” da cooperativa, conforme salienta o entrevistado 1 “Como te disse né, a relação que a gente construiu com eles (distribuidores) faz com que eles se sintam parte da Aurora. Eles trabalham para ver a gente bem e fazem tudo a contento, porque é como se fossem nossos funcionários. Mas não são né”. Pode-se considerar, dessa forma, que a Aurora adota formas plurais na distribuição para ter acesso a mercado que sozinha teria maior dificuldade.

O primeiro fator citado pelos entrevistados como um dos grandes motivadores para a adoção da **hierarquia** foi o “**controle**”, entendido por eles como sendo o meio para: reduzir incerteza ambiental, reduzir o risco de comportamento oportunista, minimizar os impactos da racionalidade limitada, possibilitar a mensuração e controle sobre os custos (de transação e de produção), bem como dos atributos dos bens transacionados, além de servir como proteção sobre as capacidades e recursos estratégicos da Aurora, citados pelos entrevistados como sendo a marca e a reputação, além da gestão ágil, transparente (o que lhe confere maior grau de reputação), tornando os processos menos burocráticos e mais participativos.

O segundo fator citado pelos entrevistados como um dos grandes motivadores para a adoção da hierarquia foi “**a redução dos custos**”, visto que, quanto menos firmas envolvidas nos processos, menor também será a divisão dos lucros. A produção avícola é caracterizada pelos elevados índices de padronização, tanto de produtos como de processos. Trata-se de um segmento no qual é preciso ter escala, ou seja, produzir grandes volumes para atingir bons resultados. Nesse sentido, quanto mais volumes gerados e menos “agentes” envolvidos, melhor, pois não há repasse de margem em todos os elos. Ou seja, nos elos da cadeia nos quais predomina a verticalização, há repasse apenas do custo de produção ao produto final, tornando a Cooperativa mais competitiva em termos de preço de venda.

Foss e Klein (2010) já afirmavam que não são necessariamente os custos de transação que implicam na decisão de “fazer” ou “comprar”, mas sim os **custos de produção** e, desta forma, as firmas podem internalizar atividades, pois podem realizar essas atividades em uma forma de custo de produção mais eficiente.

Esses fatores influenciam diretamente a transitoriedade das formas plurais nos casos onde ainda há sua existência. Ficou claro, pelo fala dos entrevistados, que nos elos à montante ao processo de distribuição, existe tendência para maior integração vertical, sendo esta a estrutura de governança “mais adequada” – incubação de ovos e

aquisição/produção de pintainhos de um dia. Nos elos “produção de ovos – matrizeiros” e “criação de frangos de corte”, a tendência é que predomine a estrutura de governança via **forma híbrida** (contratos por prazo indeterminado). Nesse caso entende-se que os custos para manter a estrutura internalizada seriam muito altos. Mas, talvez o maior motivador, seja a presença do “**sistema de integração**”, considerando pelos entrevistados como “quase hierarquia”, visto que a relação criada entre os agentes é de dependência mútua e confiança, reduzindo assim, de forma drástica, o risco oportunista, efeitos da racionalidade limitada. São transações frequentes, as quais possuem processos padronizados, facilitando a mensuração de custos e atributos dos bens transacionados. Nesse elo, a reputação é o grande diferencial da Aurora, ou da relação da Aurora com seus produtores integrados.

Outro fator que merece destaque é o fato de a Aurora ser uma Cooperativa, havendo maior apelo para a sustentabilidade social, além da financeira e ambiental. Na percepção dos entrevistados, não há outra forma mais adequada de coordenar esses elos senão pela forma híbrida. Historicamente o sistema de integração entre agroindústria processadora e produtores rurais evoluiu e faz parte da história local, regional e até mesmo Estadual. A esse sistema atribuiu-se muito do crescimento da avicultura no Brasil, seja pela possibilidade de elevados índices de eficiência no campo, seja pelo desenvolvimento econômico e social que o sistema trouxe para o Estado.

Nesse sentido, ao avaliar a cadeia produtiva a montante ao processo de distribuição, pode-se concluir que nos elos nos quais existe forma plural de governança, essa tende a ser transitória. Influenciada por oportunidades esporádicas, permanecendo, a logo prazo, apenas uma estrutura de governança.

Por outro lado, ao avaliar a **forma plural** no processo de distribuição, conclui-se que essa tende a permanecer estável, visto que os produtos distribuídos pelas diferentes estruturas de governança são destinados também para diferentes públicos. Ou seja, cada estrutura atende uma demanda específica.

A figura 23 apresenta um esquema dos principais determinantes das estruturas de governança presentes na cadeia produtiva em estudo.

Figura 23 – Fatores determinantes das estruturas de governança presentes em cada elo da cadeia produtiva

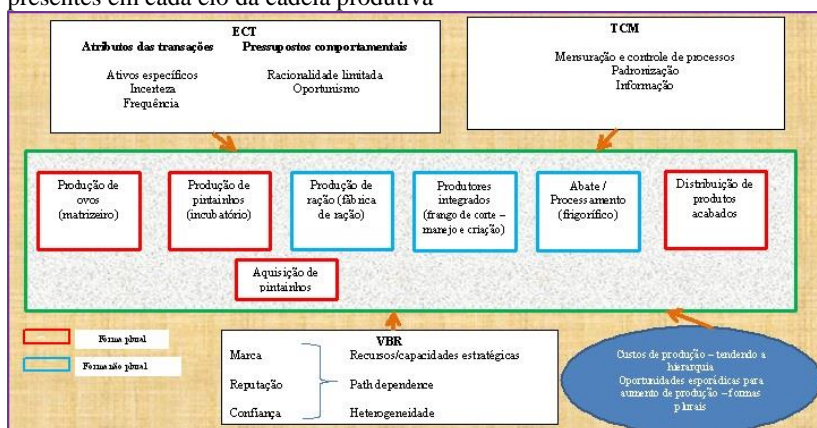
Integração vertical (hierárquica)	<p>Produção de rações</p> <p>Abate/processamento</p>	<p>A decisão é afetada pela possibilidade de maior controle e redução os custos de produção. O “controle” é influenciado pela incerteza e oportunismo presentes no ambiente e, além do alto grau de especificidade de ativos, são “elos” nos quais o controle da qualidade e sanidade (controle e mensuração dos atributos) são fatores críticos para a empresa, conquistados ao longo dos anos por sua reputação, gerados por meio da “gestão dos recursos internos”</p>
Forma híbrida (contratos)	<p>Produção de frangos de corte (manejo e criação)</p>	<p>A decisão de produzir frangos de corte somente via contratos de integração é influenciada pela cultura regional do sistema de integração e cooperativismo. O alto grau de especificidade dos ativos faz com que seja mais vantajoso permanecer na atividade, pois não haveria outra aplicação para a estrutura física e conhecimento tácito gerado. Nessa atividade, o monitoramento não é difícil de ser realizado. As relações de confiança, derivadas da marca forte (ativo estratégico) e reputação geradas ao longo dos anos permite redução no oportunismo.</p> <p>Destaca-se ainda a elevada frequência (a qual impacta na redução dos custos de transação, na medida em que as informações e elaboração dos contratos passam a ser cada vez mais padronizados), além da criação de um ambiente de confiança entre os agentes, o que favorece a redução do comportamento oportunista.</p>
Formas plurais de governança	<p>Matrizeiros (produção de ovos)</p> <p>Incubatórios - Incubação de ovos (produção de pintainhos de 1 dia)</p> <p>Pintainhos de 1 dia para alojamento</p> <p>Distribuição</p>	<p>Mesmo se tratando de ativos específicos, recursos estratégicos com elevada exigência de controle, especialmente a produção de matrizeiros, incubatórios e pintainhos de 1 dia, a decisão de utilizar formas plurais de governança ao longo da cadeia produtiva é afetada por fatores como: a alto índice de padronização dos processos e produtos, a possibilidade de monitorar os custos bem como os atributos dos itens transacionados.</p> <p>No entanto, o maior motivador para adoção de formas plurais em processos a montante a distribuição deve-se pela possibilidade de aproveitar oportunidades de aumento de capacidade ou de atendimento de demanda excedente sem aumentar os custos fixos. No caso da distribuição, as formas plurais são utilizadas para que seja possível “colocar” os produtos da Aurora nos mais diversos locais, desde os grandes supermercados (vendas direta) até os minimercados (vendas por intermédio dos distribuidores).</p>

Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se que a presença de formas plurais e não plurais de governança presentes na cadeia em estudo é afetada, em maior ou menor grau, por fatores relacionados tanto a ECT (custos de transação, oportunismo, incerteza ambiental), a TCM (mensuração dos custos e atributos dos bens transacionados, padronização e informação) e VBR (path dependence, heterogeneidade, recursos/capacidades estratégicos).

A partir dos achados empíricos, elaborou-se a figura 24, na qual podem ser evidenciadas as influências da ECT, TCM e VBR na definição das estruturas de governança presentes ao longo da cadeia em estudo.

Figura 24 – Fatores determinantes das estruturas de governança presentes em cada elo da cadeia produtiva



Fonte: Elaborado pela autora

Importante destacar que, além da ECT, TCM e VBR, verifica-se a necessidade de complementar o estudo ou análise dos determinantes das estruturas de governança considerando ainda os custos de produção. Entende-se que tais teorias, de forma complementar, oferecem subsídios adequados para avaliação das estruturas de governança, visto que:

- Se analisar o caso olhando unicamente para a ECT, o principal norteador para a decisão pela utilização da hierarquia seria a especificidade dos ativos, de acordo com Williamson (1985, 1991.). Verificou-se que, ao longo da cadeia, existem ativos específicos, de natureza. Logo, a melhor alternativa seria internalizar todo o processo, reduzindo, assim, a incerteza, o oportunismo e minimizando os efeitos da racionalidade limitada.

- Se analisar o caso olhando unicamente para a TCM, tem-se que o norteador para a decisão em utilizar hierarquia, mercado ou forma híbrida é a possibilidade ou não de mensuração dos custos de transação bem como dos atributos dos bens transacionados. Como pode ser verificado, na cadeia em estudo, devido a alta padronização dos processos e produtos, a possibilidade de mensuração dos atributos dos produtos e serviços transacionados e a facilidade de acesso as informações, haveria inclinação para a forma híbrida ou mesmo o mercado. No entanto, a necessidade de elevados padrões de qualidade e sanidade indicam que, na estrutura hierárquica, poderia haver melhor controle sobre processos e produtos, reduzindo os efeitos da incerteza e risco de comportamento oportunista.

- Se analisar o caso olhando unicamente para a VBR, verifica-se que o a hierarquia também tenderia a ser a estrutura escolhida, visto que há necessidade de preservar as “relações” criadas ao longo dos anos com os parceiros, sejam eles fornecedores, produtores rurais ou cooperativas filiadas. Destaca-se que os principais recursos estratégicos apontados pelos entrevistados são justamente as relações entre os agentes, a confiança, a marca forte, a reputação e o processo decisório interno, que, na percepção deles, é ágil e participativo, motivando as pessoas que fazem parte da Aurora.

A partir desse contexto, entende-se que as estruturas de governança, plurais e não plurais, são determinadas pelos seguintes fatores:

Hierarquia: elevados níveis de ativos específicos, mas, acima de tudo, necessidade de “controle”, devido possibilidade de comportamento oportunista e incerteza ambiental, além da necessidade de manutenção de altos padrões de controle (qualidade e sanidade, principalmente), associadas a presença de recursos estratégicos (marca, relações de confiança e reputação entre os agentes). Outro fator chave refere-se a necessidade de “redução de custo de produção”. Trata-se de uma cadeia produtiva na qual os ganhos unitários são muito baixos e quando mais firmas envolvidas, maior os custos, pelo fato da “apropriação de valor” que cada fornecedor demandaria, no caso de mercado ou contrato. Na estrutura hierárquica há apenas o repasse dos custos de produção envolvidos, sem necessidade de acrescer margem em cada elo, visto que todos produzem para a mesma firma.

Forma híbrida: utilizada nos casos nos quais também existem elevados níveis de ativos específicos, frequência de realização das transações, possibilidade de comportamento oportunista e incerteza ambiental, sendo os últimos mitigados pelos contratos. No entanto a

forma híbrida, nesse caso, é influenciada por um fator cultural muito forte: o sistema de integração e o cooperativismo. Aqui o recurso estratégico também é influenciador, sendo a marca, relações de confiança e reputação entre os agentes. Os contratos e a frequência de realização das transações mitigam o risco de comportamento oportunista e orientam os controles necessários de forma satisfatória. Muito mais do que os contratos, as relações de confiança entre os agentes atuam como fator mitigador de riscos, influenciando as boas práticas, desenvolvidas e mantidas ao longo dos anos.

