

**INTEGRAÇÃO VERTICAL EM EMPRESAS AVÍCOLAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL:  
UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS**

**BIANCA FORTES SCHARDONG**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

Agradecimento à órgão de fomento:  
Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES

# INTEGRAÇÃO VERTICAL EM EMPRESAS AVÍCOLAS DA REGIÃO SUL DO BRASIL: UM ESTUDO À LUZ DA TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a cadeia avícola brasileira vem se utilizando de contratos de quase-integração vertical com produtores, notadamente na etapa de frango de corte. Esse movimento de desintegração vertical, observado há anos no frango de corte, a partir da intensificação de contratos de quase-integração, vem se apresentando também na fase anterior da cadeia, na etapa de matriz pesada. Estudos anteriores (SILVA; SAES, 2005) apontavam que na cadeia de matriz pesada havia predominância da integração vertical, porém, recentemente, essa forma de governança vem mudando, conforme trabalhos mais atuais (ZANELLA, 2017). Diante às novas configurações das estruturas de governança, surge a reflexão: se há uma cadeia produtiva que é reconhecida pelos contratos de quase-integração com produtores, questiona-se, por que se encontram casos de integração vertical, principalmente a montante, na etapa de matriz pesada?

A condição estratégica do recurso parece justificar a tomada de decisão pela integração vertical, de acordo com Barney (1999, p.138) “as capacidades possuídas por uma empresa e por seus potenciais parceiros [...] devem ter um impacto significativo nas decisões de limites”. Destarte, trata-se da teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), (do inglês, *Resource Based View – RBV*), oriunda da teoria econômica tratada em Penrose (1959), principalmente como uma teoria do desempenho da firma. Nessa abordagem, a conquista de vantagem competitiva, pode ocorrer de acordo com os recursos diferenciados pertencentes à uma organização (PENROSE, 1959; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

É sabido que comumente a discussão da internalização das atividades, isto é, da decisão pela integração vertical ou não, é dada tradicionalmente pela Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985). Contudo, nesta pesquisa, se utilizou apenas da questão estratégica dos recursos de uma empresa, pois ela também se mostra presente nesse processo decisório (BARNEY, 1999; ARGYRES, 1996). Nesse sentido, nos últimos anos, a lógica baseada em recursos foi expandida para além do estudo acerca do desempenho da firma, passando a abarcar explicações sobre suas fronteiras (JACOBIDES; WINTER, 2005).

Embora venha se apresentando uma considerável literatura da VBR acerca dos limites da firma (ARGYRES, 1996; BARNEY, 1999; FOSS, 2005; POPPO; ZENGER, 1998; JACOBIDES; WINTER, 2005; ARGYRES; ZENGER, 2010), ainda assim, conforme seus teóricos, a VBR oferece somente explicações *ex post*, logo, compreende-se que ela tem limitações em termos metodológicos, uma vez que não tem poder de predição (*ex ante*) da internalização (ARGYRES, 1996; FOSS, 2005). Desse modo, mesmo com progressos recentes, lacunas permanecem, evidenciando a necessidade de mais estudos com foco na predição e na explicação dos motivos da importância da presença da integração vertical, no âmbito da teoria estratégica. Diante disso, surge o seguinte **problema de pesquisa**: “por que a forma de integração vertical se mostra necessária e presente sob a lente teórica da Visão Baseada em Recursos, no âmbito da cadeia produtiva de matrizes pesadas?”

Diante desse panorama, nesta pesquisa se pressupõe, que a condição estratégica dos recursos influencia na predição (*ex ante*) da integração vertical. Não obstante, essa condição não só viabiliza a tomada de decisão como também, a justifica. Isso porque, de acordo com os teóricos da VBR, as organizações buscam proteger recursos estratégicos dos concorrentes, dado que lhes conferem vantagem competitiva, a qual pode ser mantida por meio da internalização da produção (integração *ex post*), conforme afirmam Barney (1991), Peteraf (1993), Teece et al. (1997) e Augusto et al. (2018).

Com isso, este trabalho se justifica teoricamente, pois buscou contribuir nos esforços para o entendimento de como a VBR pode influenciar a tomada de decisão de integração vertical. Logo, busca-se entender como recursos estratégicos podem ser decisivos (*ex ante*) na

escolha pela integração envolvendo esta cadeia da avicultura, e, ao mesmo tempo, mantidos (*ex post*), isto é, protegidos por meio dessa forma de coordenação.

Ademais, empiricamente essa tomada de decisão mostra-se em voga neste SAG. Ao se considerar a etapa de matrizes pesadas em específico, se mostra inexplorada na literatura da VBR, aliada a dificuldade de acesso às empresas pertencentes à essa cadeia, justamente por ser altamente estratégica e determinante para o restante da cadeia avícola. Com isso, justifica-se empiricamente a necessidade de se estudar essa cadeia sob a lente da teoria estratégica da VBR. Perante o exposto, este estudo teve como **objetivo** compreender como se dá a integração vertical, ao se considerar a condição dos recursos estratégicos na cadeia produtiva de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul do Brasil.

A cadeia avícola na região Sul do Brasil, objeto de estudo desta pesquisa, se destaca diante de que, historicamente a produção de carne de frango do país está concentrada nessa região, atualmente representa 64% da produção nacional e 80% das exportações (ABPA, 2021). Sobretudo, a região Sul é responsável por 58% das exportações de ovos férteis e pintainhos de um dia, produto final da cadeia de matrizes pesadas, foco deste estudo (ABPA, 2021). Elucida-se que a cadeia de postura de matrizes pesadas se refere a uma cadeia da avicultura de produção de ovos incubáveis e pintainhos de um dia de vida para a comercialização, tendo como seus clientes empresas da etapa de engorda, Araújo et al. (2008) a classificam como o segundo elo do SAG da cadeia produtiva do frango de corte.

A partir deste trabalho, visou-se contribuir com uma agenda de pesquisa para avançar em direção a um referencial acerca da tomada de decisão da integração vertical pela teoria da Visão Baseada em Recursos, oportunizando a adoção de estruturas de governança com enfoque estratégico. Para tanto, além desta introdução, no capítulo dois, é apresentada a revisão da literatura da VBR, junto aos seus pressupostos na decisão de integração vertical. No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, na sequência no capítulo quatro são abordadas as discussões dos resultados obtidos, contribuindo para a ampliação da discussão desse escopo. Por fim, são expostas as considerações finais e referências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Teoria da Visão Baseada em Recursos**

A VBR surgiu com a busca de se estudar a firma internamente, objetivando compreender o porquê algumas firmas têm melhor desempenho do que outras. Com isso, a VBR se originou a partir de Penrose (1959), apontando que as firmas são heterogêneas e têm desempenho diferente, portanto, há competição em mercados imperfeitos entre as mesmas. Desse modo, Penrose (1959) conceituou a firma como um conjunto de recursos, sob a direção interna, para a produção de produtos e serviços vendidos no mercado, buscando o lucro.

Durand et al. (2017) salientam que o interesse pela compreensão da heterogeneidade competitiva das firmas, motivou os estudiosos a pesquisar suas origens. Em consequência criou-se um grande contínuo de pesquisa em diferentes graus de análise, nos quais preditores clássicos de variações de desempenho, sejam eles micro ou macro, passam a ser os fenômenos focais de interesse. Nesse contexto, a diversidade das origens da heterogeneidade competitiva e suas interações são tão amplas que o enfoque dos fenômenos do campo conseqüentemente cresce e leva ao desenvolvimento e ao aumento de novas vertentes de estudos. Diante disso, com os principais precursores Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), houve o desenvolvimento das bases teóricas da VBR, e, em paralelo, vêm se buscando embasamento nessa teoria visando lançar luz à relevância de recursos estratégicos na compreensão dos limites da firma.

