

## **INTEGRAÇÃO VERTICAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AVÍCOLA NO PARANÁ**

**BIANCA JUPIARA FORTES**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

**JOSÉ PAULO DE SOUZA**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

# INTEGRAÇÃO VERTICAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AVÍCOLA NO PARANÁ

## 1. INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações depende, dentre outros aspectos, da escolha de governança e coordenação entre os agentes, notadamente ao se considerar a cadeia de valor e suas relações verticais. A tomada de decisão pela integração vertical ocupa um papel importante no estudo das relações nas cadeias produtivas do agronegócio, sendo essa orientação utilizada também para o estudo da Cadeia da Avicultura. Essa cadeia tem notoriedade nacional e destaca o Brasil no mercado global, sendo o segundo maior produtor mundial, e é o maior exportador mundial de carne de frango, tendo em torno de 150 países importadores (ABPA, 2018). Tal posição é resultante das estratégias de organização que as empresas vêm adotando, tornando-as mais adaptadas por meio de estreitos mecanismos de coordenação. Essas estratégias são inerentes à forma como os agentes da cadeia produtiva podem organizar suas transações.

Uma orientação para este processo decisório é o estudo das transações pela Nova Economia Institucional (NEI), essa teoria defende o papel das instituições no processo de desenvolvimento econômico (NORTH, 1990), e estuda como organizações se adaptam ao meio passível de mudanças institucionais. Já as transações, conceituadas por Williamson (1985), ocorrem quando um bem ou serviço é repassado por meio de uma interface tecnologicamente separável, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual. Ao decidirem como organizar suas transações, os agentes irão optar por uma estrutura de governança, estabelecendo os limites da firma. Esses limites podem se situar entre a integração vertical, quando optam por internalizar a produção, ou então, adquirir de forma externa, estabelecendo contratos, este processo decisório é conhecido pelo termo *make or buy decision* (WILLIAMSON, 1985).

Salienta-se que há outras correntes teóricas reconhecidas na academia, as quais também explicam a integração vertical, como a visão neoclássica com os custos de produção, na qual a eficiência pode ser obtida pela economia de escala no processo de uma empresa. Porém, este estudo procurou tratar de algo que vai além dos custos de produção, mesmo sendo uma alternativa para esta tomada de decisão, eles não são suficientes. Outrossim, na Teoria da firma Coase (1937) e Williamson (1985) defendem que para se entender a integração vertical é necessário conhecer as relações contratuais. Da mesma forma que a produção, as trocas também apresentam custos, e a integração vertical pode servir para economizar esses custos de transação na busca de eficiência (SOUZA; BANKUTI, 2012).

Assim sendo, este estudo propõe tratar da estrutura de governança quando se opta pela internalização das atividades (integração vertical) ao invés de relações contratuais, sob a perspectiva microanalítica da Nova Economia Institucional (NEI). Nesta perspectiva a integração vertical é encontrada sob diferentes óticas nas abordagens da teoria da NEI. A corrente teórica dos Custos de Transação, a discute como solução da dependência bilateral que se cria nas transações entre organizações, afirmando que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical para prevenir a ação de comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005). Por outro lado, na Teoria dos Custos de Mensuração, a escolha pela integração vertical se dá pela difícil mensuração dos atributos e pela garantia entre fornecedor e cliente final, visando eliminar o efeito carona (BARZEL, 2005).

Contudo, surge a reflexão de que se a teoria mostra que nestes cenários a integração vertical é mais eficiente (WILLIAMSON, 1985; BARZEL, 2005), questiona-se por que em alguns casos, organizações que pela teoria deveriam integrar, não se encontram integradas na prática. Neste sentido, este trabalho busca auxiliar no entendimento de que uma explicação para a não integração pode ser a falta de recursos e capacidades. Conforme Barney (1999), as capacidades de uma firma e de seus potenciais parceiros, têm um impacto relevante nas decisões de limites da firma. Destarte, trata-se da teoria da Visão Baseada em Recursos – VBR, esta

teoria abarca o estudo da lógica baseada em recursos sobre decisões das estruturas de governança e está alicerçada na determinação de estratégias.

A Visão Baseada em Recursos - VBR (do inglês, *Resource Based View* – RBV), é uma teoria que de forma independente, vem a ter um impacto na definição de estratégia como um campo. Suas raízes encontram-se na teoria econômica discutida em Penrose (1959), principalmente como uma teoria do desempenho da firma. Mais recentemente, a lógica baseada em recursos da VBR foi desdobrada além das explicações sobre o desempenho da firma para as explicações sobre a configuração e os limites da firma (CROOK *et al.*, 2013). Esse racional sugere que a integração vertical é influenciada pela dinâmica de gestão de recursos e de seleção do ambiente (TEECE *et al.*, 1994).

Neste sentido, vêm se apresentando uma considerável literatura com suporte empírico de contribuições da complementaridade entre a TCT e a VBR (Foss; 2005; Saes, 2009; Crook et al. 2013), na decisão de integração vertical, e da complementaridade entre as teorias da TCM e TCT (Zylbersztajn, 2005, 2009). Contudo, ainda mostram-se pouco exploradas as tentativas de complementaridade que reúnam a TCT e a VBR em complementaridade com a TCM, para explicar a forma de integração vertical, conforme apontam Augusto, Souza e Cário (2018), sendo esse um dos únicos e mais recentes estudos no Brasil que tratam da complementaridade entre essas três teorias. Desse modo, mesmo com progressos recentes, lacunas importantes permanecem na literatura, logo, surge o seguinte problema de pesquisa: “Como os construtos de custos de transação (TCT), custos de mensuração (TCM), e capacidades e recursos (VBR) se combinam para determinar a decisão de integração vertical? ”

Perante este panorama, neste trabalho, pressupõe-se que a análise independente das premissas fundamentais dessas abordagens, ainda que possíveis, não conseguem viabilizar a compreensão adequada dos aspectos presentes na decisão da estrutura de governança de integração vertical, em específico tratando das particularidades do setor avícola, objeto de estudo desta pesquisa. Justificando a importância de se estudar a complementaridade destas três teorias ao propor a tentativa de superar estas limitações a partir de seus construtos teóricos específicos. Na busca de contribuir com uma agenda de pesquisas da compreensão da adoção de estruturas de governança com a visão de complementaridade entre a teoria da firma (TCT e TCM) e a visão da teoria estratégica (VBR).

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo apresentar como uma abordagem orientada por proposições de complementaridade das teorias TCT, TCM e VBR pode alicerçar na compreensão da adoção da estrutura de integração vertical no SAG da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas em uma Cooperativa no estado do Paraná. Para tanto, este estudo de caso foi elaborado com informações obtidas a partir de dados secundários e entrevista semiestruturada com um Gerente de Produção de Matrizes Pesadas da Cooperativa estudada. Buscando entender como recursos e capacidades podem ser decisivos quando existem ativos específicos e atributos difíceis de medir, na escolha pela integração envolvendo esta cadeia. Sobretudo, buscou-se elucidar se a proposição de complementaridade, com os construtos das três teorias, pode explicar a decisão de integração vertical no caso desta cooperativa. Ressalta-se que a VBR apresenta somente explicações *ex post*, entendendo-se como uma limitação a falta de um *framework* teórico da explicação *ex ant* na tomada de decisão de integração. Decorrente do principal objetivo, o presente estudo de caso visa contribuir na compreensão inicial de complementaridade para o setor da avicultura, além de buscar contribuir também nos esforços de compreensão da influência da VBR no momento da adoção desta estrutura governança ao se complementar com as demais teorias.