Forma plural: nos casos nos quais são utilizadas formas plurais (hierarquia e forma híbrida) verifica-se que o principal motivador refere-se a oportunidades esporádicas de aumento de capacidade produtiva e atendimento de demanda excedente de forma rápida, sem aumento de custos fixos. As estruturas plurais atuam como um “amortecedor” para a capacidade produtiva da empresa. Havendo necessidade de aumento de volumes, de forma rápida e com menores custos, recorre-se ao mercado (contratos, principalmente, visando minimizar incerteza e comportamento oportunista, além da possibilidade de mensuração dos atributos transacionados). Havendo redução de demanda ou mesmo necessidade de redução do volume de produção, recua-se e mantém-se apenas a estrutura hierárquica, evitando gerar ociosidades e custos relativos a eventuais reduções de capacidade. Da mesma forma pode-se reduzir capacidade de alojamento, seja de matrizes ou frangos de corte, sem aumento de ociosidade ou geração de custos devido a redução de capacidade, visto que poderia, de forma rápida, deixar de alojar matrizes ou frangos de corte, a partir da rescisão contratual com os produtores. Mesmo existindo contrato, não há eventuais multas por rescisão, de ambas as partes.

De forma resumida, pode-se considerar que a hierarquia é a estrutura de governança preferida entre os entrevistados, principalmente porque oferece maior e melhor possibilidade de controle e menores custos de produção. Por outro lado, a forma plural é sustentada por possibilitar aumentos ou mesmo reduções de capacidade produtiva, sem interferir drasticamente nos custos, de forma rápida. No caso do processo de distribuição, a forma plural é utilizada, visando atuar em mercados nos quais a Aurora teria mais custo (logístico e de pessoal) para estar presente com seus produtos, sua marca.

5.4.2 Formas plurais estáveis ou transitórias?

Como segundo pressuposto desse estudo definiu-se que “as formas plurais na cadeia produtiva coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos são transitórias à montante ao processo de distribuição, sendo que no processo de distribuição existem formas plurais e estas são estáveis”. Para dar sustentação a tal proposição, consideraram-se as evidências empíricas observadas durante a coleta de dados, por meio de entrevistas semiestruturadas.

De forma geral, nos outros elos nos quais foram constatadas formas plurais (incubação de ovos e aquisição de pintainhos de um dia) evidencia-se a **transitoriedade** da estrutura de governança múltipla, baseado especificamente na necessidade de manter elevados controles de sanidade, qualidade e produtividade, visto que toda a reputação da Cooperativa pode ser denegrida por uma ação oportunista de um agente, sobre o qual a Aurora não possui total controle (no caso de contratação de terceiro), considerando que a racionalidade dos agentes é limitada e, conseqüentemente, os contratos são incompletos (WILLIAMSON, 1985). Além do mais, as exigências legais, formais e informais (seja por intermédio do MAPA ou pela atuação/controlado direto de clientes) obrigam a firma obter elevados níveis de controle dos processos e produtos, caracterizando, portanto, a importância das instituições que regem o processo produtivo. Salienta-se ainda que as oportunidades/demandas momentâneas de aumento de volume de produção, quando deixadas a cargo de terceiros, podem interferir na capacidade de controle da Aurora, visto que é necessário garantir sanidade e padrões de qualidade ao longo do processo de produção, desde a alimentação das matrizes, o processo de manejo dos ovos, o processo de incubação, criação/manejo das aves e, de forma ainda mais crítica, a produção de rações (garantia de não adição de insumos e matérias primas proibidos, como antibióticos, por exemplo) e abate/processamento, etapa esta na qual existem inúmeros controles legais formais (via MAPA) e informais (produção Halal, por exemplo).

Neste sentido, a **oportunidade esporádica para aumento de capacidade produtiva para atender determinada demanda, aliada aos elevados níveis de controle exigidos ao longo do processo produtivo**, fazem com que as formas plurais existentes sejam transitórias, ou seja, a partir do momento que não se torna mais necessário continuar um determinado contrato de produção (abate e processamento, compra de pintainhos), na medida em que a demanda for suprida, a Aurora volta a internalizar todo o processo. Isso se deve, principalmente, pela necessidade de controle dos processos e padrões de produtos (TCM). Deixando o abate e processamento, por exemplo, a

cargo de um terceiro, todos os controles de sanidade e padrões de qualidade serão geridos pelo terceiro. Por mais que haja auditorias de qualidade da Aurora, não seria suficiente para ter garantia de controle.

No caso de produção padronizada, como é a produção do frango, não existem diferenças substanciais na produção de uma agroindústria para outra, e, portanto a vantagem competitiva não está baseada em diferenciais nos produtos, mas sim alicerçada na capacidade de produzir o volume demandado (confiabilidade de entrega para o mercado) respeitando os padrões sanitários e de qualidade (confiabilidade de consumir um produto saudável). Esta vantagem competitiva encontra base nos fatores internos, ou seja, nas capacidades internas que a firma desenvolve ao longo de sua trajetória.

Neste sentido, a VBR auxilia para explicar a transitoriedade das formas plurais nesta cadeia em específico e a preferência pela estrutura de governança hierárquica, visto que, apesar de os procedimentos de produção e controle de processo ser altamente padronizados neste ramo de negócio (produção de frangos de corte), o conjunto de rotinas específicas e não replicáveis geradas dentro da organização, bem como as tecnologias adotadas e a aprendizagem tácita geram necessidade de integração vertical, mesmo que por um período de tempo tenha existindo arranjo plural.

Essa necessidade de internalizar a produção existe na medida em que os recursos e competências desenvolvidos pela firma são entendidos como fatores chave de sucesso, tendo como base um portfólio de rotinas diferenciadas, únicas e de difícil reprodução (MAHONEY, PANDIAN, 1992). Na cadeia produtiva do frango, tais características estão presentes na medida em que são desenvolvidos métodos de produção e controle que, apesar de aparentemente altamente padronizados, possuem sutis diferenças que implicam demasiadamente nos resultados obtidos. Desde a programação de produção de rações (sequenciamento de produção de forma a reduzir setups e, conseqüentemente, aumentar a capacidade produtiva), relacionamento com os avicultores integrados (pelo fato de ser uma cooperativa, há uma relação de confiança estabelecida entre os agentes, criando um ambiente propício a ação de confiança), composição/formulação dos alimentos (linha temperada, por exemplo), envolvimento e comprometimento dos funcionários com os padrões de sanidade e qualidade do processo produtivo. Tais situações são propiciadas por um conjunto de fatores, não sendo facilmente copiado para outras firmas, devido a “composição organizacional única”. Ao longo da cadeia produtiva principal, encontram-se comumente funcionários com mais de 20 anos de empresa. Esta situação, por si só,

já pode representar grande diferenciação, visto que o conhecimento e cumplicidade que essas pessoas têm para com a cooperativa não podem ser facilmente replicadas para outros locais.

Destaca-se ainda que o resultado de produtividade, sanidade e qualidade alimentar do “frango posto da rampa” ou do “frango posto na mesa do consumidor” é resultado do trabalho ao longo da cadeia produtiva, e não de uma etapa específica. Neste caso, de acordo com Zylbesrtzjan e Nogueira (2002), a taxa de adoção de um arranjo vertical, mesmo que haja alguma forma plural, pode ser explicada pela acumulação de competências específicas entre os participantes do sistema vertical com o estabelecimento de dependência de rota (path dependence).

Ressalta-se que no processo de “aquisição de pintainhos de um dia”, poderia se considerar a tendência de estabilidade nas formas plurais, visto que funciona como um “amortecedor” para aumento/redução de capacidade produtiva e atendimento a demanda esporádica. No entanto, devido ao elevado grau de hierarquia (mais de 90% a longo prazo), entende-se que prevalece a estrutura de governança hierárquica e esta tende a ser utilizada cada vez mais para coordenação desse elo.

A transitoriedade das formas plurais a montante ao processo de distribuição é justificada ainda pela necessidade de reduzir os custos de produção, por se tratar de uma produção que precisa de grande escala para gerar resultados positivos para os envolvidos. Nesse caso, quanto maior o número de agentes (diferentes firmas) envolvidas no processo, maiores serão os custos de produção do produto final, pois a ele se somam as margens de contribuição de cada participante. Quando a mesma firma produzir o ovo, a ração e abate e processa, o produto final absorver apenas os custos gerados em cada etapa nesses processos, sem acréscimo de margens.

A partir desse contexto é possível afirmar que, **as formas plurais existentes a montante ao processo de distribuição tendem a ser transitórias**, considerando que se tratam de ativos específicos, elevada frequência e que a firma está exposta ao comportamento oportunista dos agentes e a incerteza presente no ambiente (ECT), e, neste sentido, a integração vertical confere melhor controle dos processos, mensuração dos custos e atributos dos bens transacionados (TCM), a partir dos recursos estratégicos que possui (VBR), como o conhecimento tático presente no ambiente interno na firma. A partir das entrevistas realizadas, a **necessidade de controle e redução dos custos de produção** é indicada como o maior motivo para a utilização da estrutura

hierárquica ou híbrida, no caso de produção de ovos e frangos de corte. Destacam-se ainda outros motivadores: oportunidades esporádicas (atender determinada demanda ou simplesmente aumentar volume de produção sem necessidade de internalizar os custos fixos respectivos), redução de assimetria de informação, redução da incerteza presente o ambiente e/ou feitos do ambiente institucional. Zylbersztajn e Nogueira (2002) argumentam pela transitoriedade das formas plurais, aos estudarem o setor avícola brasileiro. Para os autores, superadas essas barreiras, haverá tendência de difusão de um padrão de governança único e superior.

Zylbersztajn e Nogueira (2002), ao analisarem o setor avícola brasileiro, já apontavam pela transitoriedade das formas plurais, embora o objetivo principal do trabalho dos autores não tenha sido explicar a coexistência de diferentes arranjos organizacionais, mas sim visavam avaliar a sua difusão. Neste trabalho, os autores identificaram que as formas plurais seriam observadas em situações de desequilíbrio, nas quais as firmas buscariam se ajustar em relação à sua forma eficiente, a qual tenderia a prevalecer no longo prazo. Além das situações de desequilíbrio, os autores argumentam que as formas plurais podem emergir devido a existência de rotinas não replicáveis, efeitos no ambiente institucional e nível de adoção de determinado arranjo.

Destaca-se ainda que para Donaldson (1999, p. 105) “(...) não há uma estrutura organizacional única que seja altamente efetiva para todas as organizações”, visto que o arranjo ideal dos fatores dependerá do momento e do ambiente no qual a empresa está inserida, podendo ser alterados devido a questões que não podem ser controladas internamente (DONALDSON, 1999).

Por outro lado, ao avaliar o processo de distribuição, verifica-se tendência para a estabilidade das formas plurais. Conforme evidenciado nas entrevistas, o processo de distribuição tende-se a manter via hierarquia e também via forma híbrida, por intermédio dos distribuidores. Apesar de a venda via distribuidor ocorrer em menor grau do que via hierarquia, a manutenção de ambas existe para atender, inclusive, mercados diferentes. Enquanto mercado externo e grandes supermercados são atendidos via hierarquia, os distribuidores (forma híbrida) tem como foco outro perfil de clientes, ou pequenos e minimercados. De fato, a Aurora utiliza-se de duas estruturas de governança para a mesma atividade, ou seja, distribuição dos seus produtos, caracterizando as formas plurais, no entanto, o cliente final não é o mesmo, refere-se a perfis diferentes de clientes. Em outras palavras, os produtos finais oriundos de transações plurais são

destinados para mercados específicos, reforçando os achados de Silva e Saes (2005), os quais afirmam que diferentes estruturas de governança existem para atender mercados diferentes. Da mesma forma, Lewis-Solomons (1999) acreditam que uma estrutura de governança “a” é usada por uma determinada razão, enquanto uma estrutura “b” é usada por outra, sendo que ambas devem coexistir para o sistema funcionar. Ehrmann e Spranger (2004) consideram que a utilização de diferentes estruturas de governança visa realizar certas sinergias que não existiriam caso apenas uma estrutura fosse utilizada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve como objetivo geral compreender os fatores que determinam as estruturas de governança (formas plurais e não plurais) nas transações da Cooperativa Central Aurora Alimentos (aves), localizada no oeste catarinense, a partir da teoria dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos.

As discussões perpassam o pressuposto central da ECT, para a qual a firma adotaria uma das estruturas de governança para coordenar uma determinada transação: hierarquia, mercado ou forma híbrida. A utilização de uma dessas estruturas foi chamada nesse estudo como “formas não plurais de governança”. Porém, nessa cadeia, percebeu-se que diferentes estruturas de governança são utilizadas para coordenar a mesma transação, o que caracteriza as “formas plurais de governança”. Mas, tão importante como conhecer as estruturas adotadas pela cadeia produtiva em estudo, é entender quais os fatores motivadores ou determinantes para a adoção de uma ou outra estrutura de governança (formas não plurais) ou então a adoção simultânea de mais de uma estrutura de governança para a mesma transação (formas plurais).

Nesse sentido, para compreender os fatores determinantes das estruturas presentes, considerando-se os custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos, realizou-se uma pesquisa teórico-empírica, descritiva e de natureza qualitativa. As informações foram coletadas a partir dados primários (entrevistas semiestruturadas e observação direta e relatórios da empresa) e secundários (sites relacionados ao setor e documentos/relatórios disponíveis em entidades relacionadas ao setor), com recorte temporal transversal.