## 2.2. Visão Baseada em Recursos e a Integração Vertical

Em primeiro momento, se mostra essencial evidenciar os **principais pressupostos** da VBR e os aspectos que são passíveis de serem utilizados na compreensão do que determina os limites verticais da firma, tal como se utilizou na análise do presente estudo. Nesse sentido, Barney (1991) ao tratar da lógica da VBR, indica que ela substitui dois pressupostos alternativos na análise de fontes de vantagem competitiva. Um deles pressupõe que as empresas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. O outro é que se pressupõe que esses recursos podem não ser perfeitamente móveis (não-mobilidade) em todas as empresas e, portanto, o aspecto de **Heterogeneidade** pode ser duradouro. Concluindo, com isso, que a VBR examina as implicações desses dois pressupostos para a análise de fontes de vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991). Ao discorrer sobre seus dois principais pressupostos, Barney (1991) definiu quatro condições de vantagem competitiva sustentável, consistindo em: (1) recursos valiosos; (2) raros; (3) imperfeitamente imitáveis, e (4) não substituíveis.

Foss (2005), em paralelo, argumenta que para garantir a vantagem competitiva sustentável não são necessárias todas as quatro condições, por outro lado, a não-mobilidade e a heterogeneidade, por sua vez, são necessárias. Outrossim, ter a posse de recursos valiosos, raros, insubstituíveis e custosos de serem imitados não assegura o alcance de vantagem competitiva sustentável, mas caso os recursos respeitem as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, há a garantia da vantagem competitiva sustentável (SAES, 2009).

Ao passo que Peteraf (1993) apresentou demais condições dos recursos que garantem as vantagens competitivas sustentáveis, sendo: (1) superioridade -heterogeneidade dos recursos, de forma que a firma possa gerar rendas eficientes; (2) limites da competição *ex post*, no sentido de que a renda não seja extinta pela competição, o que implica a difícil imitação; (3) imobilidade de recursos, possibilitando a criação de rendas únicas; (4) limite da competição *ex ante*, o que sugere que o mercado de recursos se apropria de toda a geração de renda (PETERAF, 1993). Ao comparar os modelos de Barney e de Peteraf, para Foss (2005) a abordagem de Barney, estratégia exclusiva, não sugere necessariamente ganhos de renda em equilíbrio (abordagem de Peteraf) (FOSS, 2005; SAES, 2009). Portanto, para Foss (2005), a abrangência de Peteraf em relação à vantagem competitiva sustentada associada a lucros diferenciais (**rendas ricardianas**) em excesso de custos de oportunidade em geral, trata a questão da adequação dos fluxos de receitas de forma mais minuciosa (FOSS, 2005).

No cerne dessa discussão, Poppo e Zenger (1998) discorreram que a tomada de decisão das fronteiras da firma, é de importância estratégica primária. Assim, em concordância com discussão da VBR pura (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993), afirmaram que se a vantagem competitiva é oriunda, em última análise, de recursos valiosos e difíceis de imitar, por conseguinte, as escolhas dos limites definem a posse e a composição de tais recursos (POPPO; ZENGER, 1998). Nessa linha, Argyres (1996) argumentou que a abordagem de capacidades não tem poder de predição, conseguindo oferecer apenas explicações *ex post* dos limites. Ademais, não há consenso quanto a sua unidade de análise: em Barney (1991) são as estratégias; em Peteraf (1993) os recursos individuais e a condição do recurso (FOSS, 2005; SAES, 2009). Em consonância, Foss (2005) indica que há dificuldade na VBR em termos metodológicos para explicar os limites. Considera-se neste trabalho a unidade de análise como **Recursos Estratégicos**, o qual compreende as duas perspectivas: capacidades e recursos, assim como visto em Saes (2009).

Não obstante, considera-se que quando os recursos respeitam as condições de não-mobilidade e heterogeneidade, há a garantia da vantagem competitiva sustentável (BARNEY, 1991; FOSS, 2005). Foss e Stieglitz (2010) defendem que outra questão essencial na VBR é quais os fatores dificultam a imitação de recursos, para os autores, as vantagens competitivas definem a sua heterogeneidade, pois elas são oriundas de estoques de recursos (ativos)

específicos da organização, os quais precisam ser acumulados no ambiente interno da firma, tais como a reputação da marca, capacidades de fabricação e conhecimento tecnológico. Indo ao encontro do que Teece et al. (1997) definiram como “*path dependence*”, esses autores também indicaram o desenvolvimento do ativo como “*path dependence*” no sentido de que depende e é procedente de níveis de aprendizagem, investimento, estoques de ativos, desenvolvimento de atividades internas e da história daquele ativo em certa empresa.

Em suma, pode-se compreender que a ideia inicial que surgiu da aplicação da VBR para a integração vertical, é o conceito simples de que as firmas determinam a tomada de decisões de fazer ou comprar por meio de um processo de avaliação de capacidade comparativa, à medida que essas capacidades comparativas se deslocam, determinam-se os limites da firma (ARGYRES; ZENGER, 2010). Todavia, estudos mais recentes apontam a ideia de que, mesmo que no caso de equilíbrio econômico, pela ótica da VBR, a integração vertical, se mostra como uma forma de proteção e controle de recursos vistos como estratégicos para a criação de renda superior à concorrência (ARGYRES; ZENGER, 2012; TEBBOUNE; URQUHART, 2016). Em concordância com Augusto et al. (2018) a garantia de proteção dos recursos inseridos nas transações entre empresas, pode ser obtida pelas organizações, na configuração de estruturas de governança, como a de integração vertical.

### 3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, descritiva e teórico-empírica, com recorte transversal e perspectiva longitudinal nos anos de 2019 e 2020. Como estratégia de pesquisa, se utilizou do estudo de casos múltiplos, o qual abarca mais de um caso ou empresa. Como objeto de estudo, foram selecionadas dez empresas de matrizes pesadas, responsáveis pela produção de ovos férteis e pintainhos de 1 dia. As empresas avícolas pesquisadas estão localizadas nos três estados da região Sul do Brasil (RS, SC, PR), a qual se destaca como maior produtora e exportadora do setor (ABPA, 2021). Todas as empresas entrevistadas possuem participação direta no mercado avícola nacional e internacional.

Salienta-se sobre a cadeia estudada, que as fases referentes a cadeia da matriz pesada são: a fábrica de ração, incubatórios, recria, e produção de ovos férteis. Vale notar que a etapa de recria, consiste na fase de crescimento da “matrizinha” de 1 dia (linhagem genética), ou seja, na ave que irá produzir os ovos férteis na fase seguinte. Já o incubatório, é posterior à produção, em que os ovos férteis são incubados para a eclosão/ nascimento dos pintainhos de 1 dia, que posteriormente irão para a fase da engorda.