No que se refere ao setor da Cooperativa estudada, estima-se que 90% das transações na avicultura ocorrem por meio de sistemas de integração, constituindo-se como um sistema por meio do qual as empresas fornecem aos produtores todos os insumos. Em contrapartida, os produtores devem comercializar exclusivamente com a empresa que lhes forneceu matéria-

prima, com a entrega de ovos ou pintainhos de um dia e será pago depois que os custos de produção forem descontados (REPÓRTER BRASIL, 2016). No caso das empresas da cadeia da avicultura, ou elas produzem internamente (integração vertical), ou trabalham com contratos de integração, entende-se que este contrato de integração caracteriza uma quase integração vertical. Essa aproximação decorre do fato da empresa ter a posse de parte dos recursos, tendo direito residual e contratual, além da posse dos recursos estratégicos, sendo, deste modo, uma relação entre as duas estruturas de forma mais densa do que as simples formas plurais ou híbridas (HART, 1996). Evidenciando, portanto, a relevância empírica deste estudo de caso. Desse modo, este estudo foi elaborado com a seguinte estrutura, a partir desta introdução na seção dois buscou-se discutir o referencial teórico. Na seção três, elucida-se a metodologia, em seguida na seção quatro são expostas as discussões dos resultados, e por fim, são apresentadas as conclusões e referências.

## **2. INTEGRAÇÃO VERTICAL SOB AS LENTES DA TCT, TCM E VBR**

Como abordagem da Nova Economia Institucional (NEI), a Teoria dos custos de Transação (TCT) surge com o trabalho de Ronald Coase “*The Nature of the Firm*” (1937), vislumbrando que os custos de atividades de transação no mercado poderiam ultrapassar os custos internos de organização. Contudo, permaneceu a demanda de se entender as diferenças entre esses custos, para oferecer as organizações subsídios na tomada de decisão entre a integração ou mercado. Assim, Williamson (1985) fundamentou a necessidade de se operacionalizar esses custos, apontando a precisão de encontrar estruturas de governança apropriadas para cada modo de transação, de acordo com os atributos das transações (frequência; incerteza; especificidade de ativos), objetivando minimizar custos transacionais. Ademais, dado que contratos abrangem custos, a Teoria dos Custos de Transação (TCT) elenca pressupostos comportamentais fundamentadas na existência de disparidade de informações entre os agentes econômicos, seja por racionalidade limitada ou por oportunismo.

O argumento fundamental de Williamson (1985), é que a decisão da integração vertical se dará principalmente pelo atributo de especificidade de ativo, enquanto se busca economia de custo de transação. Milgrom e Roberts (1992) destacam que os ativos específicos se vinculam ao grau em que a transação exige ativos especializados, assim, relacionado à existência de ativos específicos, cria-se uma quase-renda. Para solucionar essa dependência bilateral que se cria, se baseia na decisão de estrutura de governança mais adequada, na qual se afirma que quanto maior a especificidade de ativos se buscará mais a integração vertical, a fim de prevenir a ação de captura oportunista (WILLIAMSON, 1985; ZYLBERSZTAJN, 2005).

Outra corrente teórica da NEI na perspectiva microanalítica, é a Teoria dos Custos de Mensuração (TCM), idealizada por Yoram Barzel (1997, 2005). Essa teoria parte do conceito de eficiência, contudo, possui racional distinto da TCT. As transações, para Barzel, mesmo que aparentemente simples, podem ser decompostas em diferentes dimensões. Por sua vez, cada dimensão de uma transação reflete uma troca de direitos de propriedade, além de poder ser assinalada por um custo de mensuração, e resulta certo valor para as partes da transação (ZYLBERSZTAJN, 2005). Conforme Barzel (2005) o nível de dificuldade de mensuração de dimensões transacionadas, também seria capaz de elucidar a opção da estrutura de governança, além dos atributos já conhecidos das transações. Por conseguinte, na visão de Barzel a integração vertical decorre da difícil mensuração dos atributos, da captura de quase-renda e da garantia entre fornecedor e cliente final, visando eliminar o efeito carona.

Já a Visão Baseada em Recursos (VBR) tem sua origem na Teoria Econômica, a VBR considera que as firmas são heterogêneas e têm desempenho diferente, portanto, há competição em mercados imperfeitos entre as mesmas (PENROSE, 1959). Esta autora, definiu assim a firma como um conjunto de recursos, sob a direção interna, para a produção de produtos e serviços vendidos no mercado, visando o lucro. Com os principais precursores Penrose (1959),

Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), houve o desenvolvimento das bases teóricas da VBR e ao mesmo tempo em que vêm se buscando embasamento nessa teoria, a fim de mostrar a relevância de recursos estratégicos na elucidação dos limites da empresa.

Conforme Poppo e Zenger (1998), decisões de limite são decisões de importância estratégica primária. Dessa forma, em consonância com a discussão da VBR pura (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos e difíceis de imitar (WERNERFELT, 1984), logo, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos. De acordo com Argyres (1996), diferentemente da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*. Além disso, não há consenso quanto a sua unidade de análise em Barney (1991) estratégias; em Peteraf (1993) os recursos individuais, a condição do recurso (FOSS, 2005; SAES, 2009). Em concordância, Foss (2005) aponta que há dificuldade na VBR em termos metodológicos para explicar os limites. Considera-se neste trabalho a unidade de análise como Capacidades e Recursos Estratégicos, incluindo as duas perspectivas.

Ademais, quando os recursos respeitam as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, há a garantia da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; FOSS, 2005). Para dificultar a imitação de recurso, conforme Foss e Stieglitz (2010) as vantagens competitivas decorrem de estoques de recursos específicos da firma, os quais necessitam ser acumulados internamente como a reputação da marca, capacidades de fabricação e conhecimento tecnológico, buscando a melhor tomada de decisão sobre as direções de investimentos estratégicos. Tal como trataram Teece *et al.* (1997) do “*path dependence*”, esses autores também indicaram o desenvolvimento do ativo como “*path dependence*” no sentido de que depende e é oriundo de níveis de aprendizagem, investimento, estoques de ativos, desenvolvimento de atividades e da história daquele ativo.

Saes (2009) indica que Vantagens Competitivas Sustentáveis não estão sujeitas somente pela criação de valor através do uso de recursos escassos e de difícil imitação, mas também dos custos de controlar os direitos de propriedade desses recursos. Neste sentido, a integração vertical, pela VBR se apresenta como um de meio proteção e controle de recursos vistos como estratégicos para a geração de renda superior aos concorrentes, ainda que no caso de equilíbrio econômico (ARGYRES; ZENGER, 2012). Em concordância com Augusto *et al.* (2014) a garantia de proteção da propriedade dos recursos e das capacidades inseridas nas transações entre empresas, pode ser obtida pelas organizações, na configuração de estruturas de governança, tal como a integração vertical.

## 2.1 PROPOSTAS DE COMPLEMENTARIDADE ENTRE A TCT, A TCM E VBR

Diante do exposto, visou-se estabelecer a discussão das Teorias pertencentes a Nova Economia Institucional (TCT e TCM) juntamente a Teoria da visão baseada em recursos (VBR) pertencente a Teoria estratégica. Em virtude de que ambas buscam estudar o desempenho da firma, por um lado estas teorias na vertente microanalítica da NEI focam em eficiência, por outro, a Teoria Estratégica da VBR foca em estratégias para vantagens competitivas sustentáveis. Embora sob diferentes perspectivas, procura-se uma complementaridade, pois ambas têm objetivos congruentes. Tal como as ideias de Saes (2009) e Foss (2005), a busca pela complementaridade mostra-se um movimento originado na década de 1990, apresentando um arcabouço teórico com tentativas de contribuição: Zylbersztajn (2005) entre a TCT e a TCM, também há estudos com fundamento na capacidade e na lógica de recursos na proposta de complementaridade entre a TCT e a VBR (Foss; 2005; Argyres; Zenger, 2008; Crook *et al.*, 2013; Neves *et al.*, 2014). Contudo, a literatura ainda é pouco explorada com a TCM junto as demais teorias, pode-se citar mais recentemente o estudo de Augusto, Souza e Cário (2018).