Visando atender ao objetivo geral, delinearam-se três objetivos específicos, bem como os pressupostos do estudo. O primeiro objetivo específico buscou “**Identificar as estruturas de governança presentes, considerando a cadeia principal**”. Verificou-se que a Cooperativa Central Aurora Alimentos utiliza-se de formas plurais e não plurais de governança. As **formas não plurais** foram identificadas nos seguintes elos: Criação de frangos de corte (Manejo e criação) - *Forma híbrida (contratos)*, somente; Fábrica de rações (produção de rações) e Frigorífico/abatedouro (abate e processamento) - *Hierarquia ou integração vertical*, somente. Já as **formas plurais** foram identificadas nos seguintes elos: Matrizeiros (produção de ovos), Incubatórios - Incubação de ovos (produção de pintainhos de 1 dia) e Distribuição - *Hierarquia ou integração vertical e Forma híbrida (contratos)*;

Pintainhos de 1 dia para alojamento - Hierarquia ou integração vertical, Forma híbrida (contratos) e Mercado.

Apesar de identificar “mercado” (mercado spot) como uma das alternativas de coordenação, salienta-se que o percentual de utilização dessa estrutura é pequeno, se comparado às demais, representando em torno de 3% do total. Não se identificou a utilização de mercado nas formas não plurais, ou seja, como única estrutura de governança em nenhum elo analisado.

O segundo objetivo específico procurou “**Analisar os fatores que determinam a adoção de formas plurais e não plurais (hierarquia, mercado ou forma híbrida) nas transações desta cadeia, a partir de uma abordagem proposta de complementaridade dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**”. Para seu atendimento, inicialmente, as teorias foram avaliadas isoladamente. Posteriormente foram utilizadas de forma complementar.

Ao analisar, individualmente, a **ECT**, verificou-se que a escolha da estrutura de governança utilizada é influenciada pela presença de atributos (especificidade dos ativos, frequência e incerteza) e pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada), alinhados ao modelo teórico proposto por Williamson (1985).

Ao avaliar os **atributos**, verificou-se que, na cadeia em estudo, há um elevado nível de **especificidade de ativos** nas transações, alinhando-se as definições de Williamson (1985, 1996), sendo identificadas especificidades de ativo físico, locacional, dedicado, temporal, humano e de marca. O segundo atributo avaliado foi a **frequência** e pode-se verificar que, embora existam variações, esse atributo foi identificado como recorrente, obedecendo o ciclo de produção. Destaca-se que o elevado nível de frequência nas transações gera dependência pelos investimentos em ativos específicos (ZYLBERSZTAJN, 1995) realizados por ambos, Aurora e seus fornecedores, fomentando o interesse mútuo de permanecer na transação, em detrimento de relações não recorrentes, em que dificilmente desenvolveriam interação no relacionamento produtivo. Por fim, o último atributo avaliado foi a **incerteza** que, para Williamson (1975), está associada às mudanças que surgem da complexidade do ambiente econômico, o que impossibilita a realização de avaliações totalmente precisas. Analisando o caso da Cooperativa Central Aurora Alimentos, percebeu-se que o ambiente no qual está inserida é influenciado por diversos tipos de incerteza, ou seja, não é possível prever as ocorrências futuras e seus resultados de forma acertada

(COASE, 1937, 1960; WILLIAMSON, 1975, 1985). Pode-se considerar que predominam as incertezas dos tipos primária, secundária e comportamental (WILLIAMSON, 1985), em maior ou menor grau. A incerteza primária pode ser identificada quando os entrevistados falam sobre o ambiente político, econômico e concorrencial incerto, além de alterações nos padrões comportamentais dos consumidores e oscilações na demanda. A incerteza do tipo secundária foi identificada ao se analisar o ambiente de transações e de concorrência de abrangência mundial em que a cadeia produtiva avícola se encontra e, nesse caso, pode-se dizer que nem sempre é possível obter e controlar todas as informações de forma a tomar decisões acertadas. Por fim, ao considerar a incerteza do tipo comportamental, a qual está relacionada ao oportunismo, pode-se verificar que foram visualizadas algumas situações muito pontuais, mas que normalmente são controladas.

Posteriormente foram avaliados os **pressupostos comportamentais**: racionalidade limitada e oportunismo. Ao analisar a **racionalidade limitada**, percebeu-se que em grande parte está relacionada ao fato de a Cooperativa operar em um ambiente competitivo sistêmico. Na Cooperativa Central Aurora Alimentos, a racionalidade limitada está presente especialmente devido ao ambiente político e econômico no qual está inserida e a impossibilidade do agente conhecer todas as alternativas. Pode-se considerar que a racionalidade limitada foi identificada ainda no fato de que os envolvidos no processo, seja a Cooperativa, avicultores ou demais fornecedores, não são capazes de coletar e processar todas as informações necessárias a elaboração de contratos completos, os quais antecipariam todas as contingências e fontes de potencial conflito futuro (SIMON, 1975; WILLIAMSON, 1996, 2002). O segundo pressuposto comportamental analisado refere-se ao **oportunismo**, ou comportamento oportunista dos agentes. Para Williamson (1985), tal comportamento pode ser motivado pela assimetria de informação entre as partes na transação, além da existência de investimentos especializados (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978), pois os agentes podem se utilizar da assimetria para gerar benefício próprio, descumprindo o acordo inicial, podendo gerar quebra de contrato. De forma geral, percebe-se que o comportamento oportunista, conforme conceituado por Williamson (1975, 1985) pode existir, assim como a racionalidade limitada. No entanto, há um interesse coletivo na busca de eficiência ao longo da cadeia, além das relações de confiança estabelecidas ao longo dos anos, e o fato de ser uma Cooperativa, permite à Aurora maior segurança e baixo risco de comportamento oportunista. Pode-se dizer ainda que não é comum

ocorrer problemas relacionados a assimetria de informações e seleção adversa, relacionadas a oportunismo pré-contratual (WILLIAMSON, 1985), visto que há o interesse de ambos os envolvidos em acertar as informações relacionadas ao processo ou produto de forma eficiente, evitando custos com atrasos que eventuais comportamentos oportunistas poderiam trazer. Ao longo dos anos se construíram relações de confiança entre os elos, desestimulando o comportamento oportunista, conforme já havia sido apontado por Foss e Klein (2010), para os quais a baixa frequência com que ações oportunistas podem ser observadas em redes industriais ou em associações de longo prazo entre as empresas e seus fornecedores, gera um ambiente de maior confiança.

Ao analisar, individualmente, a **TCM**, verificou-se que a escolha da estrutura de governança utilizada é influenciada pela possibilidade ou não de mensuração dos custos e atributos transacionados (BARZEL, 1997, 2002, 2003, 2005), a partir da análise das subcategorias relacionadas a mensuração, direitos de propriedade, informação e padronização.

Inicialmente avaliou-se a **mensuração**. O grau de dificuldade em mensurar as informações determina os tipos de relações entre os agentes. Na cadeia em estudo, verificou-se que, ao longo da cadeia produtiva, existem várias dimensões mensuráveis: produção de ovos para incubação, incubação e ovos; compra de pintainhos de um dia; alojamento (criação de frangos de corte); abate e processamento e processo de distribuição. Mas, apesar de existirem inúmeros controles e atributos mensurados ao longo os processos, o nível de padronização é muito alto. De forma geral, pode-se verificar que a capacidade de controle da Aurora sobre a cadeia produtiva, independente da estrutura de governança adotada, é efetiva e possibilita a capacidade de precisão na identificação e monitoramento dos aspectos mensuráveis dos bens transacionados (POPPO; ZENGER, 1998), sendo, portanto satisfatória.

Posteriormente avaliaram-se os **diretos de propriedade**. São três situações que envolvem os direitos de propriedade, sendo: i) granjas de matrizes; ii) incubatórios terceirizados; iii) aviários para produção de frangos de corte. Em todos os casos, existem contratos de longo prazo ou prazo indeterminado. Além das dimensões estarem claramente definidas, a relação de confiança entre os agentes e a frequência com que as transações ocorrem favorece a definição e proteção dos direitos de propriedade. Verifica-se ainda que a maioria das transações são geridas pelo direito legal, conforme aponta Barzel (1997, 2003), mas existem casos que se usam do direito econômicos (HART, 1996), que são aqueles relacionados a interrupções, especialmente percebidos no

caso de interrupção de transações com avicultores, seja por uma opção da Aurora, seja por uma opção do produtor. De forma, geral, verificou-se que as relações contratuais são garantidas pelo Estado e, em sua maioria, podem ser facilmente especificados, representando baixos custos de mensuração e clareza dos direitos de propriedade. Destaca-se que as transações são garantidas em contrato e os direitos de propriedade são claramente definidos, mas a confiança entre os agentes favorece esse ambiente saudável.

Na sequência avaliou-se a **informação**, a qual se torna essencial para garantir os direitos de propriedade, pois fornece aos envolvidos o conhecimento necessário para estabelecer transações e evitar a apropriação indevida de renda (BARZEL, 2005). Na cadeia em estudo constatou-se que tanto a assimetria de informações como a racionalidade limitada podem ser minimizadas ou pode haver a redução de problemas a partir da disponibilidade de informações entre os elos envolvidos. Tanto a disponibilidade como a confiabilidade das informações geradas e trocadas entre os agentes permite minimizar problemas nas transações, facilitando o controle da cadeia produtiva, através da possibilidade de mensuração, além da geração de confiança entre os agentes e do fortalecimento de relações estáveis.

Por fim, considerando as subcategorias da TCM, avaliou-se a **padronização**. Na cadeia em estudo há um elevado grau de padronização, que reduz a necessidade de incentivos e possibilidade de captura de renda, na medida em que minimiza problemas, gera economia de escala, melhoria da produtividade, garantia da qualidade, ocasionando no estabelecimento de relações de confiança, conforme exposto por Barzel (2005).

Após analisar as subcategorias da ECT e TCM, foram analisadas as subcategorias da **VBR**: recursos estratégicos, heterogeneidade e path dependence (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEM, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008). Inicialmente considera-se que a trajetória da cadeia produtiva em estudo, coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos, tem influência sobre a sua situação presente e define a sua heterogeneidade (TEECE; PISANO; SHUEM, 1997).

Os **recursos estratégicos** foram analisados a partir da proposta por Barney (1991), os quais podem ser agrupados em recursos de **capital físico, humano e organizacional**. Além dessas categorias, Grant (1991) acrescenta os recursos **tecnológicos, financeiros e reputacionais**, os quais podem atribuir à firma força para criar barreiras de entrada necessárias à manutenção do poder de mercado. A partir da pesquisa realizada, verificou-se que não existem grandes diferenciais no

segmento avícola, seja na produção de matrizes, pintainhos de um dia, frangos de corte e abate/processamento. Ao analisar a condição do recurso estratégico, conforme apontado por Barney (1991) – valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis – verificou-se que os recursos estratégicos são valiosos, pois permitem à Cooperativa Central Aurora Alimentos realizar seus processos e executar suas estratégias de maneira eficiente e eficaz, de acordo com Barney (1991). Por outro lado não foram identificados recursos raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Não existem grandes diferenciais entre um produto e outro. Ao analisar os recursos tangíveis, verifica-se que, mesmo que uma determinada firma lance um produto novo no mercado, ele pode, facilmente, ser copiado pelos concorrentes, visto que não envolve grandes inovações ou processos difíceis de serem adaptados/copiados. Por outro lado, quando se avaliam os recursos intangíveis, percebe-se, claramente, que há uma visão diferente, pois, percebeu-se um apelo muito grande pela marca da Aurora, pela trajetória de reputação construída ao longo dos anos. Os diferenciais destacados, de forma geral, estão relacionados **capital humano e organizacional** (BARNEY, 1991) e **reputacionais** (GRANT, 1991), os quais tem origem no path dependence e influenciam a heterogeneidade da Cooperativa Central Aurora Alimentos. O conhecimento tácito, a experiência e a existência do path dependence (PETERAF, 1993; TEECE; PISANO; SHUEM, 1997) geram condições para a manutenção da reputação da marca, do conceito de qualidade e sanidade e das características advindas do espírito cooperativista. Tanto o conhecimento tácito como a experiência podem ser fontes de vantagens competitivas para os concorrentes também, mas, o que se percebeu é que, na percepção dos entrevistados, na Aurora o processo é mais ágil, depende da decisão dos gestores diretos, eliminando barreiras, facilitando a informação e tomada de decisão. Além disso, o fato de ser uma cooperativa confere à Aurora uma posição de maior confiabilidade e credibilidade perante o mercado, aliada, é claro, a sua conduta ao longo os anos.

A segunda subcategoria da VBR analisada foi o **path dependence**, ou seja, a trajetória pela qual a cadeia produtiva em estudo passou (NORTH, 1990; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; ARGYRES; ZENGER, 2008), a qual influencia diretamente na sua heterogeneidade. Ao longo dos anos, as decisões tomadas pela própria Cooperativa ou pelos atores que a influenciam, como o governo, direcionaram o andamento das suas atividades e as características que a configuram atualmente. Tais decisões envolvem desde políticas governamentais, a confiança e aprendizado ao longo dos anos, pesquisa e desenvolvimento,

reputação e refletem nas configurações atuais da governança da cadeia produtiva. As decisões passadas, tanto relacionadas a ações governamentais como as decisões da própria cooperativa, geraram trajetórias que a diferencia das demais, sendo possível destacar: decisões governamentais (incentivo a produção avícola – oferta de crédito, por exemplo, pesquisa e desenvolvimento, incentivo ao consumo de frango, instituições de controle, como o MAPA, etc); o sistema de integração; as relações de confiança gerada pela conduta da Cooperativa, somado ao fato de ser uma “cooperativa”, o que lhe confere um carácter de regionalidade, de confiabilidade, de busca por interesses comuns; o aprendizado (conhecimento tácito, principalmente), marca forte, confiável e consolidada. A soma de tais fatores indicam a influência do path dependence na definição da base para a formação dos recursos estratégicos, bem como das relações com os fornecedores, avicultores e demais stakeholders envolvidos. Entende-se que os recursos estratégicos desenvolvidos são gerados a partir da sua interação com outros recursos já construídos (PENROSE, 1959; ARGYRES E ZENGER, 2012) e que cada um resulta de decisões passadas e a recorrência nas relações. No caso da Cooperativa em estudo, assume-se que a vantagem competitiva é gerada a partir das atividades do dia-a-dia, de suas rotinas, capacidades, processos, posições e caminhos, que compõem o seu path dependence, conforme apontado por Teece, Pisano e Shuen (1997), as quais definem, também sua heterogeneidade.