Inicialmente, foi feito o levantamento da literatura, visando elencar os pressupostos básicos da teoria, com isso, foi feita a definição das categorias de análise. Definiu-se como categoria principal a estrutura de integração vertical, como demais categorias, foram elencados os pressupostos da VBR: *path dependence*, heterogeneidade, recursos estratégicos e rendas ricardianas. Em relação à coleta de dados primários, em um primeiro momento foram identificados como os entrevistados mais adequados à pesquisa, os gestores responsáveis pela cadeia de matriz pesada em cada empresa. Para tanto, através de contatos nas associações avícolas da região Sul, obteve-se a indicação de um agente chave, a partir do qual foi possibilitado então o acesso a quatorze gestores, desses, dez retornaram positivamente. Foram realizadas três entrevistas no segundo semestre de 2019, e sete no primeiro trimestre de 2020.

Todas as entrevistas foram agendadas via telefone, na sequência, todas foram realizadas presencialmente nos escritórios das próprias empresas, local escolhido pelos entrevistados. Foram asseguradas que todas identificações seriam mantidas em sigilo, sendo assinado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, portanto, as empresas referenciadas no trabalho são de caráter fictício (Quadro 1). As entrevistas foram gravadas, a duração variou entre 1 hora e 30 minutos a 2 horas, aproximadamente, na sequência, todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e salvas e disponíveis em meio eletrônico.

O perfil dos entrevistados pode ser visto no Quadro 1, como também o perfil das empresas, quanto à capacidade e o estado pertencente. Foram dez entrevistas no total, representando a região Sul, cinco delas no estado do Paraná, uma no estado de Santa Catarina e quatro no Rio Grande do Sul. Ademais, quanto ao tipo de empresa, conforme visto no Quadro 1 como agroindústrias privadas foram pesquisadas três empresas, sendo elas (Empresas E, G, H). Como maioria entre a amostra, foram entrevistadas cinco agroindústrias cooperativas (Empresas B, C, D, F, I), e por fim, duas entrevistadas (Empresas A e J) que representam àquelas que tem o produto final ovos férteis e pintainhos de um dia, comercializando estes no mercado para as empresas que pertencem a etapa seguinte, do corte.

**Quadro 1 - Empresas de Matrizes Pesadas e o Perfil dos Entrevistados**

Empresa	Capacidade produtiva	Código	Entrevistado/cargo	Tempo na empresa	Tempo de avicultura	Formação	Local da entrevista
<b>A</b>	700 mil ovos férteis/mês	E1	Diretor Geral de Operações (e de Matriseiros)	30 anos	30 anos	Administrador	Empresa A/ Sudoeste-PR
<b>B</b>	18 milhões ovos férteis/mês	E2	Gerente de Matriseiros e Incubatórios	19 anos	19 anos	Médico Veterinário	Cooperativa B/ Oeste-PR
<b>C</b>	6 milhões ovos férteis/mês	E3	Gerente de Matriseiros e Incubatórios	1 ano	11 anos	Médico Veterinário	Cooperativa C/ Oeste-PR
<b>D</b>	7 milhões ovos férteis/mês	E4	Gerente de Matriseiros e Incubatórios	3 anos	18 anos	Médico Veterinário	Cooperativa D/ Oeste-PR
<b>E</b>	4 milhões ovos férteis/mês	E5	Gerente de Matriseiros e Incubatórios	18 anos	18 anos	Técnico Agropecuário	Empresa E/ Centro Oriental-RS
<b>F</b>	1,5 milhão ovos férteis/mês	E6	Gerente de Matriseiros e Incubatórios	1 ano	20 anos	Médico Veterinário	Cooperativa F/ Centro Oriental-RS
<b>G</b>	2 milhões ovos férteis/mês	E7	Diretor Geral (incluindo Matriseiros e incubatórios)	15 anos	15 anos	Engenheiro Civil	Empresa G/ Região Metropolitana da Serra Gaúcha
<b>H</b>	7 milhões ovos férteis/mês	E8	Coordenador de Matriseiros e Incubatórios	1 ano	20 anos	Médico Veterinário	Empresa H/ Norte- RS
<b>I</b>	23 milhões ovos férteis/mês	E9	Gerente de Matriseiros e Incubatórios	18 anos	20 anos	Médico Veterinário	Cooperativa I/Oeste - SC
<b>J</b>	35 milhões ovos férteis/mês	E10	Gerente de Matriseiros	7 anos	10 anos	Médico Veterinário	Empresa J/ Sudoeste-PR

Fonte: Elaborado pelos autores.

Já a coleta de dados secundários, foi obtida a partir de pesquisa em literatura em bancos de dados disponíveis de relatórios do setor avícola, com fontes de referências principais como a ABPA. Por fim, foi utilizado o *software* ATLAS.Ti para o tratamento das questões, foram transpostas as entrevistas transcritas para este *software*, visando a organização das informações. Nesse momento, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016), seguindo-se os seus passos do uso: a) pré-análise; b) exploração do material; c) tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Assim, a realização da análise ocorreu por meio das categorias já estabelecidas, utilizou-se as informações de todas as entrevistas, buscando seguir os critérios pertinentes à esta técnica.

#### 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, em um primeiro momento, foram discutidos aspectos que interferem na formação dos recursos estratégicos nas empresas de matrizes pesadas, tais como o *path dependence*, a heterogeneidade e as rendas ricardianas, esses aspectos se configuram como pressupostos teóricos da VBR. Assim, a partir da análise da formação dos recursos estratégicos alicerçados na VBR, foi possível voltar a atenção a influência desses aspectos na formação da estrutura de governança de integração vertical das empresas investigadas.

##### 4.1 Pressupostos da Visão Baseada em Recursos

Inicialmente foram observados que os aspectos do pressuposto do *Path dependence* alicerçam a elaboração de recursos estratégicos, e desse modo, os diferenciais obtidos pelas distintas empresas entrevistadas. Para tanto, o desenvolvimento de recursos, mostra-se diretamente relacionado às decisões e investimentos das empresas, buscando se adaptar às mudanças no tocante à: **políticas governamentais; desenvolvimento de aprendizado; pesquisa e desenvolvimento**. O contexto em que cada empresa se encontra, é moldado por decisões acerca de **determinações governamentais**, sejam aspectos de legislação sanitária (MAPA/PNSA), desde a consolidação do SAG quanto ao *status* sanitário e sua forte presença no mercado externo, até as formas de organização, a localização (regras de distanciamento/ IN 56 e IN 59), seus processos, como as Boas Práticas de Fabricação (BPFs) e as atuais configurações de estruturas produtivas, são influenciadas pela legislação sanitária.

Em sua maioria, os entrevistados afirmaram que nas fases em que tem produção interna, o **aprendizado** no que tange ao conhecimento, se desenvolve melhor internamente conforme sua trajetória que propiciou suas condições atuais, ademais, a produção interna facilita a confiança gerada. Esse aprendizado pode ser decorrente de **pesquisa e desenvolvimento**, por conhecimento técnico ou tácito, consistindo assim em aspectos que são a base para se ter inovação de processos, na utilização dos insumos, nas práticas de manejos, propiciando melhorias, redução de custos e ganhos de produtividade. Assim, dada a alta padronização do SAG, conseguem apenas viabilizar internamente melhorias pontuais com alterações dos insumos e níveis de insumos na formulação de ração, reduzindo custos. Ou com novas formas de realizar o processo, isto é, práticas de manejo, por exemplo, com equipamentos que demandam pesquisa e treinamento, seja nos aviários ou incubatórios.