Foss (2005) esclarece que nessa proposta de integração, há a questão de que os recursos não são dados, e sim resultados de operações de economia com custos de transação. Logo,

recursos considerados iguais, estando em diferentes empresas pode ser recursos economicamente distintos, desse modo as organizações não têm as mesmas condições de proteger os atributos importantes. Enfatiza-se a argumentação aos recursos que possibilitam vantagens para as organizações (VBR), ampliando o valor criado, e que pode ser apropriado, através da minimização de custos de transação (TCT e TCM).

A partir da proposta de complementaridade baseada em literaturas que já exploraram este tema, compreende-se que: os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos da TCT), as condições do recurso (presença de recursos estratégicos da VBR) e mensuração (grau de dificuldade de medir o atributo da TCM), podem interferir diretamente na escolha de estrutura de governança ideal. Contudo, este estudo buscou especificamente a complementaridade na tomada de decisão pela integração vertical. Adentrando a reflexão teórica elaborada nesta pesquisa, pode-se entender que pela VBR a integração vertical se dá pelos tipos de recursos e capacidades presentes na transação. Partindo dos construtos de cada teoria, pode-se propor aqui a ideia de complementaridade na escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade (TCT), de recursos estratégicos (VBR), e que ambos demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos (TCM). Essa complementaridade se dá pelo fato de que recursos estratégicos internos à firma (VBR) podem se apresentar na compreensão de subconjuntos de ativos específicos e, portanto, analisados a partir do instrumental da TCT. Contudo, salienta-se que nem todos o ativo específico é um recurso (ativo) estratégico (SAES, 2009; CROOK *et al.*, 2013). Ademais, a forma como os atributos são reunidos para ser um recurso dependerá de suas origens onde mostram-se custos de transação (ARGYRES; ZENGER, 2008).

Não obstante, a TCT se associa a interpretação de recursos como um conjunto de atributos que determinam direitos de propriedades. Mas para o delineamento dos direitos de propriedade é necessária análise de mensurabilidade, introduzindo a TCM (SAES, 2009). Assim, a complementaridade estabelece uma estrutura de proteção de oportunismo e captura de quase renda, junto ao suporte que oferece na sustentação de vantagem competitiva em razão do controle que oferece a firma (FOSS, 2005; AUGUSTO *et al.*, 2014). Quanto à vantagem de geração de controle que a integração vertical proporciona, na perspectiva da TCT entende-se que o controle de preço ou barreira a entrada não eram a orientação para estratégia da integração vertical, e sim a economia de custos com foco na eficiência. Considerando que os ativos específicos, podem ser tangíveis ou intangíveis e que são irrecuperáveis, no sentido de que não haverá recuperação através do mercado caso haja o rompimento da relação do negócio inicial, traz uma situação de incerteza (WILLIAMSON, 1985). Logo, a integração vertical demonstra um meio para maior controle, diante de que ativos específicos geram uma dependência maior, podendo gerar disputas; e para solucionar tal dependência, prevenir e controlar essa ação de captura oportunista, adota-se a integração vertical (ZYLBERSZTAJN, 2005).

Pela TCM, o controle é importante na garantia do delineamento dos direitos de propriedade (econômico), pois para dimensões de difícil mensuração adota-se a escolha da integração vertical. Portanto, na TCM há a integração vertical pela difícil mensuração dos atributos, e também pela garantia entre fornecedor e cliente final, visando eliminar o efeito carona. No que diz respeito à VBR o benefício do controle pela integração se mostra conforme Popo e Zenger (1998), com base na discussão da VBR pura, se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos, difíceis de imitar e de não mobilidade (BARNEY, 1991; WERNERFELT, 1984), logo, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos, nesse caso a integração proporciona o controle para assegurar sua condição de não mobilidade. Dessa maneira para autores da VBR, sua premissa tem suporte na ideia de que a integração da firma, proporciona maior controle das diversas etapas envolvidas na cadeia. Com isso, entende-se a complementaridade pelo controle proporcionado pela

integração vertical que reduz incerteza (TCT), auxilia na garantia direitos de propriedade na mensurabilidade de atributos (TCM) e reforça a não mobilidade dos recursos (VBR).

Além da visão de que as empresas integram verticalmente a capacidade comparativa eficiente e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente ineficiente (ARGYRES; ZENGER, 2008). Conforme elucidado por Foss (2005) e Saes (2009), a integração vertical é demandada para a proteção dos direitos de propriedade dos recursos, apropriação de valor e busca da maximização destes. Para esses teóricos a VBR mostra-se mais atuante quando há integração vertical, com o controle e proteção dos recursos obtidos. Há que se observar ainda, os aspectos discutidos por Augusto, Souza e Cário (2018) referente a integração vertical de que o efeito dos ativos específicos sobre a decisão de integrar verticalmente se dá pela sua dificuldade de mensuração e sua condição de recurso estratégico. Entende-se que se houverem ativos altamente específicos (TCT), de difícil mensuração (TCM) e recurso altamente estratégico, maior será sua a demanda por integração vertical. Destacam-se alguns pontos nesse âmbito, na visão dos autores Crook *et al.* (2013) a integração vertical pode ser mais justificada na presença de ativos que são específicos e, ao mesmo tempo, estratégicos. Isso é explicado, na medida em que os ativos estratégicos mostram ter uma demanda maior para a integração vertical do que ativos que são somente específicos. Portanto, ativos que (são específicos e estratégicos) (valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir) são mais relacionados e dependentes da integração vertical do que aqueles ativos que são somente específicos (CROOK *et al.*, 2013).

Por fim, há que se considerar também outros aspectos que se relacionam entre VBR e NEI, de acordo com Oliver (1997), considerando a acepção de "instituições", o acúmulo e escolha de recursos são condicionados à decisão quer no âmbito endógeno da organização, quer no âmbito exógeno (FOSS; 2005). Para Oliver (1997), a visão interna do cenário não oferece ao gestor condições plenas para a escolha de como melhor empregar os recursos, dado a limitações da informação que se tem acesso, em relação ao ambiente externo. No mesmo sentido North (1990), discorre que nesse cenário os atores frequentemente devem agir diante de informações incompletas e as processam por meio de construções mentais que podem resultar em caminhos ineficientes. Desse modo, no âmbito endógeno as escolhas são orientadas através do intuito de racionalidade e por razões de eficiência, efetividade e fins lucrativos. Por sua vez, os fatores exógenos são aspectos estratégicos do mercado, envolvendo o poder de compradores e ofertantes, magnitude de competição e estrutura de mercado do produto, tais aspectos, conforme Oliver (1997, p. 698), “influenciam quais recursos são selecionados e como são selecionados e alocados”. Diante disso, a tomada de decisão referente as possíveis alternativas, são condicionadas, fora demais fatores, da estratégia de expansão, da disponibilidade e da alocação dos recursos demandados para decisões desse escopo e do ambiente institucional que permeiam a organização.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em termos metodológicos, a presente pesquisa é de natureza qualitativa, do tipo descritiva e teórico-empírica, com um corte transversal, realizada em 2019. Como estratégia de pesquisa, utilizou-se um estudo de caso. Como objeto de estudo, considerou-se a Cadeia produtiva da avicultura de Matrizes Pesadas de uma Cooperativa no estado do Paraná. Elucida-se que esta é uma cadeia da avicultura de produção de ovos incubáveis e pintainhos de um dia de vida para a comercialização, tendo como seus clientes empresas com foco na produção de frango de corte. Esta Cooperativa localiza-se na região Sul do país, onde historicamente a produção de carne de frango está concentrada. Em específico no estado do Paraná, o maior produtor nacional com 34% da produção brasileira e também se apresenta forte na exportação com 37% dos resultados (ABPA, 2018).

