



ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NAS CADEIAS DE CARNE AVÍCOLA, BOVINA E SUÍNA E NO BRASIL¹

Vinícius Neto FERRARI, Universidade Estadual de Maringá (UEM), pg405691@uem.br

Sandra Mara de Alencar SCHIAVI, Universidade Estadual de Maringá (UEM),

smaschiavi@uem.br

José Paulo de SOUZA, Universidade Estadual de Maringá (UEM), jpsouza@uem.br

Referência:

FERRARI, Vinícius Neto; SCHIAVI, Sandra Mara de Alencar; SOUZA, José Paulo de. Estruturas de governança nas cadeias de carne avícola, bovina e suína e no Brasil. In: SIMPPA - SIMPÓSIO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 4., 2024, Maringá. **Anais eletrônico...** Maringá: PPA, 2024. p. 16-32. Disponível em: <https://ppa.uem.br/iv-simppa-2024x/anais>. Acesso em: 25 nov. 2024.

RESUMO:

O agronegócio é fundamental para geração de trabalho e movimentação econômica nacional e internacional. Porém, é marcado por dificuldades que vão desde problemas de coordenação da cadeia, incertezas entre agentes, exigências legais e sanitárias e a busca constante por arranjos contratuais para redução de custos e melhor eficiência produtiva. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo identificar quais são as estruturas de governança utilizadas nas cadeias avícola, bovina e suína, no Brasil. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica. O método de análise de conteúdo foi aplicado com a base teórica da Nova Economia Institucional (NEI), nas vertentes da Teoria dos Custos de Transação e Estruturas de Governança. Foi aplicada uma Como resultados foram identificadas várias estruturas de governança nas três cadeias estudadas. Não foi identificada unanimidade entre os atores envolvidos, quanto às estruturas de governança utilizadas. Isso pode ser explicado pela necessidade de adaptação frente às alterações de mercado e as características das transações.

Palavras-chave: Estrutura de governança. Brasil. Agronegócio

GOVERNANCE STRUCTURES IN POULTRY, BEEF AND PORK SUPPLY CHAINS IN BRAZIL

ABSTRACT:

The agribusiness sector is fundamental for generating employment and driving national and international economic activity. However, it is marked by challenges that range from

¹ Este artigo é beneficiário de auxílio financeiro da CAPES.

coordination problems within the supply chain, uncertainties among agents, legal and sanitary requirements, and the constant search for contractual arrangements to reduce costs and improve productive efficiency. This study aims to identify the governance structures used in the poultry, cattle, and swine supply chains in Brazil. A qualitative, descriptive, and bibliographic research was conducted. Content analysis was applied based on the theoretical framework of New Institutional Economics (NIE), specifically the Transaction Cost Theory and Governance Structures. The results revealed several governance structures across the three supply chains studied. There was no unanimity among the actors involved regarding the governance structures used. This lack of consensus may be explained by the need to adapt to market changes and the characteristics of the transactions.

Key-words: Governance Structure. Brazil. Agribusiness

1. INTRODUÇÃO

O Brasil ocupa hoje papel de destaque no mercado mundial de produção e exportação de carnes, fato que já vem acontecendo há alguns anos. A alta na demanda e no consumo de carnes justifica os altos índices de produção, com mais de 18 mil toneladas produzidas, entre carne de avícola e carne suína. Valores que garantiram ao Brasil, no ano de 2021, as colocações de primeiro e quarto lugar, respectivamente, nos rankings de abastecimento do mercado mundial (ABPA, 2022). Além disso, é possível destacar a importância dessas indústrias na geração de empregos à população de diversas maneiras, tanto na fomentação de atividades agropecuárias de pequenos produtores, como no emprego, nas várias etapas da indústria (CIELO, ROCHA JÚNIOR e SANCHES-CANEVESI, 2019).

Esses dados demonstram a força e importância deste mercado, pois, apesar de ser o maior fornecedor mundial, apenas 32% da produção do ano foi destinada à exportação, os outros 68% alimentaram o mercado interno (ABPA, 2022). Isso aconteceu ainda em um ano marcado por muitas dificuldades devido ao quadro econômico delicado decorrente da crise mundial causada pela pandemia do COVID-19.