Por fim, a última categoria da VBR analisada nesse estudo foi a **heterogeneidade**. Destaca-se que os grandes diferenciais da Aurora estão relacionados às pessoas e a trajetória que essas pessoas, que fazem a organização, percorreram ao longo dos anos. Nesse sentido, pode-se dizer que a heterogeneidade reside no fato de que, mesmo possuindo processos, máquinas, equipamentos e produtos semelhantes, padronizados, quando comparado aos seus concorrentes, a forma com que tais recursos são tratados, geridos, pode trazer diferentes resultados para as empresas, advindos da heterogeneidade na organização/gestão de tais recursos, conforme apontado por Foss e Foss (2004). Em outras palavras, os recursos (físicos, tecnológicos e humanos) podem até ser similares entre as diferentes empresas, mas, em conjunto e considerando o conhecimento tácito presente, produzem diferentes resultados em termos de qualidade, confiabilidade, produtividade.

Após avaliar as categorias e subcategorias individualmente, procedeu-se a avaliação complementar da ECT, TCM e VBR, visando compreender os fatores que influenciam na definição das estruturas de

governança plurais e não plurais na cadeia em estudo. Para tanto, partiu-se da análise do primeiro pressuposto desse estudo.

Tem-se como primeiro pressuposto deste estudo que **“As firmas podem utilizar formas plurais e não plurais de governança, ou seja, podem adotar, simultaneamente duas ou mais das três tipologias de estrutura de governança apontadas pela ECT”**. A partir da pesquisa empírica, este pressuposto foi confirmado, visto que “A Cooperativa Central Aurora Alimentos utiliza-se de formas plurais e não plurais para a coordenação de sua cadeia produtiva. As formas plurais podem ser identificadas na produção e incubação de ovos, aquisição de pintainhos de um dia para alojamento e distribuição dos produtos acabados”.

O primeiro objetivo específico suporta esse pressuposto, visto que, ambas, formas plurais e não plurais foram identificadas a partir da coleta de dados primários. As formas não plurais foram identificadas na produção de ração, abate e processamento (ambas são coordenadas unicamente pela integração vertical) e manejo e criação de frangos de corte (coordenado unicamente pela forma híbrida, ou, como identificado ao longo do trabalho, como “quase” integração vertical, devido ao sistema de integração/parceria entre produtor e cooperativas). As formas plurais foram identificadas na produção e incubação de ovos, aquisição pintainhos de um dia para alojamento e distribuição.

A **integração vertical ou estrutura hierárquica** é utilizada nos elos “Produção de rações” e “abate/processamento”. A decisão é afetada pela possibilidade de **maior controle e redução os custos de produção**. O “controle” é influenciado pela incerteza e oportunismo presentes no ambiente e, além do alto grau de especificidade de ativos, são “elos” nos quais o controle da qualidade e sanidade (controle e mensuração dos atributos) são fatores críticos para a empresa, conquistados ao longo dos anos por sua reputação, gerada por meio da “gestão dos recursos internos”.

A adoção de **forma híbrida (contratos)** acontece unicamente no elo “Produção de frangos de corte (manejo e criação)”. A decisão de produzir frangos de corte somente via contratos de integração é influenciada pela **cultura** regional do **sistema de integração e cooperativismo**. O alto grau de especificidade dos ativos faz com que seja mais vantajoso permanecer na atividade, pois não haveria outra aplicação para a estrutura física e conhecimento tácito gerado. Nessa atividade, o monitoramento não é difícil de ser realizado. As relações de confiança, derivadas da marca forte (ativo estratégico) e reputação geradas ao longo dos anos permite redução no oportunismo. Destaca-se ainda a elevada frequência (a qual impacta na redução dos custos de

transação, na medida em que as informações e elaboração dos contratos passam a ser cada vez mais padronizados), além da criação de um ambiente de confiança entre os agentes, o que favorece a redução do comportamento oportunista.

Na cadeia produtiva em estudo, não se identificou presença do **mercado** como estrutura de governança única em nenhum dos elos. O mercado até pode ser utilizado, mas em conjunto com outras estruturas, caracterizando, portanto, as formas plurais.

A utilização de **formas plurais** de governança foi identificada na maioria dos elos da cadeia em estudo, sendo: Matriseiros (produção de ovos); Incubatórios - Incubação de ovos (produção de pintainhos de 1 dia); Pintainhos de 1 dia para alojamento e Distribuição dos produtos acabados. Mesmo se tratando de ativos específicos, recursos estratégicos com elevada exigência de controle, especialmente a produção de matrizeiros, incubatórios e pintainhos de 1 dia, a decisão de utilizar formas plurais de governança ao longo da cadeia produtiva é afetada por fatores como: a alto índice de padronização dos processos e produtos, a possibilidade de monitorar os custos bem como os atributos dos itens transacionados. No entanto, o maior motivador para adoção de formas plurais em processos a montante a distribuição deve-se pela possibilidade de **aproveitar oportunidades** de aumento de capacidade ou de atendimento de demanda excedente sem aumentar os custos fixos. No caso da distribuição, as formas plurais são utilizadas para que seja possível “colocar” os produtos da Aurora nos mais diversos locais, desde os grandes supermercados (vendas direta) até os minimercados (vendas por intermédio dos distribuidores).

Nesse sentido, as formas plurais de governança são utilizadas/adotadas em determinadas situações pontuais, visando atender também oportunidades pontuais ou esporádicas, objetivando aumento de volume de produção e atendimento de demandas específicas, as quais a Cooperativa não teria condições de atender devido fator tempo e ao alto investimento para aumento de capacidade produtiva.

Ao se analisar o elo “distribuição dos produtos acabados”, o qual ocorre por meio de forma plural (hierarquia e forma híbrida, simultaneamente), por uma razão principal: a Aurora quer colocar sua marca em todas as regiões do país, para todos os públicos; no entanto, não consegue distribuir, via hierarquia, aos pequenos ou minimercados, pois estes não compram grandes volumes; compram quantidades pequenas e a venda em cargas fracionadas não é o foco da Aurora, devido a logística necessária e custos envolvidos. Então, nesse caso, a

Aurora encontrou no distribuidor um parceiro ideal para promover a distribuição nesse formato.

Ao analisar as estruturas de governança presentes, verifica-se que, apesar de existirem formas plurais e não plurais, a montante do processo de abate e processamento, há uma preferência para a estrutura de governança hierárquica. Na visão dos entrevistados, especialmente em nível de gerência, **a hierarquia seria a estrutura mais adequada, especialmente pela maior possibilidade de controle dos processos, volumes, prazos, ou seja, reduz a incerteza ambiental existe e risco de oportunismo, minimizando os efeitos da racionalidade limitada (ECT), além da maior confiabilidade dos dados controlados e informações geradas (TCM) e maior agilidade e garantia de manutenção da reputação da marca (VBR).** Mas, de forma muito evidente, **a hierarquia é tida como a estrutura de governança mais adequada também pelo fato de exigir menor distribuição dos resultados**, ou, em outras palavras, como já evidenciado, não há repasse de margem de contribuição entre os elos, havendo **redução dos custos de produção** gerados pelo processo. Por outro lado, a jusante ao processo e abate/processamento, ou seja, no processo de distribuição, **a forma plural** é considerada como mais adequada, visto que os produtos distribuídos pelas diferentes estruturas de governança são destinados também para diferentes públicos. Ou seja, cada estrutura atende uma demanda específica.

De forma geral, ao analisar a complementaridade da ECT, TCM e VBR para compreender a determinação das estruturas de governança presentes, verifica-se que a presença de formas plurais e não plurais de governança presentes na cadeia em estudo é afetada, em maior ou menor grau, por fatores relacionados tanto a ECT (custos de transação, oportunismo, incerteza ambiental), a TCM (mensuração dos custos e atributos dos bens transacionados, padronização e informação) e VBR (path dependence, heterogeneidade, recursos/capacidades estratégicos). Nesse sentido, tais teorias, de forma complementar, oferecem subsídios adequados para avaliação das estruturas de governança, sendo uma análise mais completa se comparada a análise individual.

Por fim, para responder ao **terceiro objetivo específico** dessa tese, o qual busca **“Analisar a dinâmica das estruturas de governança presentes na Cooperativa sob uma perspectiva temporal”**, procedeu-se a análise em conjunto com o segundo pressuposto do estudo: **“Em uma mesma cadeia produtiva, as formas plurais podem ser estáveis ou transitórias”**. A partir da pesquisa empírica, verificou-se que **“As formas plurais na cadeia produtiva**

coordenada pela Cooperativa Central Aurora Alimentos são transitórias a montante ao processo de distribuição, sendo que no processo de distribuição existem formas plurais e estas são estáveis”.

Ao analisar a dinâmica das estruturas de governança presentes na Cooperativa Central Aurora Alimentos, verifica-se que, ao longo dos anos, houve alterações substanciais nas estruturas de governança adotadas. A montante do processo de abate/processamento houve maior aproximação de uma estrutura única, mesmo que ainda hoje se utilizam formas plurais. Os dados coletados evidenciam que, nesses casos, há tendência em manter apenas uma estrutura: integração vertical (hierarquia) no processo de incubação de ovos, aquisição de pintainhos de um dia, produção de rações, abate/processamento. Cita-se como exemplo a aquisição de pintainhos de um dia: a Aurora já comprou no mercado (forma híbrida – contratos; mercado spot) e torno de 30% do volume consumido. Ao longo dos anos, esse percentual caiu e atualmente adquire apenas 15% do total consumido. Houve mudança também na origem da compra. No passado adquiria mais no mercado spot do que via contrato. Com a aquisição ou mesmo construção de estrutura física, passou a produzir internamente um volume maior e a tendência é de que aumentos de volumes de produção sejam internalizados cada vez mais, visando maior controle e redução de custos, especialmente.

Ao analisar a produção de ovos (matrizeiros) e alojamento (frangos de corte), verifica-se que, apesar de utilizarem forma plural no primeiro caso, há tendência em manter apenas uma estrutura de governança, nesse caso, a forma híbrida, via contratos por prazos indeterminados entre Cooperativa Central Aurora Alimentos, Cooperativa Filiada e Produtor Rural, conhecido como sistema de integração. A adoção da forma híbrida em detrimento da hierárquica se justifica pelos altos custos em internalizar essas produções (investimentos em estrutura física, mão de obra, demais custos fixos e variáveis), o que poderia inviabilizar o processo. Nesse caso, os contratos com os produtores rurais são entendidos como mais adequados ainda pelo fato de fortalecerem o sistema de integração presente, o qual foi e ainda é responsável pela manutenção de agricultores no campo, bem como o desenvolvimento regional. O sistema cooperativista presente na região “carrega” uma grande responsabilidade pelo desenvolvimento social e econômico. A reputação e as relações criadas ao longo dos anos pela Cooperativa com a comunidade, em geral, reforçam sua função no fomento ao desenvolvimento local e regional.

A adoção da forma híbrida em detrimento ao mercado é justificada, em grande parte, pela cultura local e regional, pelo sistema cooperativista e pela presença de pequenos produtores rurais. Não há produção de frangos de corte de forma independente na região, ao contrário do que ocorre em outras regiões do país, como São Paulo, por exemplo. O sistema de integração (forma híbrida) tem sustentado grande parcela da população agrícola do Estado e é tido como o “mais adequado” para a cadeia em estudo. Questões culturais confiabilidade e reputação são características muito presentes na visão dos envolvidos nessa cadeia.

Nos elos a montante ao processo de abate/processamento, portanto, evidencia-se a **transitoriedade** da estrutura de governança múltipla, sendo as formas plurais utilizadas em casos específicos, quando há **oportunidade esporádica para aumento de capacidade produtiva para atender determinada demanda, aliada aos elevados níveis de controle exigidos ao longo do processo produtivo**. A partir do momento que não se torna mais necessário continuar um determinado contrato de produção (abate e processamento, compra de pintainhos), na medida em que a demanda for suprida, a Aurora volta a internalizar todo o processo.