Diante disso, buscou-se a validação empírica dos resultados teóricos já obtidos na primeira fase de revisão de literatura, comparando o esquema teórico elaborado com a pesquisa empírica com um Gerente de produção do setor. Para tanto, foram elaboradas categorias de análises (Figura 1), estabelecendo um esquema para a análise dos dados que foram coletados na fase de pesquisa de campo. Ressalta-se que procurou-se seguir as orientações de Reay (2014), no que diz respeito ao delineamento da pesquisa qualitativa, primou-se pela qualidade nos dados coletados, fundamentou-se em referências sólidas e reconhecidas de cada abordagem, disponibilizando uma rica descrição dos caminhos metodológicos. No que se refere a pesquisa de campo, houve a coleta de dados secundários, obtidos a partir de pesquisa em literatura em bancos de dados disponíveis de relatórios do setor avícola. Já os dados primários foram coletados por meio de entrevista semiestruturada. O entrevistado foi identificado através da pesquisa por conveniência, feita com um Gerente de produção de uma Cooperativa do Paraná.

Foi então agendada a entrevista com um Gerente de produção de Matrizes Pesadas da Cooperativa, que concordou em dar seu depoimento. Antes de dar início à entrevista foi assegurado que a identificação será mantida em sigilo, portanto, a Cooperativa e as denominações referenciadas no trabalho são de caráter fictício. O local da entrevista foi escolhido pelo entrevistado na própria empresa, a duração foi de 1 hora e 50 minutos aproximadamente. A entrevista foi transcrita, realizou-se análise de conteúdo (BARDIN, 2011), a partir das dimensões de análise que emergiram em consonância com as categorias teóricas elencadas, a proposição e sub proposições.

### 3.1 ESQUEMA TEÓRICO E PROPOSIÇÕES

As categorias (Figura 1), são resultantes da proposta teórica de complementaridade. Quanto ao caminho metodológico específico para elaboração desta proposta, identificou-se como construtos fundamentais de cada teoria para o esquema de análise desenvolvido: custos de transação (TCT), custos de mensuração (TCM), recursos estratégicos (VBR). Decorrentes destes construtos, apresentam-se as categorias básicas de cada teoria, norteadoras dos aspectos teórico-analítico para explicar a formação da estrutura de governança de integração vertical sendo: ativos de alta especificidade (TCT), dificuldade de mensuração (TCM) e presença de capacidades recursos e estratégicos (VBR). A elaboração do esquema teórico foi fundamentada no conceito de complementaridade dos autores Ennen e Richter (2010), Bacharach (1989), Suddaby (2010), os quais discutem sobre o conceito de modelos teóricos e como se dá sua elaboração. Ennen e Richter (2010) definem que o conceito de complementaridade representa a interação favorável dos fatores de um sistema, em que a presença de um fator amplia valor de outros. Em consonância, a proposta deste estudo considera além das teorias individuais e também de suas abordagens de complementaridades já apresentadas somente entre as teorias da TCT e da TCM/ da TCT e da VBR. Considera-se assim, que a complementaridade resulta em uma soma distinta do que quando consideradas individualmente. Contribuindo para um *framework* mais completo na compreensão da decisão pela integração vertical, a partir destas visões heterogêneas para o sistema de análise no modelo de complementaridade. Neste contexto, Bacharach (1989, p. 498) conceitua uma teoria como um “sistema de construções, em que os construtos são relacionados uns aos outros por proposições”.

Na visão de Suddaby (2010) no cerne da clareza da construção teórica, mostram-se quatro elementos principais. O primeiro elemento é de que as definições são importantes. Em concordância, foram elaboradas as categorias básicas de análise de cada abordagem: especificidade do ativo (TCT); mensuração (TCM); capacidades e recursos estratégicos (VBR) e estrutura de governança. O segundo é de que o teórico esquematize os critérios de finalidade ou em que contextos se fará a aplicação ou não de um construto. Buscou-se determinar em relação aos construtos as abordagens da teoria da NEI (TCT e TCM) e da teoria Econômica (VBR), aplicando estas abordagens no âmbito da decisão pela integração vertical aliada ao



contexto empírico da cadeia da avicultura. O terceiro, orienta que além de distinções com clareza entre os conceitos, é necessário que apresente a ligação semântica de seus conceitos com outros construtos. Na relação entre construtos visou-se a elaboração de sub proposições estabelecendo sua ligação entre as categorias que pertencem. Por fim, necessita-se apresentar um nível de coesão lógica da construção da justificativa teórica geral que está buscando estabelecer. Neste estudo a proposição central e as sub proposições a ela vinculada, vão ao encontro do objetivo geral do trabalho, sendo a complementaridade na decisão de integração vertical entre as três teorias TCT, e TCM e VBR.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 PROPOSTA TEÓRICA DE COMPLEMENTARIDADE

A reflexão que surge para a proposta teórica deste estudo é de que: a decisão de integração vertical para proteção dos ativos específicos (TCT) e difícil mensuração (TCM), apresentam-se apenas como indícios, isto é, justificativas para a adoção de integração. Pois mesmo diante desse cenário favorável para se adotar a integração, se a organização não dispuser dos recursos e capacidades necessários (VBR) para integração, não terá meios para realizá-la. Ao mesmo tempo, a literatura da VBR não clarificou como esses recursos podem ser decisivos para o processo de integração, isto é, essenciais para que ela ocorra, seja partindo das justificativas das teorias da TCT e da TCM, ou não. Sugere-se assim, que na medida em que a VBR pode dar sustentação à decisão de integração, os recursos e capacidades se mostram essenciais nesse processo. Questiona-se então, “por que em alguns casos, organizações que pela teoria deveriam integrar, não se encontram integradas na prática?” Neste trabalho, pretendeu-se elucidar que uma explicação para a não integração é a falta de recursos e capacidades.

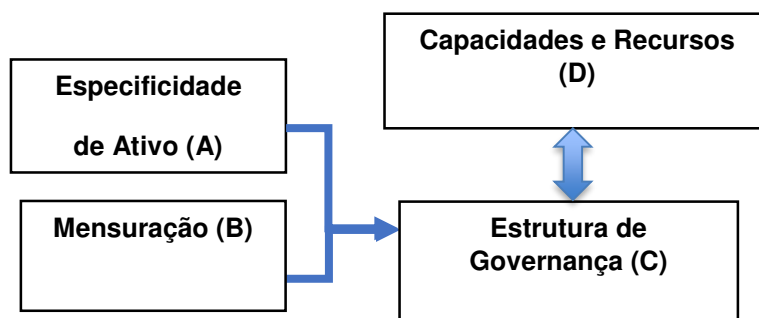
Supõe-se assim, que no caso de empresas em que se indica a integração vertical, mas não têm recursos e capacidades para fazê-la, precisam buscar outras formas organizacionais, como contratos ou atuar no mercado. Considerando que pela falta de recursos acabam adotando essas outras formas de estruturas de governança, (que não seja a integração vertical), podem ser consideradas menos eficientes e estratégicas. Ainda que seja a forma mais eficiente dentre as alternativas viáveis, poderá não ser a melhor escolha para o seu tipo de empresa, e não terá a proteção dos recursos e vantagem competitiva sustentada pelas teorias, o que a longo prazo pode resultar em caminhos ineficientes. Desta forma, como pode-se observar (Quadro 1) (Figura 1), o presente estudo buscou apresentar os pressupostos de cada teoria, para propor sua complementaridade.