A realidade de instabilidade e mudanças, a partir do advento da COVID-19, teve impacto direto no mercado de carne de frango, marcado por altas históricas de preços dos insumos para produção de ração, principalmente no aumento dos custos de milho e soja, esses custos registraram aumentos de 140% e 200%, respectivamente, se comparadas as médias de 2015 a 2021. Não obstante a isso, os produtores também enfrentaram aumentos nos custos das embalagens para seu produto e de combustíveis para seu transporte, além do desequilíbrio e incertezas que a reabertura das economias globais causou na oferta e demanda de contêineres no mundo (ABPA, 2022).

Além disso, o Brasil figura como importante participante também no mercado mundial de carne suína, com uma produção crescente nos últimos onze anos, que tem seu maior destino da produção para o mercado interno (75%), inicialmente, e o restante (25%) para a exportação (ABPA, 2022). Esse crescimento garantiu o quarto lugar no ranking mundial de exportação, no ano de 2021, conforme essa fonte.

Apesar do país não ser líder como no mercado avícola, a produção suína brasileira também tem papel de destaque na economia nacional, devido ao alto nível de produção anual e pelo marcante e constante crescimento ao longo dos anos (ABPA, 2022). Assim acontece também com a cadeia produtiva da carne bovina, que também possui papel econômico importante, como as duas já citadas acima, principalmente pela sua participação no consumo médio diário da população brasileira (IBGE, 2020). Assim, devido a sua importância

nutricional e energética, a frequência de consumo familiar de carne bovina e avícola detém altas porcentagens, ficando atrás apenas do Pão de sal.

Apesar deste contexto de relevância econômica, a produção agropecuária é marcada pela complexidade (VALDES, HALLAHAN e HARVEY, 2015). Para esses autores, isso se deu devido a perecibilidade do produto e a necessidade de órgãos controladores quanto à segurança do alimento, saneamento e rastreabilidade. A necessidade de avanço no uso da tecnologia para produções em larga escala, contribuiu para essa complexidade.

Dado as relações de interdependência entre os agentes que integram essas cadeias e as características das relações de troca estabelecidas, em grande parte por contratos, que definem a forma de realizá-las, e os atributos dos ativos transacionados, o presente trabalho é pautado na Nova Economia Institucional (NEI), notadamente na Teoria dos Custos de Transação (TCT). Além disso, Azevedo (2000) explica que a NEI é uma teoria genérica aplicável para diversos setores da economia, mas especialmente aplicável no setor agroindustrial devido às instituições presentes e também as características das transações. O autor destaca os custos de transação presentes, os direitos de propriedade da terra e dos bens, necessidade de segurança alimentar e qualidade mínima, como justificativa para uso dessas teorias. Assim, as partes envolvidas adotam estruturas de governança com a intenção de reduzir os custos envolvidos, o que justifica o direcionamento do estudo.

Portanto, frente à importância das cadeias conectadas com a base teórica, apresentadas anteriormente, justifica-se a investigação científica para maior compreensão das práticas, limitações e situação de competitividade do setor. Por fim, o presente estudo tem como objetivo identificar quais são as estruturas de governança adotadas nas cadeias de carne, bovina, suína e frango, no contexto nacional. Para isso, foi empreendida uma busca bibliográfica sobre o tema em estudos realizados no Brasil. O método utilizado foi a análise de conteúdo com corte temporal de até 15 anos.

O presente trabalho se divide da seguinte maneira, além da introdução: referencial teórico, com foco na Teoria dos Custos de Transação, Estruturas de governança e Ambiente institucional; em seguida, procedimentos metodológicos aplicados; posteriormente uma sessão de análise dos dados, em seguida conclusão e por fim considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) é um dos principais ramos da Nova Economia Institucional e possui uma abordagem microanalítica, tendo como objeto principal de estudo as transações que acontecem no mercado e quais são os custos presentes para se firmar essas transações (WILLIAMSON, 1985). Para os autores da TCT, toda transação possui algum custo envolvido e pensar em um mundo isento de custos de transação seria um mundo utópico.

Segundo esse mesmo autor, existem dois tipos de custos de transação: os custos *ex ante* e custos *ex post*. Esse primeiro custo representa todos os custos que existem para desenhar, negociar e definir proteções durante uma negociação. O custo *ex post* são custos que acontecem após ou durante a transação, como por exemplo os custos de renegociação derivados de uma má aceitação do que fora primeiramente proposto. Esses custos podem ser para realinhamento, ser associados à estrutura de governança e de se fazer funcionar os acordos (WILLIAMSON, 1985).