A partir desse estudo, pode-se afirmar que, nessa cadeia, as formas plurais existentes a montante do processo de distribuição tendem a ser **transitórias**, considerando que se tratam de ativos específicos, elevada frequência e que a firma está exposta ao comportamento oportunista dos agentes e a incerteza presente no ambiente (ECT), e, neste sentido, a integração vertical confere melhor controle dos processos, mensuração dos custos e atributos dos bens transacionados (TCM), a partir dos recursos estratégicos que possui (VBR), como o conhecimento tático presente no ambiente interno na firma. Além do mais, a **necessidade de controle e redução dos custos de produção** é indicada como o maior motivo para a utilização da estrutura hierárquica, somada a outros motivadores como: oportunidades esporádicas, redução de assimetria de informação, redução da incerteza presente o ambiente e/ou feitos do ambiente institucional, corroborando com os achados de Zylbersztajn e Nogueira (2002), os quais argumentam pela transitoriedade das formas plurais, aos estudarem o setor avícola brasileiro.

Ao analisar o processo de distribuição, porém, verifica-se tendência para a **estabilidade** das formas plurais, sendo realizado via hierarquia e via forma híbrida, por intermédio dos distribuidores. A estabilidade justifica-se pelo fato de ambas as estruturas existirem para

atender mercados diferentes (mercado externo e grandes supermercados são atendidos via hierarquia, enquanto os distribuidores (forma híbrida) tem como foco outro perfil de clientes, ou pequenos e minimercados).

A atividade é mesma, ou seja, a distribuição dos produtos acabados. Para a mesma atividade são utilizadas diferentes estruturas de governança (hierarquia e forma híbrida), caracterizando as formas plurais. Porém deve-se destacar que o cliente final não é o mesmo, ou seja, os produtos finais oriundos de transações plurais são destinados para mercados específicos, reforçando os achados de Silva e Saes (2005), que em um de seus estudos já haviam identificado que diferentes estruturas de governança existem para atender mercados diferentes. Antes ainda Lewis-Solomons (1999) já afirmavam que uma estrutura de governança “a” é usada por uma determinada razão, enquanto uma estrutura “b” é usada por outra, sendo que ambas devem coexistir para o sistema funcionar. A mesma justificativa encontra-se nessa tese: formas plurais coexistem, mas, mesmo se referindo a mesma atividade, atendem públicos distintos.

Deve-se salientar ainda que, ao analisar a existência de formas plurais, não se teve como propósito avaliar a influência do percentual de utilização de uma ou de outra estrutura nas suas definições. O percentual utilizado foi identificado, mas não foi ponto de corte para indicar forma plural ou não plural. Mesmo que a Cooperativa utiliza-se de somente 3% de aquisição via mercado spot (pintainhos de um dia), por exemplo, considerou-se forma plural.

Destaca-se ainda que, nessa tese, a forma plural mais evidente refere-se a coexistência entre hierarquia e forma híbrida, sendo que o mercado o foi citado apenas uma vez. No entanto, não se pode entender que apenas essa combinação seja utilizada, pois em outros casos, nesse mesmo segmento/setor, pode-se encontrar a presença de outra combinação. Isso não estaria mais ou menos adequado. Estaria apenas indicado que há outras possibilidades de combinações que não foram identificadas nesse estudo em específico.

A partir deste contexto, verifica-se que esse estudo confirmou os pressupostos iniciais, sendo: ***1° As firmas podem utilizar formas plurais e não plurais de governança, ou seja, podem adotar, simultaneamente duas ou mais das três tipologias de estrutura de governança apontadas pela ECT - A Cooperativa Central Aurora Alimentos utiliza-se de formas plurais e não plurais para governar as transações da cadeia produtiva principal. A definição das estruturas de governança é influenciada pela presença de ativos específicos, incerteza ambiental e frequência de realização, além da racionalidade limitada e***

*possibilidade de oportunismo (ECT). Sofrem influência ainda da necessidade de mensuração e controle dos processos, padronização de processos/produtos e necessidade/disponibilidade de informações (TCM). O alto grau de padronização da cadeia (produtos, processos e mesmo informações) faz com que o maior recurso estratégico da Aurora seja a gestão de recursos internos, sua marca, reputação e confiança, conquistada ao longo os anos (VBR). 2° **Em uma mesma cadeia produtiva, as formas plurais podem ser estáveis ou transitórias** - As formas plurais identificadas tendem a ser transitórias a montante ao processo de distribuição, sendo que neste, tendem a ser estáveis. A transitoriedade ou estabilidade é afetada pelas características das transações. A transitoriedade justifica-se, especialmente, pela necessidade de controle (sanidade e qualidade), manutenção da reputação e confiança conquistadas ao longo dos anos, sendo que, em especial, merece destaque a necessidade de redução dos custos de produção, por se tratar de um produto altamente padronizado com baixo valor unitário. A estabilidade justifica-se por se tratar de estruturas de governança distintas para a mesma atividade, mas com fins também distintos. Ou seja, ambas precisam coexistir para que o objetivo final seja atingido.*

Alguns aspectos merecem destaque. A partir das evidências empíricas coletadas nesse estudo, entende-se que os **custos de produção** devem ser avaliados em conjunto com os custos de transação e de mensuração. Nessa cadeia, em específico, o custo de produção se mostrou como um dos fatores decisivos ao se avaliar estrutura de governança. Nesse trabalho os custos de produção não foram abordados em detalhes, mas sua evidência está explícita.

Destaca-se por fim, que esse estudo buscou contribuir para o desenvolvimento teórico da análise de arranjos plurais e não plurais, transitórias ou estáveis, em cadeias produtivas avícolas. Com relação ao problema teórico, conforme já apontado por Williamson (2000) novas abordagens são fruto de um processo caracterizado pela interação entre a argumentação teórica e as evidências empíricas “[...] boas teorias raramente são totalmente desenvolvidas conforme sua concepção inicial, a teoria e a sua evidência são geralmente interativas” (WILLIAMSON, 2000, p. 607). Além do mais, de acordo com Bateman e Snell (1998) as teorias vieram para complementar umas às outras, mesmo porque o surgimento de uma ocorre em função de críticas atribuídas a outra.

A principal contribuição teórica desta tese reside na abordagem complementar proposta, evidenciando que ECT, TCM e VBR podem ser utilizadas, em conjunto, para analisar os determinantes das estruturas de

governança, visto que a análise isolada pode não ser suficientemente adequada. Não são apenas os ativos específicos, a possibilidade ou não de mensuração dos custos ou atributos transacionais ou mesmo a necessidade de proteção dos ativos estratégicos que definem ou determinam a estrutura de governança a ser adotada. O caso estudado aqui evidencia que ambos são relevantes e precisam ser considerados conjuntamente. Além do mais, destaca-se que esta tese contribuiu para a análise de formas plurais em uma cadeia principal, composta por seis elos, indo muito além da análise de um único elo (produtor – comprador). Merece destaque ainda o fato de se evidenciar, em uma mesma cadeia, formas plurais estáveis e transitórias, mostrando que ambas podem coexistir, visto que atendem diferentes propósitos.

Espera-se que essa tese tenha gerado um avanço teórico e empírico no estudo sobre estruturas de governança em cadeias produtivas, em especial, as cadeias produtivas avícolas e cooperativas, tão importantes para a economia do país. Ambas, cooperativa e produção avícola, tem sido o refúgio dos pequenos produtores, visando manterem-se na atividade agrícola com condições mais adequadas de sobrevivência.

Este cenário aponta a possibilidade de estudos futuros relacionados a produção agroindustrial. Espera-se analisar outras cadeias produtivas que sustentam a economia brasileira, em especial, a catarinense: produção de suínos e produção leiteira. O oeste catarinense é um celeiro para pesquisas no segmento agroindustrial e esta tese pode abrir caminhos para outras pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EXPORTADORES DE FRANGO (ABEF). Disponível em: <http://www.abef.com.br>. Acesso: junho de 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL (ABPA). Disponível em: <http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/publicacoes/relatorios-anuais>. Acesso: julho de 2016.

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE AVICULTURA (ACAV). Disponível em: <http://www.acavsc.org.br/>. Acesso: julho de 2016.

AFFUSO, L. **An empirical study on contractual heterogeneity within the firm: the 'vertical integration-franchise contracts' mix**. *Applied Economics*, London, v. 34, n. 8, p. 931-944, 2002.

ALBINO, L.F.T.; TAVERNARI, F.C. **Produção e manejo de frangos de corte**. Viçosa: UFV, 2008.

ALCHIAN, Armen; DEMSETZ, Harold. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, Princeton, NJ, v. 62, n. 5, p. 772-795, Dec. 1972.

ALICEWEB. **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior**. Disponível em: <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>. Acesso: junho de 2016.

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. Strategic assets and organisational rent. **Strategic Management Journal**, 14(1), 33-46, 1993.

ANSOFF, H. I. Strategies for diversification. **Harvard Business Review**, v. 35, n. 5, set.-out., p. 113-124, 1957.

_____. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. **Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration**. Social Science Research Network (SSRN). Available at SSRN: <Be>, Jun/2008.

_____. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries. **Organization Science**, v. 23, n.6, p. 1643-1657, Nov./Dec. 2012.

AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P. Economia dos Custos de Transação e Visão Baseada em Recursos: Aspectos Complementares. In: **EnANPAD – XXXIV Encontro da ANPAD**, 2010, Curitiba/PR. Rio de Janeiro: 2010.

AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J.P.; CARIO, S.A.F. Nova Economia Institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v.13, n.1, jan./mar. 2014.

AUGUSTO, C.A.; SOUZA, J.P.; MATTEI, L.F. Reestruturação e demandas produtivas no setor alcooleiro paranaense. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, v.9, n.2, p.124-149, jul./dez. 2014a.

AUGUSTO, C.A. **Estrutura de Governança no setor automotivo no Estado do Paraná**: implicações sob a consideração dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. Tese de Doutorado. PPG Administração. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2015.

AURORA ALIMENTOS. Disponível em: <http://www.auroraalimentos.com.br/sobre/cooperativismo-cooperativas-associadas>. Acesso: junho de 2016.

AVISITE. Disponível em: <http://www.avisite.com.br/economia/>. Acesso em junho de 2016.

AZEVEDO, P. F., SILVA, V. L. S. **Contractual mix in brazilian franchising**. Conference of the International Society for New Institutional Economics, Berkeley, 2001.

BAI, C. E., TAO, Z. Contractual mix in franchising as a mechanism for public-good provision. **Journal of Economics & Management Strategy**, 9(1), 85-113, (2000). <http://dx.doi.org/10.1162/105864000567800>.

BARCZSZ, S.S.; LIMA FILHO, D.O. Agroindústria exportadora de frango de corte Sul-Mato-Grossense e os aspectos de

internacionalização. **Revista em Agronegócios e Meio Ambiente**, v.2, n.2, p. 9-33, mai./ago. 2009.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, 11(3), 656-665, 1986.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. **Gaining and sustaining competitive advantage** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007.

BARNEY, J. B.; CLARK D. N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. Oxford University Press, 2007.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. **Organizational Economics: Understanding the Relationship Between Organizations and Economics Analysis**. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. *Handbook of Organizations Studies*. London: Sage Publications, 1996.

_____. **Economia das Organizações: Entendendo a relação entre as organizações e a análise econômica**. In: In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.) *Handbook de estudos organizacionais: ações e análise organizacional*. V. 3. Atlas. São Paulo - SP, 2004.

BARNEY, J.B; HESTERLY, W.S. **Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: casos brasileiros**. São Paulo: Pearson, 2007.

BENHAM, A.; BENHAM, L. **Measuring the costs of exchange**. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, 2, 1998, França. Disponível em: Acesso em: 10 de maio de 2016.

_____. **The costs of Exchange: An approach to measuring transactions costs**. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, 8, 2004, Tucson, Arizona. Disponível em: Acesso em: 10 de maio de 2016.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, 20: 291-308, 1982.

_____. **Economic analysis of property right**. Cambridge University Press, 2. ed. 1997. 175 p.

_____. **Theory of Organizations to Supersede the Theory of the Firm**, Working paper. 2001.

_____. **Organizational Forms and Measurements Costs**. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, Cambridge, Massachusettes, 2002.

_____. **Standards and the form of agreement**. In: 3rd International Society for New Institutional Economics - ISNIE. Budapeste, Hungria, 2003.

_____. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

BATALHA, Mario Otávio. **Gestão Agroindustrial**. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

BASLÉ, M. **Mise en perspective de l'institutionnalisme de quelques économistes allemandes et américains**. *Économie Appliquée*, Grenoble, v. 46, n.4, p. 159-176, 1993.

BAUER, Martin W.; GASKEL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BENATO AZOLIN, J. V. **O ABC do Cooperativismo**. São Paulo: Ica, 131p., 1995.

BIALOSKORSKI NETO, S.: **Cooperativas: Economia**, crescimento e estrutura de capital. Tese de Doutorado, ESALQ/USP, 1998.

_____. **Agronegócio cooperativo**. In: BATALHA, M. O. (Org.). *Gestão Agroindustrial*. 3. ed. São Paulo: Atlas, p.711-734, 2009.

BLUME, R. **Explorando os recursos estratégicos do terroir para a vitivinicultura brasileira**. Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2008.

BOSI, A.P. História das relações de trabalho na cadeia produtiva avícola no Brasil (1970-2010). **Revista da História Regional**, v. 16, n. 2, p. 400-430, Inverno, 2011.

BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chain. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, 1997.

BRADACH, J. L.; ECCLES, R. Prince, authority and trust: from ideal types to plural forms. **Annual Review of Sociology**, v. 15, 1989.