Assim, a proposição junto às sub proposições no esquema teórico formulado, têm as seguintes siglas como correspondências: **(A)** se refere à TCT (Especificidade de Ativos); **(B)** se refere à TCM (Mensuração); **(C)** indica à Estrutura de Governança (Integração Vertical); **(D)** se refere à VBR (Capacidades e Recursos). Diante do exposto, este estudo tem a seguinte proposição: **“A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos e capacidades”**. Ao decompor essa proposição principal, dada as indicações de complementaridade de Bacharach (1989) e Suddaby (2010), foram levantadas as interações entre as categorias principais: (1.1) especificidade de ativos e nível de dificuldade de mensuração; (1.2) especificidade de ativos e capacidades e recursos estratégicos; (1.3) nível de dificuldades de mensuração e capacidades e recursos estratégicos. As sub proposições estão no Quadro 1 e na Figura 1 a seguir, nestas, a partir da relação apresentada entre as teorias na condição de complementaridade na decisão pela estrutura de integração (Quadro 1), foi possível propor a formulação do esquema teórico pela proposição e sub proposições (Figura 1).

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

TCT (A)	TCM (B)	VBR (D)	Proposição de Complementaridade:	Sub Proposições (Figura 1)
Quanto maior a especificidade e do ativo: maior a necessidade de integração vertical (JUSTIFICA)	Quanto maior a dificuldade de mensuração: maior a necessidade de integração vertical (JUSTIFICA)	Quanto maior a disponibilidade de recursos e capacidades: Maior a condição de integração vertical (DETERMINA)	“A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos e capacidades.”	<p><b>(1.1)</b> <math>(A + B = C)</math> Justificam, mas não determinam a estrutura de governança.</p> <p><b>(1.2)</b> <math>(A + D = C)</math> Justificam e determinam a estrutura de governança.</p> <p><b>(1.3)</b> <math>(B + D) = C</math> Justificam e determinam a estrutura de governança.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.



**Figura 1** – Esquema teórico para análise da complementaridade da integração vertical  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Diante disso, entende-se que a transação de ativos de alta especificidade (TCT=A) e a dificuldade de mensuração (TCM=B) justificam a Integração Vertical (C), mas a teoria da (VBR=D), aponta que a escolha dos agentes depende também da disponibilidade de capacidades e recursos. A partir desse contexto, surge a reflexão de como recursos e capacidades influenciam na escolha pela integração vertical nos arranjos institucionais. Este questionamento se mostra em consonância com estudos como os de Argyres (1996), o qual percebeu que, de forma distinta da lógica dos custos de transação, a abordagem de capacidades não é capaz de fazer previsões, mas somente de oferecer explicações *ex post*. Dessa forma, como complementaridade pode-se pensar que a redução de custos de transação (TCT e TCM) podem explicar quais estruturas de governança serão adotadas, por meio dos recursos disponíveis, na busca de proteger e explorar os atributos (ativos) dos recursos. Percebe-se que teóricos da VBR reconhecem que esta abordagem ainda não apresenta poder de previsão para a integração. Buscou-se assim, verificar empiricamente no setor, como uma contribuição inicial por meio da proposta de complementaridade, encontrar além de justificativas, ou explicações *ex post*, elementos determinantes da VBR de previsão para a decisão de integração. Por fim, buscou-se nesta proposta teórica, um olhar inicial da complementaridade para essas teorias, com um panorama mais abrangente ao tentar unir as três teorias para entender a integração.

#### 4.2 ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA AVÍCOLA

Esta análise desenvolvida foi fundamentada nas respostas do gerente de produção entrevistado, visando entender a partir dos construtos das três teorias a integração vertical. Esta

Cooperativa tem sua sede no estado do Paraná, com produtos na linha de aves, peixes e grãos, está há mais de 40 anos no mercado, atua em toda a região Sul do país e Centro-Oeste. Em específico ao SAG avícola, trabalha desde grãos tendo a produção da própria ração, possuindo por meio de diferentes estruturas de governança todas as fases do processo produtivo. Envolvendo desde a cadeia estudada aqui de Postura de Matrizes Pesadas que produz ovos férteis e pintainhos, até o produto final. Optou-se pelo estudo desta cadeia dada sua maior complexidade de processo e transações, na Cadeia de Postura, pela teoria entende-se que há a transação de dois ativos, ovos e pintainhos de um dia (WILLIAMSON, 1985). Assim a partir das respostas do entrevistado no que se refere ao que a empresa produz internamente (integração vertical) e terceiriza, ela diversifica sua produção entre produção própria e diferentes fornecedores, desde insumos como ração, ovos/ pintainhos, sendo estes últimos seus produtos finais. Salienta-se que a Cooperativa considera que compra no mercado (terceiriza) a genética, sendo esta a linhagem do ovo/ pintinho que irá produzir, representa sua matéria-prima. Embora ela compre apenas destas duas genéticas: Koob e Roos, duas linhagens de empresas multinacionais que dominam o mercado. E sua capacidade produtiva (entre própria e por contrato) envolve a produção em torno de 5 milhões de ovos de postura por mês. Procura-se entender suas estruturas de governança para compreender este processo produtivo. Esta cadeia tem três tipos de estrutura de governança: a integração vertical, sistema contratual e mercado.

A empresa é proprietária em torno de 10 granjas de sua produção de ovos férteis. Na primeira situação, esta empresa tem suas próprias granjas: é proprietária da terra; dos aviários; de todos os insumos; desde instalações e equipamentos, até a nutrição; genética e pintainhos. Já a forma de coordenação pelo sistema contratual com produtores é de dois tipos: uma forma é por arrendamento (aluguel pela granja) quando a Cooperativa faz todo processo produtivo, apenas paga o aluguel, esta não é uma forma híbrida/plural simples, em vista de que a Cooperativa (integrador) detém parte da posse dos recursos, lhe dando direitos residuais além dos que dispõem em contratos, mostrando-se muito semelhante à uma integração vertical. E a outra por sistema de integração contratual, o produtor é proprietário da granja oferecendo a estrutura física com todos os equipamentos, além de que ele detém a mão de obra. Já o integrador (Cooperativa) fornece todos os insumos para a produção. Nesse caso o produtor dono da granja recebe pelo resultado da produção, isto é, pelos produtos ovos/pintainhos. Esta última estrutura é predominante no caso da Cooperativa do entrevistado, em consonância com a afirmação de que a integração via contrato se apresenta em 90% dos casos na avicultura (ABPA, 2015). Ademais, a Cooperativa, mantém contratos com algumas empresas que trabalham com postura de ovos férteis, não se envolvendo com o processo produtivo.

#### **4.2.1 Complementaridade 1.1: Especificidade do ativo e difícil mensuração**

No que se refere ao âmbito institucional, o entrevistado destaca que é um sistema consideravelmente rígido, principalmente em relação à sanidade que se tornou muito mais rigorosa nos últimos anos: “*Manter as granjas dentro dos parâmetros que o Ministério (o MAPA, né?), pede para manter os registros das granjas, certificando elas para a produção.*” Neste sentido, como ponto determinante para o processo produtivo, o entrevistado relata que nota-se como maior diferencial dos ovos férteis/pintainhos, a certificação de sanidade e qualidade que atinge. Explica que no estado há a ADAPAR (Agência de Defesa Agropecuária do Paraná), órgão que fiscaliza a produção e verifica a sanidade, monitorando os lotes com elevada frequência. Essa certificação é crucial na comercialização do ovo para a fase seguinte da cadeia, a de frango de corte, essa afirmação confirma que o âmbito institucional é importante no que se refere os fatores estratégicos exógenos, demandando a consideração desses pela Cooperativa em questão (NORTH, 1990; OLIVER, 1997; FOSS, 2005).