Contudo, além desses diferentes custos durante a transação, há também a complicação no quesito prevenção e identificação dos mesmos, já que os custos *ex ante* e *ex post* muitas vezes ocorrem simultaneamente e são difíceis de quantificar. No entanto, para a TCT o foco principal não está apenas na quantificação numérica de cada custo, mas sim na consideração desses custos para um olhar comparativo, ou seja, o custo da transação naquele modo de contratação, se comparado a outro modo (WILLIAMSON, 1985).

Além disso, outro fator importante de característica das transações e que impacta no resultado final dessas, são os pressupostos comportamentais. Williamson (1985) explica que os agentes buscam agir de maneira racional, mas são apenas limitados e tendem a agir de maneira oportunista, para obter maiores resultados para si.

Segundo Williamson (1985), a racionalidade limitada significa que os homens têm a intenção de agir de forma racional na relação de troca, porém, sempre são limitados. Isso significa que o estabelecimento de um contrato nunca vai ser plenamente racional porque ele não tem informação e a capacidade de identificar todas as possibilidades e todos os riscos daquela transação.

Isso não significa que na relação de troca não tem o planejamento para identificar esses riscos e evitar possíveis custos, mas sim que apesar de toda essa aplicação de esforço, é importante entender que na ciência social esse agente sempre vai ter limitação racional.

Quanto ao pressuposto comportamental de oportunismo, Williamson (1985) conceitua esse como sendo a busca pelo interesse próprio, mas com malícia. Ou seja, os agentes sempre irão realizar uma transação com a mentalidade de obter resultados benéficos a si mesmo e tendem a agir de maneira que vá aumentar o seu benefício, mesmo que isso signifique prejudicar a outra parte. O autor explica também que o oportunismo pode ocorrer *ex ante* e *ex post* na transação.

Esses pressupostos comportamentais estão fortemente interligados com a falta de informação que as partes possuem da transação. Ou seja, uma parte tendo mais informação do que a outra, seja sobre o produto, preço, mercado, oportunidades, concorrentes, ou qualquer outro fator que afeta o desempenho daquela troca pode fazer com que essa consiga construir uma vantagem e agir de maneira oportunista por causa da racionalidade limitada da outra parte. Essa condição de assimetria de informação é crucial para o desempenho da transação (WILLIAMSON, 1985).

Assim, as relações de troca são realizadas por organizações detentoras das informações e que objetivam diminuir esses riscos de “ser aproveitado” por outra parte. Nesse sentido, Williamson (1985) explica que as firmas se organizam de diferentes maneiras, sendo essas as estruturas de governança (mercado, híbridas, hierarquias/integração vertical). Cada estrutura tem características distintas e são mais ou menos condizentes dependendo das características da transação, da propriedade em questão, dos agentes envolvidos, do mercado, entre outros fatores.

2.2 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA

São três os atributos da transação que Williamson (1985) explica que acontecem e justificam as diferentes maneiras de organizar uma transação: especificidade do ativo, incerteza e frequência.

A especificidade do ativo diz respeito ao grau de idiosincrasia daquele ativo, ou seja, trata da característica que torna o ativo peculiar para aquela transação. Ativos específicos são

difíceis de serem aplicados e reutilizados em outras transações sem que haja perda de eficiência. Williamson (1985) explica que transações com ativos específicos normalmente requerem certo nível de investimento para essa transação em particular, além de surgir a necessidade de salvaguardas contratuais e organizacionais para impedir ações oportunistas e também a identidade específica de cada uma das partes envolvidas na transação importa.

Já por sua vez, a frequência se refere a quantidade de vezes que a transação irá acontecer. A frequência é importante porque quanto mais vezes a transação acontecer, os custos envolvidos na transação são diluídos e também alta frequência facilita a construção de reputação e conhecimento entre as partes, diminuindo assim a necessidade de salvaguardas e contratos extensos para se proteger do outro agente, porque os agentes já vão se conhecer e se entender (WILLIAMSON, 1985).