Notou-se que as decisões tomadas pelas empresas ao longo de suas trajetórias, determinam a estrutura que cada empresa apresenta atualmente, desse modo, corrobora-se nos termos de North (1990), que a história importa. Considerando os recursos e capacidades formados no ambiente interno das empresas (TEECE et al., 1997), mostra-se necessário um considerável período de tempo para desenvolvê-los, logo, são difíceis de serem replicados pelos concorrentes no curto prazo. Desse modo, o *path dependence* mostra-se como uma ferramenta de isolamento (PETERAF, 1993). Diante de que o seu *path dependence* determina também sua heterogeneidade, a qual é decorrente dos recursos estratégicos gerados a partir de sua interação com demais recursos já desenvolvidos, seja de forma específica ou complementar (PENROSE,

1959; ARGYRES; ZENGER, 2012). Salienta-se ainda que, o estoque de ativos/recursos na maioria das empresas é consequência da reputação e aprendizado, além de ser influenciado pelas decisões anteriores, as empresas desenvolvem esse estoque de ativos/recursos internamente.

O desenvolvimento e a diferenciação desses recursos observados em cada empresa ao longo de sua história, refletem sua heterogeneidade. Os fatores que se configuram como *path dependence* de forma comum entre todas as empresas, apresentam-se como fontes de recursos estratégicos nas mesmas são: **inovações/tecnologia, o conhecimento do processo produtivo/ conhecimento tácito e condições de pioneirismo**. Sobre o pressuposto de **Heterogeneidade**, de modo geral, esses fatores acarretam recursos que levam a diferenciação em cada empresa investigada, já de forma mais individual (Quadro 2) consideram-se os mesmos fatores diante das particularidades das empresas. Assim, apresentam-se a fonte dos recursos e os diferentes recursos que se destacaram em cada empresa, estes foram classificados como de capital humano, físico ou organizacional (BARNEY, 1991), e se encontram no Quadro 2.

**Quadro 2 – Recursos estratégicos das empresas avícolas**

Fonte do Recurso/ Tipo	Recursos estratégicos	Empresas em que o recurso é diferencial
Conhecimento/ Capital humano	Ração (conhecimento de <i>know-how</i> de nutrição)	Todas
Conhecimento/ Capital humano	Incubatórios ( <i>know-how</i> manejo)	Todas
Conhecimento/ Capital humano	-Recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra - <i>Know-how</i> de manejo interno (todas recrias e ovos férteis)	C; D e F
Conhecimento/ Capital humano	-Recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra - <i>Know-how</i> interno (toda as recrias)	B e G
Conhecimento/ Capital humano	-Recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra - <i>Know-how</i> interno (algumas recrias e algumas produção de ovos férteis – Mistas)	A; H; J (I uma recria)
Conhecimento/ Capital humano	Corpo técnico (habilidades)	C; I; J
Inovações/tecnologia/ Capital físico	Automação (ninho automático)	B; J
Condições de pioneirismo/Capital físico	Pioneirismo de Estrutura própria/ localização	C; D

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme observa-se no Quadro 2, oriundos do **conhecimento do processo produtivo**, destacam-se os recursos da fábrica de ração, conhecimento/ *know-how* em nutrição das formulações da ração (todas as Empresas), *know-how* manejo da produção nas fases de recria e produção de ovos férteis, *know-how* manejos no incubatório (todas), sejam eles manuais, ou aliados a inserção de novas tecnologias de automação. Vale notar que na realização do manejo, há a obtenção do recurso de mão-de-obra qualificada própria que envolve o manejo para as fases de recria e produção de ovos férteis. No caso das empresas C, D e F, que possuem todas as fases internalizadas, junto às demais empresas que têm alguma etapa de recria ou de produção



de ovos férteis internalizadas (B; G; A; H; I; J) se pode observar o recurso estratégico de **captação e formação de mão-de-obra**.

Recursos ligados a inovações/P & D/tecnologias, tanto a genética e medicamentos, quanto equipamentos de automação e novos ingredientes da ração, estão à disposição para todas as empresas deste SAG. Nota-se no Quadro 2, que a partir dessas inovações e tecnologias (mercado de fatores), atreladas ao conhecimento do processo, a forma de empregá-las ou produzi-las, é que se mostra diferente entre as empresas investigadas (potencial geração de diferenciais no mercado de produtos). Dessa forma, de modo geral no Quadro 2, destacam-se assim demais os recursos que dão diferencial em cada empresa.

Observou-se que conforme os recursos são empregados nas diferentes empresas, de acordo com a forma como são utilizados e gerenciados, podem trazer resultados diferentes, sendo estes oriundos da heterogeneidade na utilização dos recursos, consoante ao previsto por Foss e Foss (2004). Assim, ratificou-se o exposto em Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2010, 2012) quanto às diferentes condições de complementaridade dos recursos empregados nas firmas, nesse caso, nas empresas de matrizes pesadas investigadas. Sobre isso salienta-se a união do recurso de conhecimento tácito, de gestão, corpo técnico e habilidades como as de conhecimento/*know-how* em nutrição e *know-how* de manejo/mão-de-obra qualificada específicos para cada linhagem genética de matriz produzida, juntamente ao recurso de automação ou de estrutura física, produzem diferentes resultados em cada empresa. A medida em que buscam com essa complementaridade de recursos, atingir diferenciais de **qualidade, sanidade e uniformidade** de forma específica em cada empresa, o que ratifica a importância dos recursos viabilizarem estratégias, proposto por Barney (1991).

Percebeu-se, dessa forma, que o conjunto de recursos se mostra único em cada empresa, em razão da distinta organização desses no ambiente interno de cada uma, isto é, da distribuição específica dos ativos ou dos processos. Desse modo, ratificou-se o previsto em Penrose (1959) e Argyres e Zenger (2010, 2012), no que tange a heterogeneidade das empresas, e seus diferentes conceitos seja de qualidade, de reputação ou tradição da marca. Observou-se ainda que os recursos acumulados em condições de pioneirismo na Empresa B (conhecimento tácito/uso eficiente de automação) e Empresa C (estrutura física própria/ mão-de-obra própria com conhecimento tácito e habilidades únicas/ *status* sanitário), embora os dois casos tenham demandado altos investimentos iniciais, são ressarcidos pelos resultados produtivos diferenciados (ARGYRES; ZENGER, 2012), seja pela melhor qualidade (B) ou da diluição desses custos pelas empresas de médio e longo prazo, junto a manutenção (proteção) do seu conhecimento tácito, *know-how* interno, visando também expansão (C).

Nesse sentido, o modo de utilização ou formação dos recursos estratégicos, está também ligado às formas de estrutura que as empresas apresentam, isto é, sua heterogeneidade reside na formação de suas estruturas produtivas. Assim, variam entre pequeno/médio porte, mais centralizadas (Empresas A, E, F, G e H), e de grande porte, que são centralizadas (B, C e D) ou descentralizadas (I e J). O modo único de suas estruturas leva à formação de distintos pacotes de ativos, experiências, habilidades, rotinas, processos, conforme Teece et al. (1997) e Foss e Stieglitz (2010). As rotinas são viabilizadas ou dificultadas pelas burocracias e os distintos aspectos de interação, estes são definidos pelas diferentes formas de organização. As quais refletem ainda a heterogeneidade das empresas estudadas, confirmando-se o previsto por Teece et al. (1997), pois a partir de tal conclusão, mostra-se que distintas capacidades produtivas e competitivas são possíveis de ser geradas.