O entrevistado vê os diferentes tipos de estrutura dada há incerteza que há no mercado de se ter o produto, assim, a Cooperativa diversifica sua produção entre vários fornecedores,

não dependendo somente do mercado, tendo produção própria e contratual. Além da produção própria, mesmo com incertezas contratuais, demandando custos para integrador, ainda é mais vantajoso manter o sistema contratual do que o mercado. Mesmo que divida a posse dos recursos e conseqüentemente o controle com integrado, é mais seguro manter essa relação. Diante disso, o entrevistado identificou que o controle é o grande motivador na opção por integração vertical, considerando que envolve diversos ativos (recursos) únicos que a empresa consegue investir e desenvolver na condição de proprietária da granja de produção.

Identificou-se que esse controle é buscado principalmente para questões de padronizar os processos de forma específica, no que tange à um manejo único (corpo técnico) (ativo estratégico), tanto para obter essa certificação de sanidade e qualidade superior (recurso estratégico), aliada a redução de custos produtivos por meio de investimentos que só poderão ser feitos e controlados (mensuração) em granjas próprias, demandando assim a integração vertical. Diante disso, como aspectos de especificidade, considera-se a genética, porque gera dependência e se torna específica àquela produção. Há um investimento específico também quando a empresa demanda automação, porém, em nenhuma hipótese fará um investimento tão alto (ativo altamente específico) em uma relação contratual com o integrado (produtor dono da granja). Mas sim, optará por comprar uma granja própria (integração vertical), implementando esse sistema de produção, que embora lhe traga altos custos de investimentos, a Cooperativa considera que as vantagens deste tipo de sistema trarão retorno a médio prazo.

No entanto, o entrevistado não identificou esses investimentos (ativos) como motivos que sozinhos levarão a optar pela compra de uma granja (integração vertical). E sim em conjunto com problemas nas relações de não cumprimento das normas contratuais. Salaria que em geral, considera-se relativamente eficiente o sistema por contratos. Enfatiza que quando o produtor se compromete, o sistema de integração permite um preço muito menor de compra para a Cooperativa, já que fornece todos os insumos, tendo um custo menor e do ponto de vista produtivo sendo mais eficiente integrar com produtor do que comprar via mercado. Assim, antes de acabar uma relação contratual problemática a empresa busca adequar as granjas, com pontos acordados na palavra como problemas estruturais das granjas. Na visão do entrevistado além da internalização, considera outros tipos de ação como acordar com o integrado investimento, padronização da estrutura da granja e treinamento. Confirmando o que indica Barzel (2005) para situações em que se pode buscar outras soluções, que não seja a integração vertical. Além da questão de investimento em tecnologia, pode-se tentar integrar com algum produtor que já possua uma granja automatizada (investimento específico).

Contudo, na consideração de aspectos de mensuração (TCM), o entrevistado afirma que no sistema contratual é notória a falta de cláusulas que protejam mais tanto a empresa quanto o integrado. Destaca como importante e difícil de mensurar, os casos de risco sanitário e falha de manejo adequado do integrado, pois pode levar além de uma baixa produção e altos custos, ocorrência de uma doença que faça a empresa perder todo o investimento. Ademais, verificou-se que o manejo (**ativo específico e estratégico**) é algo que se considera específico, sendo determinante para o resultado da empresa e de **difícil mensuração**. Logo, por motivos da falta de comprometimento do integrado, o entrevistado cita que já vivenciou casos em que se tornou inviável para a integradora manter a relação, motivando-a migrar para a **integração vertical**. O gerente entrevistado percebe ainda que, na internalização o fluxo de informações é muito melhor, padroniza e agiliza muito mais o processo produtivo (BARZEL, 2005).

Portanto corrobora-se a sub proposição: **(1.1) Quanto maior a especificidade do ativo e mais difícil a mensuração, justifica-se a maior necessidade de optar pela integração vertical, mas não determina a integração vertical**. Demonstrando que somente ativos específicos não são motivos independentes para integrar no caso desta cadeia produtiva, podendo manter a relação contratual, destarte, opta-se pela integração vertical quando há problema na mensuração dos atributos colocados em contratos, principalmente no que se refere

ao manejo. Consta-se que, especificidade de ativos físicos (automação), conseqüentemente, locais e temporais (genética), humanos (manejo), de marca e dedicado (certificação de qualidade) mostram-se como motivadores para integração vertical, em concordância com a teoria de Williamson (1985). Além disso, dificuldade de mensurar o manejo e manter seu controle, aponta a fragilidade da certificação de garantia dos ativos de qualidade e sanidade. Quando o produtor não tem comprometimento, isto é, problema efetivo que finaliza a relação contratual, juntos esses fatores justificam a integração vertical como a estrutura de governança mais adequada, corroborando a visão de Barzel (2005). Por fim, justifica-se a escolha de integração vertical quando há ativos de alta especificidade (TCT) que demonstrem dificuldade de mensuração em seus atributos (TCM), e problemas na garantia dos direitos destes.

#### 4.2.2 Complementaridade 1.2: Especificidade do ativo e capacidades e recursos

Como recursos, o entrevistado identificou: genética, estrutura física, tecnologia (automação), volume de produção e incubatórios. E capacidades: gestão de pessoas, manejo adequado que se alia a qualificação técnica, aprendizagem que envolve treinamento/capacitação e experiência. Já como recursos estratégicos (a garantia/ certificação de sanidade e qualidade do produto) capacidades estratégicas (manejos diferenciados para cada linhagem/ genética). Os principais recursos estratégicos que conferem diferenciação à empresa, consistem na garantia/certificação de sanidade e qualidade do produto, dado que trabalha com a linha de aves no ramo de alimentação, a Cooperativa neste ramo busca esta diferenciação, afirma: “[...]hoje uma empresa avícola, o que ela vende é a sanidade, entende?” O processo produtivo ocorrendo corretamente, documentação em dia e tudo que envolve qualidade e sanidade. Sendo, portanto, a própria diferenciação: a garantia pela certificação de qualidade e sanidade (**ativo e recurso estratégico**). Estas podem ser atingidas por meio de padronização: de manejo diferenciado para cada linhagem que impacta na qualidade do ovo, das estruturas das granjas, dos processos, biossegurança, biossegurança, por meio destes é capaz de garantir o produto.

O entrevistado exemplifica, contudo, que a Cooperativa as vezes usa como parâmetro os custos mais baixos das granjas próprias (integração vertical), para identificar que está ineficiente o processo produtivo do integrado (produtor). Essa comparação é feita pelo custo do pintainho, se a integradora está tendo prejuízo ela finaliza a relação, ou seja, corroborando o estudo de Argyres (1996) em que organizações mantêm contratos (terceiriza) os casos em que o integrado (produtor) mostra eficiência superior e optará por produzir internamente atividades em que a empresa tem mais eficiência (capacidade superior). Além disso, com um menor custo, consegue repassar à um preço menor, o que também envolve o manejo, aliado ao fato de uma granja ser automatizada, isso levaria à um custo menor. Porém, esse investimento, só ocorreria em uma granja própria, por ser um investimento muito alto e específico, mas a longo prazo teria retorno com esse custo menor, sendo um diferencial no mercado (recursos estratégicos).