E por fim, o terceiro atributo de incerteza diz respeito à incapacidade das partes em prever o que vai acontecer na transação, trata da imprevisibilidade de fatores que podem afetar o resultado da transação e está relacionado à racionalidade limitada, previamente comentada (WILLIAMSON, 1985).

Existem três formas gerais de estruturas de governança na qual as organizações se estabelecem: mercado, formas híbridas e integração vertical (ou hierarquia) e a escolha de cada uma delas depende da especificidade do ativo, incertezas na relação e frequência da transação (WILLIAMSON, 1991). Cada uma dessas estruturas se diferencia em termos de mecanismos de controle e coordenação, e por diferentes habilidades de adaptação às alterações, além disso, cada forma é apoiada e definida por um tipo diferente de lei contratual.

A estrutura de governança de mercado é marcada pela realização rápida e fácil da transação, acontece normalmente quando não há alta especificidade do ativo, a propriedade não tem atributos muito específicos e não há necessidade de investimento especializados, além disso não há altos riscos de comportamentos oportunistas e incerteza do ambiente e a transação pode ocorrer de forma recorrente ou ocasional (WILLIAMSON, 1991).

Por outro lado, temos a estrutura de integração vertical (ou hierarquia). Essa forma representa um extremo oposto do mercado, por ser mais complexa e é caracterizada pela coordenação centralizada em uma única firma. Acontece normalmente quando existe alta especificidade do ativo, frequência e incerteza. Considerando todos esses riscos as firmas decidem por integrar verticalmente e assumir as etapas da produção para si, possuindo assim total controle dos recursos e processos para isso (WILLIAMSON, 1991).

Eno meio termo entre as duas estruturas descritas acima, temos as formas híbridas de estruturação. Essa organização foi identificada e ganhou espaço na análise econômica e pesquisas científicas posteriormente, ao ser identificado que em muitos casos empíricos uma única organização apresentava características tanto da estrutura de mercado quanto da estrutura de hierarquia, mas não se encaixava em nenhuma das duas completamente.

Com isso, as formas híbridas foram introduzidas para comporem o meio posto e se caracterizam por acontecerem em mercados em que há um certo grau de especificidade do ativo e de incerteza, mas as partes envolvidas na relação mantêm controle legal sobre seus direitos de propriedade (MENARD, 2022). Essa forma de organização se caracteriza por possuir contratos com um certo grau de repetição, com acordos de médio e longo prazo, mas com a presença de salvaguardas e aparatos administrativos, preservação da autonomia das partes, ao mesmo tempo que existe dependência bilateral (WILLIAMSON, 1991). Menard (2022) explica que essa combinação de manutenção da autonomia das partes com contratos flexíveis explica a existência e resiliência das formas híbridas. Como ambas as partes fazem

algum nível de investimento nessa estrutura, o risco de oportunismo é moderado e dividido e, com isso, ambas as partes utilizam de alguma ferramenta para gerenciar esses riscos, sem necessariamente precisar de estruturas complexas e burocráticas de integração completa.

A compreensão da estrutura de governança híbrida inicialmente era contestada e posta apenas como uma organização instável e momentânea, na qual se dizia que as organizações se estruturavam para passar por um determinado momento de mercado e se firmar frente à uma instabilidade e incerteza, mas posteriormente acabaria migrando para um dos lados extremos da régua (mercado ou hierarquia). Foi apenas com o crescimento da literatura e continuidade nas discussões sobre as formas de governança que a forma híbrida se estabeleceu como uma possibilidade real e com características próprias (MENARD, 2022).

2.3 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Como comentado anteriormente, para a NEI sempre existem custos de transação nas relações, independentemente do tipo, agentes envolvidos, produto ou mercado. E é justamente por causa desses custos que Coase (1937) diz que surgem as organizações: para gerenciar e sincronizar os acordos econômicos de forma otimizada e que reduzam esses custos. Porém, surge também a necessidade de organizar e regulamentar as relações entre organizações, papel então adotado pelas instituições. Todo esse processo é chamado de ambiente institucional, que fornece as regras que as coisas devem acontecer. O ambiente institucional impõe restrições e, caso necessário, mudanças nas estruturas de governança que impactam nas relações entre os agentes e nos custos econômicos.