Observou-se assim, que os **Recursos Estratégicos** não apresentam sólidos indícios de condições de raridade, que sejam imperfeitamente imitáveis pelos concorrentes, e que não tenham substitutos estrategicamente equivalentes (BARNEY, 1991), contudo, mostraram-se como recursos valiosos, conforme visto em Barney (1991). Em conjunto com esses, foram considerados nos termos de Peteraf (1993), quanto às condições que garantem vantagens

competitivas sustentáveis, conforme elucidado, nas empresas estudadas mostrou-se a condição de heterogeneidade, ademais, foram notados também nos aspectos de produtos e processos, certos limites determinados *ex ante* e *ex post* à competição. Dessa maneira, notou-se no *ex ante* assimetria informacional quanto a produtos, processos e formação de custos principalmente na fase de produção de ração, essa fase possui dados sigilosos, tanto para as empresas concorrentes, bem como para os próprios colaboradores da empresa.

Foram notados limites *ex post* à competição, ao se considerar a alta concentração de conhecimento tácito (nutrição) e manejo, e sua difícil transferência. Assim, na questão do *path dependence*, apresentam-se recursos com um certo grau de imobilidade (PETERAF, 1993), como conhecimento tácito e habilidades. Consoante a isso, destaca-se a fala do gestor E3 da Empresa C: “[...] a inteligência do corpo técnico, o conhecimento agregado que tem aqui dentro, não dá para se perder, se têm interno isso, e é um diferencial muito grande[...]. A empresa está a alguns anos luz à frente de uma empresa que começa hoje. ”

Assim, se observou limites de curto prazo no *ex ante* e no *ex post* à competição, e a relativa estabilidade de certos recursos que levam a diferenciais, tais como a forma da estrutura produtiva, a cooperação, a tradição e a reputação da marca. Contudo, esses não se demonstraram como recursos que levam às vantagens competitivas que sejam sustentáveis, conforme previsto em Peteraf (1993) e Foss (2005). Não obstante, ganhos de curto prazo podem ser alcançados, no momento em que esses recursos são olhados de forma conjunta no contexto do ambiente interno de cada organização, principalmente, quanto à reputação e conhecimento tácito como na formulação da ração. Porém, nota-se que os limites percebidos, mostram-se apenas como barreiras provisórias no tocante à proteção do modelo de gestão, isto é, do modelo estratégico e na formação de rendas, seja no *ex ante* ou no *ex post*. Uma vez que pode ser copiado ou substituível pelos concorrentes no curto prazo, e assim, mantendo o equilíbrio do mercado, deixando as margens em igualdade.

No que diz respeito às **Rendas Ricardianas**, em geral, não foi observada forte presença na cadeia de matriz pesada, em função de ser um SAG altamente padronizado na maioria dos seus aspectos. Todavia, salienta-se que, em primeira análise, pode-se dizer que se observou origens de rendas ricardianas, unicamente fase de formulação da ração, tais rendas diferenciais seriam estritamente relacionadas como previsto em Penrose (1959) e Barney (2007) pela redução dos custos devido à posse de recursos estratégicos, nesse caso, os recursos apresentados no processo de ração, sendo estes particulares à cada empresa. De tal modo, notou-se que a condição das empresas com menor custo em comparação aos concorrentes na fase de ração, pode ser viabilizada pela sua formulação particular em cada empresa, sendo de natureza restrita, associada ao desenvolvimento de capital humano com o conhecimento de nutrição, além dos controles de qualidade aplicados.

As possíveis rendas diferenciais podem ser oriundas do fato de que as empresas detêm recursos na fase de ração que, embora sua matéria-prima não seja escassa no mercado, sua formulação é complexa para ser feita igualmente pelos concorrentes, em concordância com o previsto por Teece et al. (1997) e Saes (2009). Nesse sentido, tal como indicam esses autores, as empresas procuram alcançar fontes de vantagens competitivas, por meio dessa condição de redução de custos, à medida que o produto final não só tem preço de venda semelhante, mas essa paridade é reforçada por ser visto como um *commodity*.

Ademais, a ração envolve gestores com alta qualificação, em específico com alto grau de conhecimento na parte de nutrição, pois são responsáveis pela formulação da ração aliado ao controle de qualidade aplicado. Notou-se que pode haver a viabilidade de que ganhos de eficiência sejam obtidos de modos distintos nessas empresas, no momento em que recursos inelásticos (recursos humanos) são associados às rotinas, linguagens específicas, processos e às formas de alocação dos recursos de modo heterogêneo em cada empresa (BARNEY, 2007; SAES, 2009). Desse modo, as empresas que conseguem alcançar mesmo que de maneira

temporária, os menores custos de produção na formulação de ração, possuem a média dos custos em sua totalidade mais baixa do que a imposta no mercado, assim como visto em Barney (2007), refletindo a condição de rendas ricardianas em relação às concorrentes.

#### 4.2 Integração Vertical e a Visão Baseada em Recursos

A fim de uma maior elucidação das estruturas identificadas na forma de integração vertical na cadeia pesquisada, apresenta-se no Quadro 3, as fases referentes a cadeia de matriz pesada e aponta-se quais as fases internalizadas por cada empresa investigada.

**Quadro 3- Síntese das Estruturas de Governança para cada Elo da Cadeia Produtiva de Matrizes**

Elo da cadeia produtiva	Integração vertical	Contratos produtor	Mercado	Misto: integração vertical/ contratos
Fábrica da ração	Todas	-	-	-
Incubatório	Todas	-	-	-
Granja de recria	B; C; D; F; G;	E	-	A; H; I; J
Granja de produção de ovos férteis	C; D; F	B; E; G; I	-	A; H; J

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesse ínterim, no que concerne às estruturas de governança (Quadro 3), em específico a forma de integração vertical observada nas empresas pesquisadas, essas foram possíveis de serem compreendidas a partir dos pressupostos da VBR, analisados na subseção anterior. No que se refere à **Integração vertical**, faz-se notório que de acordo com a VBR, ainda que no caso de equilíbrio econômico, a integração vertical se apresenta como um meio de proteção e controle de recursos percebidos como estratégicos para a criação de renda superior à concorrência (ARGYRES; ZENGER, 2012; TEBBOUNE; URQUHART, 2016). Nesse âmbito, para o caso das empresas investigadas de matrizes pesadas, a integração vertical se daria sob os objetivos de controle e proteção dos seus recursos vistos como diferenciais. Para tanto, os recursos estratégicos presentes nas fases de fabricação de ração, de incubatório, junto à fase de recria na maioria dos casos, e de produção de ovos férteis (minoria dos casos), ao considerá-los sob esse prisma, dado que os recursos estratégicos contidos nessas fases se configuram como diferenciais na formação da **identidade** das empresas, eles tendem a estar na forma de hierarquia, ou seja, ficam sob o controle das empresas.

A partir do observado nas entrevistas quanto ao pressuposto de *path dependence*, percebeu-se que o conhecimento agregado internamente, gera aprendizado com o desenvolvimento de recursos humanos e recursos físicos. Seja na fase de ração, ou a partir de novas tecnologias no incubatório, além das práticas de manejo, seja na recria, e em alguns casos na produção de ovos férteis, ou ainda, estratégias de formação de custos. Pode-se notar, que tais aspectos passam a fazer parte da estrutura da empresa na forma de hierarquia, aliando-se às suas rotinas e aos seus processos internos.