BROOKES, M. e ROPER, A. Realising plural-form benefits in international hotel chains. **Tourism Management**, Cambridge, v. 33, p. 580-591, 2012.

BROUSSEAU, E. e CODRON, J.M. **The Hybridization of governance structures: supplying french supermarkets with off-season fruit**, Montpellier, France, Mimeo, 1997.

BURRELL, G.; MORGAN G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. London: Heinemann Educational Books, 1979.

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.

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX. **RAE-CLÁSSICOS**. VOL. 45. Nº3 JUL./SET. 2005.

CALDAS, M. P.; FACHIN, R. Paradigma funcionalista: desenvolvimento de teorias e institucionalismo nos anos 1980 e 1990. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 46-51, 2005.

CALEMAN, S. M. de Q., SPROSSER, R. L.; LIMA FILHO, D. de O.; e TRDEZINI, C. A. de O. **Teoria dos Custos de Mensuração**: algumas validações empíricas. Anais XLIV Congresso da Sober, Fortaleza, julho de 2006.

CAMPEÃO, P. **Sistemas Locais de Produção Agroindustrial: um modelo para a competitividade**. 2004. Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos.

CANEVER, M. D. et al. **A cadeia produtiva do frango de corte no Brasil e na Argentina**. Concórdia: EMBRAPA-CNPISA, 1997.

CANEVER, M. D. et al. **Mudanças tecnológicas na avicultura do Oeste Catarinense**. In: CONFERÊNCIA APINCO DE CIÊNCIA E TECNOLOGIA AVÍCOLAS, 1998, Campinas. Trabalhos de Pesquisa Avícola..

CARTER, R., HODSON, G. M. The impact of empirical test of TCE on the debate on the nature of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 27, 2006.

CASAROTTO Filho, N. e PIRES, L. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo, Atlas, 240 p, 1999.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. In LASTRES, H. M. M.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (Org.). Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local. Relume Dumará Editora, julho de 2002.

CASTRO, A. M. G. **Análise da competitividade da cadeia produtiva**. Workshop de Cadeias Produtivas e Extensão Rural na Amazônia. Manaus, 2000.

CAVALCANTE, C. M. A Economia Institucional e as três dimensões das instituições. **Revista de Economia Política Contemporânea**, vol.18, n.3, p.373-392, 2014.

CAVES, R. E.. MURPHY, W. E. Franchising: Firms, Markets, and Intangible Assets. **Southern Economic Journal**, 42(4), 572-586, 1976.

CHANDLER, A. **Strategy and structure**. Cambridge. M.I.T. Press, 463 p., 1962.

CHAHARBAGHI, K.; LYNCH, R. **Sustainable competitive advantage: towards a dynamic resource-based strategy**. Management Decision. MCB University Press, v. 37, n.1, p. 45-50, 1999.

CHIZZOTTI, A. A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios. Portugal: **Revista Portuguesa de Educação**. Vol. 16, número 002. Braga: Universidade do Minho, 2003.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 396-405, 1937.

_____. The Problem of Social Cost. **Journal of Law and Economics**, v. 3, p. 1-44, Oct. 1960.

_____. **The firm, the market and the law**. Chicago: The University of Chicago Press. 217 p. 1988.

_____. **The nature of the firm**. In: WILLIAMSON, O. E. e WINTER, S.G. (Org.). The nature of the firm. New York: Oxford University Press, 1991.

_____. **Comments on Cheung**. IN.: Contract Economics. Edited by Lars Werin and Hans Wijkander. Blackwell Publishers, Oxford/ UK, 1992.

_____. The new institutional economics. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, p.72-74, mai. 1998.

COMBS, J. G.; KETCHEN, D. J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from the Resource-Based-View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 20, n.9, p. 867-888, Sept. 1999.

COMMONS, J. Institutional economics. **American Economic Review**, v. 21, p. 648-657, 1931.

CONAB. Companhia Nacional de Abastecimento. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/>. Acesso: agosto de 2016.

CONCEIÇÃO, O. A. C. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. 1. ed. Porto Alegre: Fundação de Economia e Estatística, 2002, 228 p.

_____. **Instituições, crescimento e mudança na ótica institucionalista**. Secretaria da Coordenação e Planejamento (Fundação de Economia e Estatística), Porto Alegre, março de 2002.

_____. **Além da Transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos**. In: Economia, Brasília (DF), v. 7, n. 3, set./dez., 2007.

_____. **Além da transação: uma comparação do pensamento dos institucionalistas com os evolucionários e pós-keynesianos**. Secretaria do Planejamento e Gestão (Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser), Porto Alegre, janeiro de 2008a.

_____. A dimensão institucional do processo de crescimento econômico: inovações e mudanças institucionais, rotinas e tecnologia social. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 17, n. 1 (32), p. 85-105, abr. 2008b.

_____. Há compatibilidade entre a “tecnologia social” de Nelson e a “causalidade vebleniana” de Hodgson? **Revista de Economia Política**, v. 32, n. 1 (126), pp, 109-127, janeiro-março/2012.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

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, No. 1, 63– 79. 2013.

CRUZ, P. S.A. da. **A filosofia cooperativista e o cooperativismo no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: COP, 2002.

DALLA COSTA, A. J. **L'Agroindustrie brésilienne contemporaine: Innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'Aviculture.** Paris, 1997. Tese (Doutorado em História Econômica) – Universidade de Paris III (Sorbonne Nouvelle).

DANT, R. P., PERRIGOT, R. e CLIQUET, G. A cross-cultural comparison of the plural forms in franchise networks: United States, France, and Brazil. **Journal of Small Business Management**, Hoboken, v. 46, n. 2, p. 286-311, 2008.

DEMO, P. **Metodologia do conhecimento científico.** São Paulo: Atlas, 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa – teorias e abordagens.** 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

DYER, J. H. **Does governance matter?** Keiretsu alliances and asset specificity as sources of Japanese competitive advantage. *Organ. Sci.* (1996) 7(6):649–666 Link

DYER, J. H.; SINGH, H. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 660-679, Oct. 1998.

DOSI, G.; NELSON, R. An Introduction to evolutionary theories in economics. **Journal of evolutionary Economics**, [S. l.], v. 4, n. 3, p. 153-172, 1994.

DOSI, G., TEECE, D, WINTER, S. **Toward a Theory of Corporate Coherence: Some Preliminary Remarks.** Pp. 185-211 in *Technology and Enterprise in a Historical Perspective*, edited by G. Dosi, R. Giannetti, and P. A. Toninelli. Clarendon Press: Oxford., 1992.

DUGGER, W. Radical institutionalism: basic concepts. **Review of Radical Political Economics**, v. 20, n. 1, p. 1 -20,1988.

EHRMANN, T. SPRANGER, G. **Successful Franchising Using the Plural Form.** In: Windsperger J, Cliquet G, Hendrikse G and

Tuunanen M (Eds), *Economics and Management of Franchising Networks*, 89-108. Physica-Verlag, Heidelberg, 2004.

ESPÍNDOLA, C.J. Trajetórias do progresso técnico na cadeia produtiva de carne de frango do Brasil. **Revista Geosul**, v. 27, n. 53, p. 89-113, jan./jul., 2012.

FAHY, J. The resource-based view of the firm: some stumbling blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. **Journal of European Industrial**, 24(2/3/4), 94-104, 2000.

FAN, P.H.J. **Price uncertainty and vertical integration**: evidence from the U.S. petrochemical industry. Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Interprise, 31 p. 1995.

FAO. Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/agencia/fao/>. Acesso: junho de 2016.

FARIAS, F. R. **O cooperativismo agropecuário no sul do Brasil**. ANAIS do XI Encontro Nacional da ANPEGE, 2015. Disponível em <http://www.enanpege.ggf.br/2015/anais/arquivos/22/596.pdf>. Acesso em julho de 2016.

FARINA, E. M. Q. **Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais**: a base conceitual. In: JANK, Marcos S. et al. *Agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M., ZYLBERSZTAJN, D. **Organização das cadeias agroindustriais de alimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA. 20.,1992, Campos de Jordão. São Paulo: 1992, p. 189-207.

_____. **Competitividade e Organizações das Cadeias Agroindustriais**. Costa Rica Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura,1994.

FERRAZ, J.C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**: Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. **Made in Brazil**: Desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FIANI, R. **Cooperação e conflito**: instituições e desenvolvimento econômico. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FOSCACHES, C A. L.; SAES, M. S. M.; JARDIM, G. F. Formas Plurais na Aquisição da Matéria-Prima: uma Análise do Setor de Torrefação e Moagem de Café no Brasil. **ENANPAD – XXXVIII Encontro do ANPAD**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2014_EnANPAD_ESO1817.pdf. Acesso em Janeiro de 2016.

FOSS, N. J. Theories of the firm: contractual and competence perspectives. **Journal of Evolutionary Economics**, v. 3, p. 127-144, 1993.

_____. **The resource-based perspective**: an assessment and diagnosis of problems. DRUID Working Paper N. 97-1. Copenhagen: Copenhagen Business School, 1997, p. 1-39

_____. **The resource-based view**: aligning strategy and competitive equilibrium. In: FOSS, Nicolai, J. Strategy, economic organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FRANÇA, L.R. **A evolução da base técnica da avicultura de corte no Brasil**: transformações, determinantes e impactos. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Econômico) – Instituto de Economia, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia; pag.141; 2000.

FURTADO, D.A.; AZEVEDO, P.V.; SSANTOS JR, R.L.; ASSIS, P.C.O. **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.; RICHTER, R. **Institutions and economic theory: the contribution of the new institutional economics**. 2 ed. Ann Arbor: The University of Michigan Press, 2005.

GALLINI, N.; LUTZ, N. Dual distribution and royalty fees in franchising. *Journal of Law, Economics & Organization*, v.8, n.3, p.471-501, oct., 1992.

GANESAN, S. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationship. **Journal of Marketing**, vol.58 n.2 April, pp.1-19, 1994.

GELLYNCK, X.; MOLNÁR, A. Chain governance structures: the European traditional food sector. **British Food Journal**, Bingley, v. 111, n. 8, p. 762-775, 2009.

GIBBONS, R. **Four formal(ized) theories of the firm**. Department of Economics, MIT, Working paper, September, 2004.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, 1991.

GUEDES, S. N. R. **Observações sobre a economia institucional: há possibilidade de convergência entre o velho e o novo institucionalismo?** In: V ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, Fortaleza, 21 a 25 de julho de 2000. Anais... Fortaleza, 2000.

HAGUENAUER, L.; PROCHNIK, V. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste**. Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

HAMEL, G. e PRAHALAD, C.K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**. 1990, May-June: 79-1991.

_____. Competing for the future. Boston: **Harvard Business School**, 1994.

_____. **Competindo pelo futuro**. São Paulo: Campus, 1995.

HEIDE, J.B. Plural governance in industrial purchasing. **Journal of Marketing**, Chicago, v. 67, p. 18-29, 2003.

HEIDE, J. B.; KUMAR, A.; WATHNE, K.H. Concurrent sourcing, governance mechanisms, and performance outcomes in industrial value chains. **Strategic Management Journal**, v. 34, 2013.

HELLMEISTER FILHO, P. **Efeito de fatores genéticos e do sistema de criação sobre o desempenho e o rendimento de carcaça de frangos tipo caipira**. 2002. 92 f. Tese (Doutorado em Agronomia) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo. 2002.

HIRATUKA, C. **Estruturas de Coordenação e Relações Interfirmas: Uma Interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Shupteriana**. Econ. Empresa, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 17-23, jan/mar. 1997.

HODGSON, G. **The return of institutional economics**. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Eds.) *The Handbook of Economic Sociology*. New York: Princeton University Press, p. 58-76. 1994,

_____. **Economics and evolution: bringing life back into economics**. Michigan. The University of Michigan Press, 381 p. 1996.

_____. The ubiquity of habits and rules. **Cambridge Journal of Economics**. n.21. 663-684p. 1997.

_____. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**. Vol 36, . 166-192 p. 1998.

_____. **Evolution and Institutions: on evolutionary economics and the evolution of economics**. Cheltenham: Edward Elgar, 1999.

_____. **The evolution of institutions**: an agenda for future theoretical research. *Constitutional Political Economy*, 13, 111-127, 2002.

IDS. Institute of Development Studies. Value Chain studies. Disponível em: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html>. Acesso: junho de 2016.

JACOBIDES, M.G.; BILLINGER, S. Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. **Organization Science**, Vol. 17, No. 2, 2006.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. **Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs**: Explaining the Institutional Structure of Production. *Strategic Management Journal*, v. 26, n.1, p. 395-413, Mar. 2005.

JANK, M.S, FARINA, E.M.M.Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do Leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz/ PENSA, 1999.

JESUS JÚNIOR, Celso de; PAULA, Sergio Roberto Lima de; ORMOND, Jose Geraldo Pacheco; BRAGA, Natália Mesquita. **A cadeia da carne de frango: tensões, desafios e oportunidades**. BNDS. Disponível em: https://www.agencia.cnptia.embrapa.br/Repositorio/a_cadeia_da_carne_de_frango_tensoes_desafios_e_opportunidades_000fy1kdmdv02wx5ok0pvo4k3q36h3d7.pdf. Acesso em março de 2016.

KAY, J. **Foundations of corporate success**. Oxford: Oxford University, 1993.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, Oct. 1978.