Considerando um recurso (estratégico) determinante desenvolvido ao longo da história da empresa, o entrevistado identificou também a questão de que ela produz a própria ração, mostrando-se melhor ter granjas próprias perto da central, pois o custo de transporte dessa ração para granjas em regiões mais distantes encarece consideravelmente o processo. Logo, ter a própria ração e sua logística aliada à localização da granja, é um recurso estratégico que leva a empresa optar (*ex ant*) por integração vertical, junto a reputação quanto a garantia da qualidade e sanidade do pintainho. Desde o seu início a Cooperativa sempre foi comprometida com os seus clientes, cumprindo a garantia de qualidade com seus fornecedores, enfatizou: “*ela sempre cumpriu com a garantia. É a história, a cultura desta empresa*”. Também considera decorrente de capacitação de gerência, vendo como único o corpo técnico, os donos sempre se fizeram presentes. Com experiência e comprometimento, souberam negociar (capacidade) com outras empresas, isso impulsionou seu crescimento. No mesmo sentido, como recurso estratégico determinante para a decisão (*ex ant*) de integração vertical, o entrevistado vê a reputação da

marca/ nome da empresa (ativo específico de marca e estratégico) desenvolvida desde seu início: “[...] *por exemplo, a cooperativa sempre garantiu pelo menos 80% da produção (o nascimento), e sempre se cumpriu, sempre entregou, sabe?* ”. Isto mostra-se como um recurso estratégico da empresa que lhe assegura renome no mercado, construiu reputação lhe permitindo fazer novos investimentos, como a compra de novas granjas (integração vertical).

Aliado ao momento que nota a abertura de mercado em diferentes regiões, tal decisão, envolve o âmbito institucional, com fatores estratégicos endógenos ou exógenos, sendo estes, a condição de solidez da empresa no mercado; de geração de valor para a empresa; relação forte com os clientes, confirmando a visão dos autores (NORTH, 1990; OLIVER, 1997). Ademais, isso a impulsiona a ter crescimento, o entrevistado percebe como uma capacidade a confiança nas próprias garantias e capacidades internas de obter retorno, o que além de ter os recursos financeiros, mostra-se decisivo para que se faça a integração vertical. Essa afirmação corrobora Foss e Stieglitz (2010) que apontam o *path dependece*, como um estoque de ativos, acumulados e desenvolvidos ao longo da história da empresa, os quais são recursos estratégicos e neste caso estão relacionados e são decisivos na integração vertical. Corrobora-se assim a sub proposição: **(1.2) Quanto maior a especificidade do ativo e maior a disponibilidade de capacidades e recursos, justifica-se e determina-se a maior condição de optar-se pela integração vertical.** Portanto, corresponde a teoria de que ativos que (são específicos (TCT) e estratégicos (VBR), valiosos, raros, difíceis de imitar ou substituir) são mais relacionados e dependentes da integração vertical do que aqueles ativos que são somente específicos (CROOK *et al.*, 2013).

#### **4.2.3 Complementaridade 1.3: Difícil mensuração e capacidades e recursos**

No contexto da Cooperativa estudada, o entrevistado identifica o manejo como um recurso/capacidade difícil de monitorar, **(TCM e VBR)**, possibilitando um maior monitoramento quando a produção é própria (integração vertical), resultando em um manejo mais próximo daquele que a empresa precisa. Outrossim, ele não é colocado em contrato, e é muito difícil e caro para mensurar, tendendo para integração vertical (BARZEL, 2005). Neste sentido, identifica-se principalmente o motivo da integração vertical nos aspectos de mensuração, a busca do maior controle na relação decorrente dos problemas contratuais e a busca por maior padronização, em vista de primar pela qualidade do processo produtivo, conseqüentemente do produto. Assim, o controle é visto como facilitador das relações, padronização, garantia, resolvendo problemas de direitos de propriedade, no caso de ser dono da granja. Pois com o manejo **(recurso de difícil mensuração)** feito na granja própria, a Cooperativa consegue obter maior garantia da qualidade do produto. Conforme o entrevistado: “[...] *é garantia de qualidade... Quando é meu, eu que faço*”. Ademais, vê essa condição de manejo em granjas que ela somente aluga. Mas novamente se tem o risco quando há um problema sanitário e perde-se toda a produção, mesmo assim precisa pagar o aluguel, custo esse que em alguns casos é mais alto do que o de adquirir a própria granja. Não haveria custos de aluguel no caso de perda total da produção, somente arcaria com os prejuízos, caso fosse o dono da granja, portanto, ainda se vê como condição superior adotar a integração vertical.

Já quanto a aprendizagem **(capacidade estratégica)**, o entrevistado percebe que ela é fundamental, no sentido de treinamento e experiência, trabalhando nos padrões da empresa. Esta pode ser atingida tanto no caso de granja própria, como no caso em que ela somente aluga e coloca todo o processo produtivo, pois nos dois casos a empresa é responsável pelos colaboradores que farão o manejo. Neste sentido, há maior fluxo de informações **(mensuração)**, padronização de manejo, proteção e controle dos recursos, principalmente sendo a dona. Desta forma, este sistema de integração por contrato, novamente mostra-se muito próxima da forma da integração vertical. Em concordância com a teoria, há situações em que ativos estratégicos necessitam ser combinados com os recursos dos parceiros para maximizar a vantagem competitiva, indicando que poderia ser na relação com outra parte da cadeia, mas

seria a empresa quem deteria o controle dos recursos; já em outros casos, esses ativos precisam ser fortemente coordenados dentro da hierarquia (CROOK *et al.*, 2013).

No que se refere à recursos estratégicos: (a garantia/ certificação de sanidade e qualidade do produto) capacidades estratégicas (manejos diferenciados para cada linhagem/ genética diferente), baixo custo, programas de vacina (único de cada empresa, faz vacina para garantir a sanidade do lote), níveis de energia de ração (quanto a ave come, influencia no ganho de peso, no tamanho do ovo e do pintainho), o entrevistado considera difícil a mensuração. Sendo difíceis de mensurar, logo, são difíceis de proteger e garantir para que sejam utilizados somente pela Cooperativa, sem ser imitados pelos concorrentes, o entrevistado comenta que cada empresa tem o seu próprio padrão destes recursos e capacidades. Desta forma, buscam proteger estes recursos, porque lhe conferem uma vantagem competitiva, que pode se tornar sustentável por meio da internalização da produção (integração *ex post*). Correspondendo a afirmação de Augusto, Souza e Cário (2018) de que há necessidade de internalizar a produção nas situações em que recursos e capacidades, como conhecimento tecnológico, são transferidos com facilidade, não estando bem protegidos. E também confirma a sub proposição: **(1.3) Quanto mais difícil a mensuração e maior a disponibilidade de capacidades e recursos, justifica-se e determina-se a maior condição de optar-se pela integração vertical.** Assim, há complementaridade entre recursos estratégicos e mensuração, pois tudo que o entrevistado reconhece como capacidade/recurso estratégico, converge com o que não está em contrato, ou seja, de difícil mensuração, tendendo a verticalização, no caso estudado desta Cooperativa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As decisões estratégicas e o desempenho das organizações se mostram alinhados à forma como estabelecem suas estruturas de governança, em específico suas relações verticais. Diante disso, este estudo objetivou apresentar como uma abordagem orientada por proposições de complementaridade das Teorias de Custos de transação (TCT), Custos de mensuração (TCM) e da Visão baseada em recursos (VBR), podem alicerçar na compreensão da adoção da estrutura de integração vertical no SAG Avícola da Cadeia de Postura de Matrizes Pesadas em uma Cooperativa no Paraná. A partir dos resultados encontrados, foi possível alcançar o objetivo deste estudo de caso, ratificando a proposição principal de que “A integração vertical se justifica quando se transacionam ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, mas sua viabilidade está condicionada à disponibilidade de recursos e capacidades”. Para tanto, inicialmente foi realizada a elaboração de um esquema teórico da complementaridade da decisão de integração vertical. A partir da entrevista do gerente da Cooperativa, foram levantados dados primários, sendo possível analisar a proposição de complementaridade.