Outro fator importante de *path dependence* sob a forma de integração vertical, se apresenta no cumprimento dos aspectos de sanidade (MAPA), que levaram à maior cuidado em cada processo da cadeia produtiva, cumprindo procedimentos de biosseguridade, segundo os manuais das BPFs nos aviários, na fábrica de ração e nos incubatórios. A legislação influenciou não só a forma de realização dos processos, mas também nos padrões de estrutura física conforme as exigências de biosseguridade (práticas de prevenção de doenças). Assim, a sanidade é viabilizada pelo maior controle das empresas sob esses processos, desde a fase de

ração com a seleção de matéria-prima e tratamento dos ingredientes, havendo até mesmo fábricas próprias específicas de ração e caminhões específicos para seu transporte na maior parte das empresas pesquisadas. Ademais, mostram-se os aspectos sanitários envolvidos no processo de nascimento dos pintinhos, no manejo do incubatório, analisando as microtrincas dos ovos, a erradicação de possíveis bactérias e controles de ambiência, além dos avanços de vacinações, feitos nas fases de recria e incubatório. Ou seja, ao ampliar-se o controle de recursos físicos e humanos nessas fases por meio da produção interna, criam-se maiores condições de assegurar a sanidade dos lotes.

Salienta-se que, embora apresentou-se convergência entre todas as empresas na integração vertical para a fase de ração e incubatórios (Quadro 3), ao mesmo tempo, pode-se notar também que aspectos de **heterogeneidade** entre as empresas investigadas, são efeitos das distintas fronteiras apresentadas entre elas. Nesse sentido, com a ração e incubatórios internalizados, mostram-se diferentes recursos associados ao conceito de qualidade nessas etapas, como qualidade de matéria-prima da ração, qualidade no processo (tratamento dos ingredientes), qualidade no conhecimento de nutrição, ou ainda qualidade nos manejos do incubatórios, associados às inovações destes (Empresa B). Esses recursos levam à heterogeneidade das empresas quanto a sua reputação atrelada à sanidade e qualidade no produto, ou à sanidade e qualidade associadas à eficiência do processo para expansão. Esses diferentes delineamentos para essas fases, são possibilitados pela integração vertical, dada a organização única dos recursos em cada empresa.

Há maior variação da forma de estrutura de governança nas fases de recria e de produção de ovos férteis. Como exemplo, embora as empresas B, C e D sejam cooperativas, elas apresentam diferentes limites, assim, o seu controle de recursos específicos internamente varia entre elas. Fatores de heterogeneidade em relação a qualidade no produto final e/sanidade ou de expansão, qualidade de conhecimento/corpo técnico, reputação e volume de compras para recursos próprios de estrutura física, mostram-se diferentes conforme a possibilidade de integração vertical. Em empresas como a C e a D, por meio do seu recurso estratégico de **captação e formação de mão-de-obra** associada ao seu *path dependence*, desenvolvem **qualidade superior atrelada a status sanitário** e expansão. Assim, mostra-se que a perpetuação do seu conhecimento tácito e *know-how* interno de manejo, aliado à qualidade de sua mão-de-obra própria, são viabilizados pela integração vertical nas fases de recria e produção de ovos férteis, além da ração e incubatórios. O Entrevistado E3 aponta que na internalização busca-se a proteção do diferencial de sanidade da Empresa C: “É uma capacidade estratégica nossa, a verticalização da nossa cadeia é uma necessidade criada que não tem como sair desse caminho, principalmente pensando na sanidade. E o procedimento está ligado à mão-de-obra, equipamentos, manejos corretos, programa vacinal bem feito.”

Empresas como a C, D e F, têm esses recursos, seja de captação e formação de mão-de-obra, de *know-how* interno, conhecimento tácito/agregado internamente e aprendizagem decorrentes do seu controle sob essas fases, além da possibilidade de maior volume nas compras de insumos próprios. Já a Empresa B que desenvolve qualidade no produto final/ excelência nos resultados, na mesma linha, tem controle do recurso de conhecimento tácito interno, seu *know-how* de manejo, mas somente na fase de recria, quando internaliza o processo e tem o recurso estratégico de formação e captação de mão-de-obra própria. A geração e perpetuação da qualidade do conhecimento tácito, habilidades e aprendizado como novas práticas de manejo, ocorre pelo controle dos recursos específicos em cada empresa, capazes de gerar seus diferenciais. Nesse caso, ao considerar-se a proteção desses recursos em específico, ela é adquirida via integração vertical, nesse sentido, pode-se dizer que se mostram mais protegidos os recursos de conhecimento/*know-how* interno nas empresas C, D e F com a duas fases (recria e produção de ovos férteis) internalizadas, os quais podem ser valiosos, justamente ao serem decorrentes dessa proteção.

Faz-se necessário destacar que, mostrou-se o recurso de conhecimento tácito/ *know-how* interno de manejo como mais importante de ser protegido na fase de recria do que na fase de produção de ovos férteis, dado que a recria tem um processo mais complexo e estratégico para todo o restante da cadeia produtiva, conforme levantado na pesquisa. A medida que se mostrou integração vertical para a recria na maioria das empresas, sendo que as Empresas B; C; D; F; G, tem toda a recria internalizada, já na forma mista com parte da produção própria na recria, estão as empresas: A; F; H; I; J. Por outro lado, as empresas A, H e J, possuem apenas parte da produção de ovos férteis na forma de integração vertical.

No que diz respeito às possíveis origens de **rendas ricardianas**, em primeira análise, foram consideradas somente na fase de formulação da ração. Nesse caso, os recursos apresentados no processo de ração, sendo estes particulares à cada empresa, associadas ao desenvolvimento de capital humano com o conhecimento tácito quanto à nutrição, além dos controles de qualidade aplicados, são oriundos da internalização desse processo, ou seja, de sua verticalização. Dessa maneira, as alterações na formulação da ração, sejam os produtos utilizados ou os níveis desses produtos, são propiciadas pela continuidade do conhecimento no ambiente interno da empresa, tal condição viabiliza que seja exequível, de fato, a redução dos custos nessa etapa. Ademais, o controle de qualidade específico à fabricação de ração, que é gerido pelos líderes dessa fase, mostra que ao ser controlado internamente, possibilita a obtenção de eficiência e que essa seja mantida. Em suma, foi possível constatar no tocante a fase de ração que, o controle interno obtido na hierarquia, influencia a estruturação de custos nas fórmulas de ração de cada empresa, como também as condições de minimização desses.

Já na fase de produção de ovos férteis, a maioria das empresas não detém desse controle, uma vez que estabelecem contratos de quase-integração vertical com produtores. Assim, na fase de ovos férteis (Empresas B; E; G; H; I; J) e em alguns casos na recria (E) (H; I; J/mistas), como essas empresas não possuem recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra, aliado a ausência do recurso de estrutura física, viabiliza-se a realização do seu processo produtivo nessas etapas, por meio da contratação. Isso porque o produtor integrado dessa fase possui mais capacidade de obter e gerir de forma mais eficiente o recurso de mão-de-obra. Com isso, as empresas em sua maioria, terceirizam essa fase, indo ao encontro do que Barney (2002) indica, que em atividades que a empresa não tem recursos necessários para se ganhar vantagem competitiva, deve-se evitar a integração vertical. Ademais, sob o enfoque da VBR pura (BARNEY, 1991) não há possibilidade de ocorrer a obtenção de recursos valiosos por meio de contratos com fornecedores externos à empresa.