KRETZER, J.; MENEZES, E.A. A Importância da Visão Baseada em Recursos na Explicação da Vantagem Competitiva. **Revista de Economia Mackenzie**. Vol. 4, n4, 2006, p. 63-87

KOHL, V.; FENSTERSEIFER, J. Estratégias competitivas de empresas agroalimentares: estudos de casos na zona sul do RS. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. Anais... Curitiba, **EnANPAD**, 2004. p. 1-16.

KOTELNIKOV, V. **Strategic management**: resourcebased model. Free business e-coach. Disponível em: http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_strategic_resource-based.html. Acesso: dezembro de 2015.

KRZEMINSKA, A.; HOETKER, G.; MELLEWIGT, T. Reconceptualizing plural sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 13, p. 1614-1627, 2013.

LAFONTAINE, F. Contract Theory and Franchising: Some Empirical Results. **Rand Journal of Economics**, 23: 263-283, 1992a.

_____. **How and Why Do Franchisers Do What They Do**: A Survey Report, "in Franchising Passport for Growth & World of Opportunity, P.J. Kaufmann (ed.), Proceedings of the Society of Franchising. Lincoln, NE: International Center for Franchise Studies, University of Nebraska, 1992b.

LAFONTAINE, F., SLADE, M. E. Retail contracting: theory and practice. **Journal of Industrial Economics**, v. 45, n. 1, 1997.

LAFONTAINE, F.; SHAW, K. L. The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data, **Journal of Political Economy**, University of Chicago Press, vol. 107(5), pages 1041-1080, October, 1999.

_____. Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. **RAND Journal of Economics**, The RAND Corporation, vol. 36(1), pages 131-150, Spring, 2005.

LANA, G.R.Q. **Avicultura**. Recife: UFRPE, 2000.

LANGLOIS, Richard N. Transaction-Cost Economics in Real Time. **Oxford Journal** – Industrial and Corporate Change, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992.

LEIBLEIN, M. J. The Choice of Organizational Governance Form and Performance: Predictions from Transaction Cost, Resource-based, and Real Options Theories. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 937-961, 2003.

LEITE, A. L. S.; LANZER, E. A.; SERRA, F. A. R. Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis da grande Florianópolis. **Revista Alcance** (Eletrônica), v. 16, nº 01 – ISSN 1983-716X, UNIVALI, p. 45 – 61, jan/abr. 2009.

LEWIN-SOLOMONS, S.B. **Innovation and authority in franchise systems**: an empirical exploration of the plural form. Journal paper, of the Iowa Agriculture and Home Economics Experiment Station, Amos Iowa, 1999.

LEME, M. F. P. e ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes da escolha de arranjos institucionais: evidências na Comercialização de Fertilizantes para Soja. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 2, p. 517-546, 2012.

LIMA, C.E; MARTINS, T. C.; SOLDADA, G. V.; SILVA, R. S.. 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.

LINCOLN, Y.S.; GUBA, E.G. **Paradigmas e perspectivas em transição**. In: DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. (Orgs.) O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. Porto Alegre: Artmed, 2006, p.163-168.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MAGALHÃES, L. E. R., ORQUIZA, L. M. **Metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos. Curitiba: FESP, 2002.

MAHONEY, Joseph. A resource-based theory of sustainable rents. **Journal of Management**, v. 27, p. 651-660, 2001.

MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/>. Acesso: junho de 2016.

MARTINS, F. M. M.; TALAMINI, D. J. D; NOVAES, M; **Avicultura: situação e perspectivas brasileira e Mundial**. EMBRAPA, 2006.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/>. Acesso: agosto de 2016.

MELLO, F. O. T., PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, 48(1), 135-159, 2010.

MÉNARD, C. **Règles concurrentielles et formes organisationnelles hybrides**, in Bienaymé, Alain (ed.), *Concurrence : Les nouvelles approches*. Paris: Economica, 2002.

_____. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Berlim, v. 160, n.3, p. 345-376, Sept. 2004.

_____. **Plural forms of organization**: where do we stand? *Managerial and Decision Economics*, Hoboken, v. 34, n. 3-5, p. 124-139, 2013.

MÉNARD, C.; SAES, M. S. M.; SILVA, V. L. dos S.; RAYNAUD, E. (ORG.). **Economia das Organizações**: formas plurais e desafios. São Paulo: Atlas, 2014.

MENDES, A.A., SALDANHA, E.S.P.B. **A cadeia produtiva da carne de aves no Brasil**. In: MENDES, Ariel Antônio; NÄÄS, Irenilza de Alencar; MACARI, Marcos (Ed.). *Produção de frangos de corte*. Campinas: FACTA, p. 1-22; 2004.

MERRIAN, S. B. **Qualitative Research and Case Study Applications in Education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

METAIS, E. **Stratégie et ressources de l'entreprise**. Paris: Economica, 2004.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008

MIOR, L. C. **Agricultores familiares, agroindústrias e redes de desenvolvimento rural**. Chapecó: Argos, 2005.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. **Academy of Management Journal**, 39(3), 519-541, 1996.

MITCHELL, W. The rationality of economic activity: I. **The Journal of Political Economy**, v. 18, n. 2, p. 97-113, fev. 1910a.

_____. The rationality of economic activity: II. **The Journal of Political Economy**, v. 18, n. 3, p.197-216, mar. 1910b.

MICHELS, I. L.; GORDIN, M. H. O. **Avicultura**. Campo Grande-MS: UFMS, 2004. Coleção Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<http://www.economiasociedade.com.br/cadeias/>>. Acesso em: 16 de março de 2011.

MINKLER, A. e PARK, T.A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, New York, v. 9, n. 7, p. 409-423, 1994.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. **Medição de Desempenho**. In: SCHMIDT, Paulo (org.). **Controladoria – Agregando valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

MIZUMOTO, F. M.; ZYLBERSZTAJN, D. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, n. 37. Março de 1999.

MOLS, N. P. Dual channels of distribution: a transaction cost analysis and propositions. **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, Oxford, v. 10, n. 3, p. 227-246, 2000.

MONDELLI, M. e ZYLBERSZTAJN, D. Determinantes dos arranjos contratuais: o caso da transação produtor-processador de carne bovina

no Uruguai. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 46, n. 3, p. 831-868, 2008.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. (Orgs) Teoria das organizações: série **RAE-clássicos**. São Paulo: Atlas, 2007, p.12-33.

NELSON, R. Recent evolutionary theorizing about economic change. **Journal of Economic Literature**, v. 33, p. 48-90, march, 1995.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic performance change**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982.

NIETO, M., PPEREZ-CANO C. The influence of knowledge attributes on innovation protection mechanisms. **Knowledge and Process Management** 11(2), 117-126, 2004.

NORTH, D. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990.

_____. Institutions. **Journal of Economic Perspective**, v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter, 1991.

_____. **Custos de Transação, Instituições e Desempenho Econômico**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 2006.

OCEB. Portal baiano das cooperativas. Disponível em: <http://www.bahiaoperativo.coop.br/oceb/objetivos-oceb>. Acesso: junho de 2016.

OCESC. Sindicato e ortanização das cooperativas do estado de Santa Catarina. Disponivel em: <http://www.ocesc.org.br/secao/home>. Acesso: julho de 2016.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010.

PADULA, M.; ARAÚJO, Z. **Governança corporativa e relações públicas em cooperativas**: verdade ou mito. In: ENCONTRO DE

PESQUISADORES LATINO-AMERICANOS DE COOPERATIVISMO, 5., 2008, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: FUNDACE, 2008. Disponível em:

<http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/201-padula.pdf>. Acesso em: junho de 2016.

PAIVA, J. C. de; BUENO, M. P.; SAUER, L.; SPROESSER, R. L. Evolução da gestão da qualidade segundo o programa nacional de sanidade avícola. *Revista Avicultura Industrial*, Itu- SP, **Ediagro**, n. 10, 2005, edição n. 1.138, dezembro, 2005.

PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, v. 28, 2007.

PAULRÉ, B. Évolutionnisme contemporain et autoorganisation. **Économie Appliquée**, Paris, n. 3, p. 121- 150, 1997.

PENROSE, E. T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

_____. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão Baseada em Recursos nas Instituições de Ensino Superior de Fortaleza: uma Análise Ex-Ante e Ex-Post à LDB/ 96. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, Jan./Mar. 2008.

PEREIRA, L. B.; SOUZA, J. P. de; CÁRIO, S. A. F.. **Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas**: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). *Cadeias Produtivas: estudo sobre competitividade e coordenação*. 2. Ed. Maringá: Eduem, 2009.

PERRIGOT, R., CLIQUET, G. e PIOT-LEPETIT, I. Plural form chain and efficiency: Insights from the French hotel chains and the DEA methodology. **European Management Journal**, Cambridge, v. 27, p. 268-280, 2009.

PERROW, C. A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208, 1967.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 179-191, 1993.

PONDÉ, J. L. **Coordenação e Aprendizado**: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados. Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP, Campinas, 1993.

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**, v. 19, p. 853–877, 1998.

PORTER, M. E. The contributions of industrial organization to strategic management. **Academy of Management**, 1981.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus. 1986.

_____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus. 1991.

_____. **Vantagem competitiva**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus. 1999.

POSSAS, S. **Concorrência e competitividade**: notas sobre a estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. São Paulo, Hucitec, 1999.

PURANAM, P.; GULATI, R.; BHATTACHARYA, S. **How Much to Make and How Much to Buy**: An Analysis of Optimal Plural Sourcing Strategies, Working paper, 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=932606>>. Acesso em: maio de 2016.

RIBEIRO, A.R.B.M. **Abastecimento de madeira para a produção de celulose**: uma aplicação da Economia dos Custos de Transação. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de

Agricultura Luiz de Queiroz. Piracicaba: Universidade de São Paulo, 1998.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

Rocha, Marcelo Correia Lima da. **Fontes da competitividade da indústria de software de Fortaleza**. Fortaleza, 2009. 103p.

RODRIGUES, W.O. P.; GARCIA, R. G.; NAAS, I. A.; ROSA, C. O.; CALDARELLI, C. E. **Evolução da avicultura de corte no Brasil**. ENCICLOPÉDIA BIOSFERA, Centro Científico Conhecer, Goiânia, v.10, n.18; p. 2014. Disponível em: <http://www.conhecer.org.br/enciclop/2014a/AGRARIAS/EVOLUCAO.pdf>. Acessado em: abril de 2016.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Edith Penrose's contribution to the resource-based view of strategic management. **Strategic Management Journal**, 20(8), 769-780, 2002.

RUTHERFORD, M. Thorstein Veblen and the process of institutional change. **History of Political Economy**, v. 16, n. 3, p. 331-348, 1984.

_____. Institutional economics: then and now. **Journal of Economic Perspectives**, v. 15, n. 3, p.173-194, 2001.

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

SCHNAIDER, P. S. B. **Formas plurais e assimetrias de informação**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, 2011.

SESCOOP. Serviço nacional de aprendizagem do cooperativismo. Disponível em: <http://www.sescoopsc.org.br/secao/home>. Acesso: julho de 2016.

SILVA, R.O.P. **Perfil das exportações da avicultura de corte do estado de São Paulo**. In: CONGRESSO NACIONAL DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 46, 2007, Londrina. Anais... Londrina: SOBER, 2007.

SILVA, V. L. S. e AZEVEDO, P.F. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 129-152, 2007.

SILVESTRIN, ALVIRIO. **Bodanese a geração de um pioneiro**. 2 ed. Chapecó, coleção biografias, 1999.

SIMON, H. **Bounded rationality**, s. d. (Mimeo)

_____. **Models of Man, Social and Rational**: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting, New York: John Wiley and Sons, 1957.

_____. **Administrative Behavior**: A study of Decision-making Processes in Administrative Organization, 3rd ed., with new introduction, New York: The Free Press, 1976a.

_____. **From substantive to procedural rationality**, In: Spiro J. Latsis, Method and Appraisal in Economics, Cambridge: Cambridge University Press: 129-148, 1976b.

_____. **From substantive to procedural rationality**. In: HAHN, F.; HOLLIS, M. (Eds.) Philosophy and economic theory. Oxford: Oxford University Press, p. 65-86, 1979.

_____. Rational decision making in business organization. **American Economic Review**, Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

SCHERVANI, T. A., FRAZIER, G., CHALLAGALLA, G. **The moderating influence of Market power on the transaction cost model.** South Carolina: USC Marshall School of Busines. Marshall Research Paper Series, Working Paper MKT 04-06, 2006.

SLACK, N. **Vantagem Competitiva em Manufatura:** atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1997.

SILVEIRA, R. L. F.; CARRER, M. J.; CARVALHO, T. B.; FOSCACHES, C. A. L.; SAES, M. S. M.. Formas Plurais de Governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **RESR**, Piracicaba-SP, Vol. 52, Nº 04, p. 761-782, Out/Dez 2014. Impressa em Janeiro de 2015.

SOUZA, S.D.C. **Uma abordagem evolucionária para análise da trajetória tecnológica em aglomerados industriais fragmentados.** Exame de Qualificação de Doutorado (Ciências de Engenharia, Eng. De Produção), Universidade Estadual do Norte Fluminense, Campos dos Goytacazes, Rio de Janeiro, 2002.