Diante do exposto, este estudo confirmou sua proposição principal e consequentemente suas sub proposições, na medida em que foi identificado o manejo como um recurso/capacidade que gera todo o diferencial na Cooperativa, leva a redução de custos, à garantia de sanidade e certificação, logo leva à uma boa reputação (condição de recurso). Este ativo estratégico é difícil de monitorar, possibilitando um monitoramento e controle muito maior quando a produção é própria, resultando em um manejo mais próximo daquele que a empresa precisa. Outrossim, ele não é colocado em contrato, é muito difícil e caro para mensurar, gerando dependência do controle do integrado, assim, é melhor controlado quando a produção é própria do integrador. Demonstra-se assim **um ativo específico que é estratégico e difícil de mensurar**, tendendo a complementaridade para integração vertical.

Em consonância com a teoria, o controle é visto como facilitador das relações, de padronização e garantia, identificando os direitos das partes, no caso de integração vertical (ARGYRES; ZENGER, 2012). Já no que se refere à condição de disponibilidade de capacidades e recursos estratégicos, mostrou-se decisiva para integração vertical, auxiliando na predição desta decisão. Em razão de que identificou-se no caso estudado que para a

internalização da produção ocorrer, recursos e capacidades estratégicos foram necessários para a empresa optar por ter granjas próprias, além dos já citados destacam-se aqui: questão de localização geográfica, logística e estrutura da granja, também ponderam como um ativo específico que é um recurso estratégico, que leva a empresa optar (*ex ant*) por integração vertical. No que diz respeito ao recurso de estrutura, este pode demandar um investimento maior em tecnologia e comumente não necessita de tantas adequações, possibilitando condição de ampliação da capacidade.

Por fim, identificou-se a partir do caso estudado que, considera-se fundamental a expansão da empresa, quando há condição de recurso e capacidade como a confiança (marca) nas próprias garantias e habilidades de obter retorno, quando se percebe a abertura de mercado em diferentes regiões. Esta decisão, portanto, envolve o âmbito institucional, com fatores estratégicos endógenos ou exógenos, sendo a condição de solidez da empresa no mercado, de geração de valor para a empresa, garantia de produto, nome/marca/reputação/ relação forte com os clientes, confirmando a visão dos autores (NORTH, 1990; OLIVER, 1997; FOSS, 2005). Pois neste cenário, havendo demanda e necessidade, a organização dispõe de condições e segurança para comprar e manter essa internalização da produção, desenvolvendo mais seus recursos, lhe conferindo sustentação de vantagem competitiva por meio da integração vertical.

Confirmando, portanto, tanto a proposição como o esquema teórico propostos para o presente estudo de caso de que “ativos de elevada especificidade e difíceis de mensurar, junto a disponibilidade de recursos e capacidades, justificam e determinam a integração vertical”. Ao passo que buscou-se contribuir, como uma compreensão inicial, para uma agenda de pesquisa da complementaridade dessas abordagens. A consideração de apenas um entrevistado, se apresenta como delimitação, e exige estudos futuros ampliando-se as entrevistas para demais gestores e agentes que integram o segmento de produção e processamento. Aliado a novas perspectivas que podem ser obtidas para outros tipos de segmentos e cadeias produtivas.

## REFERÊNCIAS

- ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatórios Anuais**. Disponível em: [http://abpabr.com.br/storage/files/versao\\_final\\_para\\_envio\\_digital\\_1925a\\_final\\_abpa\\_relatorio\\_anual\\_2016\\_portugues\\_web1.pdf](http://abpabr.com.br/storage/files/versao_final_para_envio_digital_1925a_final_abpa_relatorio_anual_2016_portugues_web1.pdf). Acesso em: 20 mar. 2019.
- ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatório anual de 2015**. Disponível em: [http://abpa-br.com.br/files/RelatorioAnual\\_UBABEF\\_2015\\_DIGITAL.pdf](http://abpa-br.com.br/files/RelatorioAnual_UBABEF_2015_DIGITAL.pdf). Acesso em: 21 mar. 2018.
- ARGYRES, N. ‘Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions’, **Strategic Management Journal**, 17(2), pp. 129–150, 1996.
- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. **Social Science Research Network** Available at SSRN: June 2008.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Nova economia institucional: vertentes complementares. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 13, n. 1, p. 93-108, 2014.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 704-725, nov. 2018. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1295>. Acesso em: 02 mai 2019.
- BACHARACH, S. B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. **Academy of Management Review**, 14, 496–515, 1989.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Trad. Reto, L; Pinheiro, A. São Paulo: Edições, 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991.



BARNEY, J. How a Firm's Capabilities Affect Boundary Decisions. **Sloan Management Review**, 40: 137-146, 1999.

BARZEL, Y. **The property rights model**. IN: Economic analysis of property rights / Yoram Barzel. – 2nd ed. Cambridge University Press, 1997.

BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.

CROOK, T. R.; COMBS, J. G.; KETCHEN JR, D. J.; AGUINIS, H. Organizing around Transaction Costs: What have we learned and where do we go from here? *Academy of Management Perspectives*, Vol. 27, n. 1, p. 63–79, 2013.

ENNEN, E.; RICHTER, A. Literature on complementarities in organizations: The whole is more than the sum of its parts-or is it? A review of the empirical. **Journal of Management**, 2010.

FOSS, N. J. **Strategy, Economic Organization, and the Knowledge Economy: the coordination of firms and resources**. Oxford University Press, 2005.

FOSS, N. J.; STIEGLITZ, N. Modern Resource-Based Theory(ies). Frederiksberg. 2010.

HART, O. "An Economist's View of Authority," **Rationality and Society** 8: 371-386, 1996.

NORTH, D. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. Cambridge: Cambridge University Press: 1990, 152 p.

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining Institutional and Resource-Based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 697-713, 1997.

PENROSE, E. T. The theory of the growth of the firm. **New York: John Wiley**, 1959.

PETERAF, M. A. The cornerstone of competitive advantage: the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, mar. 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**, Vol. 19, n. 19, 1998, p. 853-877.

REAY, T. Publishing qualitative research. **Family Business Review**, 27(2), 95-102. 2014.

REPÓRTER BRASIL – Organization for Communication and Social Projects. **Brazil's poultry industry**. 2016. Disponível em: [http://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/07/Monitor2\\_ENG.pdf](http://reporterbrasil.org.br/wp-content/uploads/2016/07/Monitor2_ENG.pdf). Acesso em: 16 jan. 2019.

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

SOUZA, J. P.; BANKUTI, S. M. S. Integração da atividade logística e desempenho: uma proposta de análise sob cinco enfoques teóricos. **Revista da FA**, v. 15, p. 134-149, 2012.

SUDDABY, R. Editor's comments: Construct clarity in theories of management and organization. **Academy of Management Review**, 35(3), 346–357, 2010.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, aug., 1997.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. **The Economics Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting**. New York: the Free Press, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos Contratos na Coordenação Agroindustrial: um olhar além dos mercados. **Rev. Econ. Sociol. Rural- RER**, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, julho/set 2005, p. 385-420.