Quanto à forma de governança via Mercado *spot*, só foi observada nas empresas para a compra dos insumos de grãos (soja e milho) para a produção de ração. Todavia, nos demais elos da cadeia, não são observadas outras aquisições na forma de mercado *spot*. Para tanto, as empresas entrevistadas demonstraram em seu posicionamento, que o modo de estrutura de mercado livre, deixa vulnerável a condição de proteção dos recursos estratégicos que são empregados e desenvolvidos ao longo do processo produtivo de matriz pesada, dado que, nesse modo de governança é inviável obter o controle total, seja da procedência ou do possível acesso dos concorrentes aos recursos. Diante disso, demonstrou-se convergência entre todas as empresas, da não utilização do mercado livre nas atividades em que se gera diferencial, ou seja, que consistem na identidade da empresa (ração, incubatórios e recrias).

Por fim, a partir da análise dos pressupostos teóricos da Visão Baseada em Recursos (VBR), sendo *path dependence*, a heterogeneidade dos recursos e as rendas ricardianas, notou-se a possibilidade de utilização dessas categorias como justificativas das decisões de integração vertical observadas na cadeia de matriz pesada. Tais justificativas se apresentam primeiramente, quanto ao *path dependence*, o qual demonstrou interferir na forma de coordenação de integração, desde às decisões governamentais, e, ao mesmo tempo, ao longo de sua trajetória,

as empresas desenvolvem internamente aprendizagem, conhecimento tácito e inovações nas formulações de ração e formas de manejo.

Seguindo esse racional da VBR, pode-se dizer que, para o caso das empresas que internalizam a parte de recria e de produção de ovos férteis, a não existência de relação com os produtores, e sim, a presença do desenvolvimento de aprendizado e *know-how* internamente, propiciando a obtenção de mão-de-obra qualificada própria, justificam a escolha pela integração vertical. Por outro lado, nas empresas que não possuem o recurso estratégico de captação e formação de mão-de-obra, e precisam contratar o produtor para a realização dessas atividades, perante a obtenção de mão-de-obra qualificada do produtor, justifica-se a opção de contratos de quase-integração, pois o terceiro se mostra mais eficiente.

Observou-se dentre as empresas investigadas, principalmente na fase produtiva de recria, que as empresas que não possuem a produção internalizada, mas indicam que pretendiam ter pois a consideram estratégica, não o fazem, notadamente, em virtude da dificuldade da captação e formação de mão-de-obra. Nas empresas que possuem as fases de recria ou produção de ovos férteis internalizadas e apresentam esse recurso de mão-de-obra, principalmente na recria, este é desenvolvido no seu *path dependence*, sendo oriundo do desenvolvimento do conhecimento tácito, agregado internamente, de acordo com suas rotinas e atividades, além de sua complementaridade com a capacidade produtiva e estrutura física das empresas, indo ao encontro do exposto em Teece et al. (1997) e Foss e Stieglitz (2010).

Na mesma linha, no que concerne a heterogeneidade, considera-se que, quando preza-se a ampliação da sua heterogeneidade, com recursos superiores como o maior conhecimento tácito em nutrição na fase de ração, e o *know-how* interno para garantir a qualidade do manejo, fortemente buscado na fase da recria e de incubatório, justifica-se a escolha de integração vertical das empresas, diante a possível proteção que é demandada do conhecimento tácito em nutrição, bem como do seu *know-how* interno de manejo. Mostrando-se em consonância com Barney (1999) e Argyres e Zenger (2010), esses autores apontam que, mesmo que as empresas busquem constantemente novos recursos, elas comumente se integram como um meio para obter proteção eficiente de tais recursos.

Ao passo que, na fase de produção de ovos férteis mostra-se essa necessidade bem menos acentuada, pois em sua maioria consideram-se como recursos superiores àqueles oferecidos pelo produtor, diante sua mão-de-obra mais qualificada e recursos físicos, nesse caso, a integração vertical não é justificada. Por fim, quando consideradas as possíveis origens na obtenção de rendas ricardianas, estando atrelada unicamente à fase de ração, quanto à proteção e desenvolvimento do capital humano e intelectual, nesse caso, a integração vertical é justificada (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Já na condição da não existência interna dessas fontes para aquisição de lucros diferenciais, não se justifica a integração vertical.

A partir desta análise, pode-se dizer que o *path dependence*, a heterogeneidade e as rendas ricardianas, mostraram ser mais resultantes da integração vertical do que determinantes das mesmas. Salvo, em primeira análise, a predição de integração vertical encontrada nos casos relacionados à produção de ração, diante do controle e proteção dessas condições de recursos, os quais lhe condicionam a obtenção de rendas ricardianas, ainda que no curto prazo (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Além da condição de conhecimento tácito e da captação do recurso estratégico de mão-de-obra interna, estes se mostram determinantes para a fase de produção de recria na forma de integração vertical, porém, essa última condição nas empresas estudadas, mostrou-se como decorrente do seu *path dependence*, isto é, no seu *ex post*.

Salienta-se que, ao se considerar que o produto final da matriz é o ovo fértil/pintainho de 1 dia, visto como *commodity*, seu diferencial, isto é, sua qualidade no produto final é gerada pelas suas condições de sanidade, qualidade, uniformidade e conseqüentemente, no desempenho daquele pintainho no campo. Com isso, pode-se observar entre os entrevistados, que no processo de venda desses produtos, sua reputação de marca aspecto ligado ao seu *path*

*dependence*, é tida como fundamental. Evidencia-se assim a importância de se internalizar as fases de ração, incubatório e recria, as quais demonstraram a presença de recursos estratégicos que lhes proporcionam condições de conquistar tais vantagens competitivas. Nesse sentido, observou-se que as empresas visam proteger esses recursos dos concorrentes, porque lhes proporcionam uma vantagem competitiva, que pode ser mantida através da integração vertical (integração *ex post*), no tocante ao desenvolvimento e controle desses recursos, como exposto em Barney (1991), Peteraf (1993), Teece et al. (1997) e Augusto et al. (2018).

## 5. CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi compreender como se dá a integração vertical, ao se considerar a condição dos recursos estratégicos na cadeia produtiva de matrizes pesadas do SAG avícola da região Sul do Brasil. A partir da discussão apresentada, foi possível alcançar o objetivo proposto, ao discutir teórica e empiricamente os pressupostos da VBR e a integração vertical. No que se refere aos recursos estratégicos que conferem diferencial às empresas de matrizes pesadas pesquisadas, isto é, que podem lhes conferir vantagem competitiva, destacaram-se os recursos de conhecimento tático/agregado no ambiente interno, esse se reflete no *know-how* de manejo e de ração feitos para cada linhagem genética. Os quais representam a identidade de cada empresa, e são decorrentes do seu *path dependence*, demonstrando influenciar na decisão de internalização da produção.

Desse modo, buscou-se a compreensão dos pressupostos da VBR nas empresas de matrizes pesadas, e sua relação com a integração vertical, ou seja, como são criados a partir dela ou mantidos por ela. Tendo em vista que, em geral, pode-se dizer que o *path dependence*, a heterogeneidade e as rendas ricardianas, apresentaram ser mais resultantes da integração vertical do que determinantes da mesma. Contudo, notou-se em primeira análise, a condição *ex ante*, possibilitando a predição da internalização da ração, mediante a demanda de controle e proteção das condições de recursos estratégicos, consistindo em rendas diferenciais, mesmo que no curto prazo. Aliada ainda, a condição estratégica no *ex ante* de *know-how* de manejo e do recurso de captação e formação de mão-de-obra na fase de recria.