SOUZA, S.D.C.; ARICA, J. **Estratificação Competitiva de Firms em Setores Industriais:** uma abordagem metodológica. In Anais do VIII Simpósio de Engenharia de Produção (SIMPEP), UNESP, Bauru, São Paulo, 2001.

_____. **Competitividade industrial e regional:** medidas e dicotomias. Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (ENEGEP), PUC, Curitiba, PR, Brasil, 22 a 25 de outubro de 2002.

SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carne:** a ótica do distribuidor. 1999. 132f. (Dissertação de Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

_____. **Gestão da competitividade em cadeias agroindustriais:** aspectos conceituais. In: Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná. 2002. 266 f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2002, p. 30-92.

SOUZA, G. S., SOUZA, M. O., MARQUES, D. V., GAZZOLA, R. e MARRA, R. Previsões para o mercado de carnes. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 49, n. 2, p. 473-492, 2011.

SOUZA, R. C. et al. **Analyzing inter-firm relationships: the knowledge perspective**. In: Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics, 15th, 2011, Stanford University, 2011.

SPOLADOR, H.F.S. Os efeitos da taxa de câmbio, importações mundiais e preços internacionais de commodities sobre as exportações do agronegócio brasileiro. **Revista de Economia e Administração**, v. 6, n. 1, 2007.

TALAMINI, D.J.D.; KIMPARA, D.I. Os complexos agroindustriais da carne e o desenvolvimento do oeste catarinense. **Revista de Política Agrícola**, v. 3, n. 2, p. 11-14, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G. e SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, 18(7):509-533, 1997.

THOMAS, D. R. E. Strategy is different in service businesses. **Harvard Business Review**, 1975, 53(4):158-165.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

UBA. União Brasileira de Avicultura. Disponível em: <http://www.abef.com.br/uba/>. Acesso: junho de 2016.

USDA. United States Department of Agriculture. Departamento de Agricultura dos Estados Unidos. Disponível em: <http://www.usdabrazil.org.br/home/>. Acesso: junho de 2016.

VEBLER, T. Why is Economics not an evolutionary science? In: VEBLER, T. The place of science in modern civilization and other essays. **New York: Russel & Russel**, p. 56-81, 1961[1898].

_____. The place of science in modern civilization and other essays. **New York: Russel & Russel, 1961.**

_____. **A Teoria da Classe Ociosa:** Um estudo econômico das instituições. Trad. Olívia Krähenbühl. São Paulo: Atica (Os pensadores), 1974.

_____. **A teoria da classe ociosa:** um estudo econômico das instituições. São Paulo: Nova Cultural, 1988[1899].

VERGARA, S.C.; CALDAS, M. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**, v.45, n.4, p.66-72, 2005.

_____. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em Administração.** São Paulo: FGV, 2004.

VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

VIEIRA, N.M.; DIAS, R.S. **Uma abordagem sistêmica da avicultura de corte na economia brasileira.** In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIEDADE RURAL, 43, 2005, Ribeirão Preto. Anais... Ribeirão Preto: SOBER, 2005.

VIEIRA, A. C. P.; CAPACLE, V. H.; BELIK, W. **Estrutura e organização das cadeias produtivas das carnes de frango e bovina no Brasil:** reflexões sob a ótica das instituições. VII Congresso Latino Americano de Sociologia Rural. Quito- Peru, 20-24 de novembro, 2006.

VILLEVAL, M. C. **Une théorie économique des Institutions.** In: BOYER, R., SAILLARD, Yves. *Théorie de la régulation: Uétat des savoirs.* Paris: La Découverte, 1995.

ZANELLA, C. **Competitividade e as estratégias das empresas da cadeia produtiva de frango da região de Chapecó (SC).** 145 f.

(Dissertação de Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Programa de Pós Graduação em Administração. Florianópolis, 2011.

ZANELLA, C.; LOPES, D. G.; LEITE, A. L. S.; NUNES, N. A. Conhecendo o campo da economia dos custos de transação: uma análise epistemológica a partir dos trabalhos de Oliver Williamson. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 64-77, agosto 2015.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p., 1995.

_____. **Economia das Organizações**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____. **Costs, Transactions and Transactions Costs**: Are there simple answers for complex questions? Working Paper, n. 3/006. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia e Administração, fev. 2003.

_____. **Measurement costs and governance**: bridging perspectives of transaction cost economics. In: International Society for the New Institutional Economics – ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005.

_____. **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.

ZYLBERSZTAJN, D.; GRAÇA, C.T. **Costs of business formalization**: measuring transaction costs in Brazil. In: Annual Conference of the International Society for the New Institutional Economics, 6, 2002, Cambridge, Massachusetts. Disponível em: Acesso em: 20 jan. 2016.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.

ZYSMAN, J. How institutions create historically rooted trajectories of growth. **Industrial and Corporate Change**, v. 3, n. 1, 1994.

WERNEFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

_____. **The Economic 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, 1991.

_____. Opportunism and its critics. **Managerial and Decision Economics**, 14, 97–107, 1993a.

_____. Transaction cost economics and organization theory. **Industrial and Corporate Change**, 2, 107–156, 1993b.

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

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, 1999.

_____. **The theory of the Firm as Governance Structure**: from choice to contract. 2002.

WOOD JR, Thomaz; ZUFFO, Paulo K. Supply Chain Management. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, SP, Julho/Setembro, 1998, v. 38, n. 3, p. 55 a 63.

APÊNDICE A – Instrumento para coleta de dados

CADEIA PRINCIPAL

ENTREVISTADOR: _____ **DATA:** __/__/__

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Nome do entrevistado: _____
 Função: _____
 Formação: _____
 Contato E-mail/telefone): _____
 Tempo de atuação da empresa: ____ Tempo de atuação da função: ____

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Razão Social: _____
 Tempo de atuação do mercado: _____
 Endereço: _____
 Principal(is) produto(s): _____
 Volume de produção mensal e anual: _____
 Principais clientes: _____
 Principais fornecedores de matéria prima: _____
 Breve histórico (auxílio da pesquisa documental). Apresentar matriz, filiais, número de funcionários, etc.: _____

CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA PRINCIPAL E ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PRESENTES

1 – MATRIZEIRO

- 1.1 Qual o consumo de ovos por mês e ano? _____
- 1.2 Do total consumido, qual o % produzido internamente e qual o percentual adquirido no mercado?

OVOS		
Produção própria		%
Terceirizada (quantos fornecedores de ovos a empresa possui ____)		%
Fornecedores anônimos (sem contrato)		%
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Outros:		%

1.3 Observações adicionais:

2 – INCUBATÓRIO

2.1 Qual o volume de pintainhos alojados por mês/ano? _____

2.2 Do total alojado, qual o % produzido internamente e qual o percentual adquirido no mercado?

PINTAINHOS DE UM DIA		
Produção própria		%
Terceirizada (quantos fornecedores de ovos a empresa possui ____)		%
Fornecedores anônimos (sem contrato)		%
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Outros:		%

2.3 Observações adicionais:

3 - FÁBRICA DE RAÇÕES

3.1 Qual o consumo de ração por mês/ano? _____

3.2 Do total consumido, qual o % produzido internamente e qual o percentual adquirido no mercado (em cada fase de crescimento)?

RACÃO		
Produção própria		%
Terceirizada (quantos fornecedores de ovos a empresa possui ____)		%
Fornecedores anônimos (sem contrato)		%
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Outros:		%

3.3 Observações adicionais:

4 - AVICULTORES/PRODUTORES RURAIS

4.1 Qual o consumo aves prontas para abate por mês/ano? _____

4.2 Do total consumido, como se dá a aquisição (aviários próprios, sistema de integração, compra no mercado (com ou sem contrato)?

CRIAÇÃO E MANEJO		
Produção própria		%
Terceirizada (quantos fornecedores de ovos a empresa possui ____)		%
Fornecedores anônimos (sem contrato)		%
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Outros:		%

4.3 Observações adicionais:

5 - FRIGORÍFICO/ABATEDOURO

5.1 Quais os principais produtos comercializados pelo frigorífico/abatedouro? _____

5.2 Do total comercializado, qual o % produzido internamente e qual o percentual adquirido no mercado?

PRODUTOS COMERCIALIZADOS		
Produção própria		%
Terceirizada (quantos fornecedores de ovos a empresa possui ____)		%
Fornecedores anônimos (sem contrato)		%
Fornecedores conhecidos/relacionais (sem contrato)		%
Contrato a curto prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Contrato a longo prazo	Preço e volume são definidos? Sim () Não ()	%
Outros:		%

6 – QUESTÕES PARA TODOS OS ELÓS – CADEIA PRINCIPAL

- 6.1 A origem (aquisição e/ou produção) sempre foi dessa forma? (Contar o histórico e se houve mudanças, por quê?).
- 6.2 Existem padrões de qualidade requeridos? Quem mede/avalia esses padrões de qualidade? Como é realizada esta medição/avaliação (testes rápidos, análises laboratoriais, etc.). As avaliações/medições são exigência da empresa e/ou governo? Explicar.
- 6.3 Esses padrões estão segurados em contrato?
- 6.4 Existe controle sobre esses padrões? Como o controle é realizado?
- 6.5 Os custos desse controle são calculados? Como?
- 6.6 A empresa exige alguma certificação do fornecedor? Qual(is)?
- 6.7 Sua empresa exige algum tipo de selo dos fornecedores? Se sim, quais? É uma exigência da empresa ou do governo?
- 6.8 Sua empresa possui algum tipo de selo? Se sim, quais? É uma exigência da empresa ou do governo?
- 6.9 Quais os critérios para seleção dos fornecedores? (proximidade geográfica, qualidade da matéria-prima, preço da matéria-prima, atualização tecnológica do fornecedor, etc.)?
- 6.10 Existem muitos fornecedores desta matéria-prima, ou seja, é fácil de obtê-la no mercado?
- 6.11 Esta matéria prima é afetada pela sazonalidade (condições climáticas, safra, etc.)?
- 6.12 Como lidar com as flutuações de preços ou demanda? Essas flutuações são consideradas como oportunidade ou risco?
- 6.13 Nos casos de contrato (curto e longo prazos), quais as principais cláusulas estabelecidas?

- 6.14 Já houve quebra de contrato? Explicar (motivos, frequência). Quais são os procedimentos para resolver disputas? Eles são formalmente definidos? Existem punições? Quais?
- 6.15 Esta matéria prima apresenta consumo estável ou sofre variações? Se sim, quais os fatores causadores da instabilidade no consumo?
- 6.16 O(s) fornecedor(es) desta matéria prima tem outros compradores ou produz exclusivamente para sua empresa? Há fornecedores da matéria-prima com poder de barganha?
- 6.17 Como a empresa avalia o grau de oportunismo dos agentes? A empresa já identificou problemas causados pelo oportunismo? Como lidou com isso?
- 6.18 A incerteza é um fator presente nas aquisições da empresa (demanda, variações de preços, clima, etc.)? Como a empresa lida com isso?
- 6.19 Os recursos (instalações, máquinas e equipamentos, competências internas, estrutura laboratorial, etc) que sua empresa possui são considerados como de difícil imitação?
- 6.20 Quais destes recursos sua empresa possui podem diferenciá-la dos concorrentes? Esta diferenciação pode gerar melhores resultados financeiros (margem de lucro)?
- 6.21 Quais recursos e quais características os tornam “estratégicos” (valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis, insubstituíveis)?
- 6.22 Os fornecedores contribuem para gerar algum diferencial para sua empresa? Como?
- 6.23 Caso a empresa considere possuir recursos estratégicos, como os controla, protege e mensura? É fácil exercer controle, proteger e mensurar?
- 6.24 O grau de especificidade dos ativos pode ser avaliado com precisão?
- 6.25 A empresa consegue avaliar, com clareza, os benefícios das estruturas de governança adotadas?
- 6.26 A empresa consegue, com clareza e precisão, controlar o uso dos produtos/serviços transacionados no mercado (spot ou híbrido)?
- 6.27 A empresa conhece a(s) forma(s) mais adequada(s) (segura) para monitorar as transações? Explicar.
- 6.28 É possível mensurar e monitorar a qualidade (atributos quantitativos e/ou qualitativos) de todos os bens transacionados?
- 6.29 Sua empresa permite a subcontratação dos bens que adquire no mercado? Esta prática é comum? Há controle sobre isso? Em quais casos a subcontratação é permitida? Isso está estabelecido em contrato?

6.30 Observações adicionais:

7 - INCENTIVOS/BENEFÍCIOS

7.1 A empresa se compromete em oferecer algum incentivo a determinado fornecedor?

FORNECEDOR (CADEIA PRINCIPAL)	INCENTIVO/BENEFÍCIO			
	Assistência técnica	Consultoria	Análises laboratoriais	Outros...
Matrizeiro (produto: ovo)				
Incubatório (produto: Pintainhos de 1 dia)				
Fábrica de rações (produto: rações)				
Avicultores/produtores rurais (produto: frango de corte para abate)				
Abatedouro/frigorífico				

7.2 Os incentivos são oferecidos a todos ou existem critérios estabelecidos? Se sim, quais os critérios? Estão estabelecidos no contrato?

7.3 Existem controles sobre esses incentivos/benefícios? Quem controla? Como?

8 – DETERMINANTES DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA PRESENTES NA CADEIA PRINCIPAL