Destarte, constatou-se que, para os casos em que se visa a proteção de recursos estratégicos que possam permitir a conquista de vantagem competitiva (ração, incubatório e recrias), e que esta vantagem seja mantida, a forma de integração vertical se mostra como a melhor opção para essa manutenção. Nesse sentido, mostra-se que a estratégia da manutenção de seu *know-how* interno de ração e de manejo no incubatório e na recria, tende a lhes dar maiores garantias de sanidade, qualidade e uniformidade, visando assim manter esses recursos internamente. Evidenciando, portanto, a presença e a necessidade da consideração da integração vertical pela teoria da VBR, assim como proposto no presente estudo.

Salienta-se que se ratificou o exposto em Foss (2005) e Argyres (1996), da dificuldade na VBR em termos metodológicos com a ausência de poder preditivo. Nesse sentido, têm-se como uma das principais contribuições deste estudo, que ao se identificar recursos superiores, como o maior conhecimento em nutrição na fase de ração com possível geração de rendas ricardianas, e o *know-how* interno com o recurso de captação e formação de mão-de-obra na recria, em primeira análise, mostram-se como condição *ex ante*, para a internalização. Assim, a condição do recurso no *ex ante*, mostra-se não só mais decisiva, como melhor compreendida ao ser complementada pela condição de proteção e controle desses recursos que a forma de integração oferece no *ex post*. Reforçando a relação dessa estrutura de governança com a VBR, no que tange à aspectos de predição e justificativas para a adoção da integração vertical.

Diante o exposto, ressalta-se que no presente estudo, não se buscou criar um aporte teórico a fim de determinar como os pressupostos da VBR interferem na decisão das formas de coordenação das empresas. O que se buscou foi contribuir em direção a uma orientação mais consistente quanto ao modo como esses aspectos teóricos da VBR podem interferir na

determinação da forma de governança de integração, no *ex ante* e no *ex post*. Outrossim, destacam-se ainda os resultados deste estudo como uma contribuição teórica à agenda de pesquisa na busca de um maior *framework* da VBR, na decisão de internalização.

Não obstante, Durand et al. (2017) indicam que uma característica significativa da gestão estratégica como campo de estudo é a ênfase na aplicação empírica, no mesmo sentido, elucida-se que como implicações práticas deste trabalho, têm-se a relevância dos dados empíricos das empresas pesquisadas. Uma vez que, além dessas empresas se encontrarem em uma região de maior representatividade na avicultura brasileira, a decisão de integração mostra-se de fato atual. Essa decisão, aliada a configuração das diferentes estruturas de governanças dessa cadeia produtiva, fortaleceu a relevância de sua exploração pela lente teórica da VBR.

Assim, buscou-se contribuir para a tomada de decisão dos gerentes não só na cadeia de matriz pesada, como também em demais cadeias produtivas, fomentando a escolha de formas de coordenação estratégicas. Ao ser considerada a região Sul do Brasil, faz-se necessário pontuar, que não foram encontradas diferenças entre os três estados considerados, tanto no que se refere ao ambiente institucional, bem como às formas de governança estabelecidas. Isso porque, demonstrou-se que as empresas divergem entre si dentro dos mesmos estados, e convergem nas afirmações entre estados diferentes. Diante disso, têm-se a contribuição também de que as constatações aqui encontradas na cadeia de matrizes pesadas, sejam consideradas como induções no contexto brasileiro, no que se refere à essa cadeia.

Sugere-se como estudos futuros, a busca de uma melhor compreensão em relação às formas de obtenção de controle e proteção das condições de recursos estratégicos, esse enfoque teórico poderia ser ampliado com uma análise que considere a introdução de demais teorias como a Teoria dos Custos de Transação e de Mensuração. Além da ampliação do escopo teórico para a compreensão da forma contratual, a partir da complementaridade da VBR com essas teorias, uma vez que a condição estratégica pela forma de contratação não é prevista nos termos da VBR. Por fim, também como limitação, apresentou-se como objeto de estudo as empresas avícolas localizadas somente na região Sul do país. Recomenda-se assim, a consideração desta análise proposta em outras regiões do país ou em âmbito nacional, no que tange ao setor avícola de modo geral, as quais poderiam consistir em contribuições para avançar no estudo proposto. Com isso, visa-se estimular demais estudos e debates no campo, consoante ao proposto por Foss e Hallberg (2017), em que a elaboração e alterações de proposições, possam motivar futuros progressos na teoria estratégica.

## REFERÊNCIAS

- ABPA-ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL. **Relatório anual de 2021**. Disponível em: <[https://abpa-br.org/wp-content/uploads/2021/04/ABPA\\_Relatorio\\_Anual\\_2021\\_web.pdf](https://abpa-br.org/wp-content/uploads/2021/04/ABPA_Relatorio_Anual_2021_web.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2021.
- ARAÚJO, G. C.; BUENO, M. P.; BUENO, V. P.; SOUZA, I. F. de. Cadeia produtiva da Avicultura de Corte: Avaliação da Apropriação de Valor Bruto nas Transações Econômicas dos Agentes Envolvidos. **Gestão & Regionalidade**. Vol. 24 - Nº 72 - set-dez/2008.
- ARGYRES, N. 'Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions', **Strategic Management Journal**, 17(2), pp. 129–150, 1996.
- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries: a dynamic perspective and integration. Atlanta Competitive Advantage Conference 2010 Paper. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1554033>, 2010
- ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, transaction costs, and firm boundaries. **Organization Science**, 23(6), 1643-1657. <http://doi.org/10.2307/23362018>, 2012.
- AUGUSTO, C. A.; SOUZA, J. P.; CARIO, S. A. F. Integração Vertical em Montadoras Automotivas. *Revista de Administração Contemporânea*, [S.l.], v. 22, n. 5, p. 704-725. <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1295>, 2018.



BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2016.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 01, p. 99-120, 1991. 16.

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

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. 3. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 2002.

BARNEY, J. **Gaining and sustaining competitive advantage** (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2007.

DURAND, R., GRANT, R. M.; MADSEN, T. L. The expanding domain of strategic management research and the quest for Integration. **Strategic Management Journal**, 38(1), 4-16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>, 2017.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with transaction cost economics. **Management Review, Working Paper**, 4, mar. 2004.

FOSS, 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.

FOSS, N. J.; HALLBERG, N. L. Changing assumptions and progressive change in theories of strategic organization. *Strategic Organization*, 15(3), 410-422. <https://doi.org/10.1177/>, 2017.

JACOBIDES, M. G.; WINTER, S. G. The co-evolution of capabilities and transaction costs: explaining the institutional structure of production. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 5, p. 395-413, may, 2005.

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

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.

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

SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. A questão da coexistência de estruturas de governança na economia dos custos de transação: evidências empíricas na avicultura de corte paranaense. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-118, 2005.

TEBBOUNE, S.; URQUHART, C. Netsourcing strategies for vendors: A resource-based and transaction cost economics perspective. **Journal of Information Technology**, 31(1), 32-47, 2016. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.20>

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.

ZANELLA, C. **Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central aurora alimentos (aves) – formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos**. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.