Segundo North (1990), as instituições são as regras do jogo na sociedade que guiam as interações humanas e as regras se constituem e se apresentam de maneiras formais, que são as leis, estatutos e normas; ou de maneiras informais, quando surgem pelos próprios agentes na sociedade, sendo essas regras de conduta, costumes, tradições, cultura (NORTH, 1990).

O ambiente institucional é de extrema importância quando pensamos na aplicabilidade para a cadeia de carnes, que é o caso do presente estudo. Os regramentos para as cadeias, em conjunto com as relações envolvendo a especificidade dos ativos transacionados, se tornam relevantes. Isso porque tratam das variações nas especificidades dos produtos e sua consequente necessidade de coordenação, na cadeia produtiva, e por envolverem ativos de alta perecibilidade, e, ligados assim, a aspectos de segurança do alimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é de natureza qualitativa (GODOY, 1995) e descritiva (TRIVIÑOS, 1987), com o empreendimento da pesquisa bibliográfica em trabalhos que se utilizaram da base teórica da Nova Economia Institucional, buscando pesquisas sobre o setor brasileiro de carnes, com foco em trabalhos que tratavam de aspectos relacionados à organização da cadeia e suas estruturas de governança.

Essa busca foi realizada nas plataformas: Web of Science, que é uma das principais fontes de publicações científicas do mundo; SciELO, indexado na plataforma da Web Of Science, mas que contém maior foco para publicações da América Latina, Portugal, Espanha e África do Sul; e por fim na base Spell ANPAD, na tentativa de se obter maior número de publicações nacionais, considerando o foco do estudo sendo sobre as cadeias do Brasil.

A busca dos artigos foi feita utilizando os operadores booleanos “AND” e “OR” para considerar os termos chave sobre a base teórica e o campo empírico (cadeia de carnes), além dos símbolos de truncamento para maior controle da recuperação de resultados. Os termos utilizados foram:

- Termos chaves relacionados à teoria: “nova economia institucional”, “new institutional economic*”, “nie”, “custos de mensuração”, “measurement cost* economic*”, “mce”, “custos de transação”, “transaction cost* economic*”, “transaction cost*”, “tce”, “transaction cost* theory”, “estrutura de governança”, “governance structur*”, “integração vertical”, “vertical integration”, “vertical coordination”;
- Termos chaves relacionados ao campo empírico: “meat”, “poultry”, “pork”, “hog*”, “egg*”, “broiler”, “chicken”, “bovin*”, “beef”, “carne”, “porco”, “ave”, “ave de corte”, “frango”, “avícola”, “suinícola”.
- E por fim o termo relacionado ao local: “Bra?il*”

Foi aplicado o recorte temporal de até 15 anos atrás, para que não houvesse o risco de se utilizar dados e resultados de estudos muito antigos que poderiam já ter se alterado.

Para a seleção das pesquisas, foi analisado inicialmente o título, resumo e palavras-chave. Após isso, uma segunda análise foi aplicada com leitura da introdução dos trabalhos e alguns casos da seção de análises e conclusões, para refinamento dos resultados e maior certeza de que o trabalho se utilizava da mesma base teórica e foi aplicado no mesmo campo empírico. No final da classificação, foram selecionados 20 artigos que compuseram a base para análise, sendo 9 de carne bovina, 5 de carne suína e 6 de carne avícola. Desses 20 artigos, foi possível aproveitar para a análise 18, pois em dois deles (um sobre cadeia avícola e outro bovina) não haviam informações conclusivas e concretas sobre as estruturas de governança, apesar de serem artigos que discutiram custos de transação e contribuíram para o entendimento geral das cadeias em estudo.

A análise dos dados foi feita através da técnica de análise de conteúdo, por ser uma técnica que permite a indução das causas e efeitos, com as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (BARDIN, 1979). As categorias de análise foram definidas através da revisão teórica, sendo elas: tipo de carne e estrutura de governança. Essas categorias serão explicadas na seção seguinte. Após isso, por fim, estão as considerações finais, bem como limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

4 ANÁLISE

Com base nos artigos analisados, apesar das diferenças categóricas entre as cadeias avícola, bovina e suína, foi possível identificar que em todas elas há a adoção de diferentes estruturas de governança, ou seja, não existe uma unanimidade e utilização de apenas uma. A seguir, a tabela 01 resume as estruturas de governança identificadas nos estudos, em cada uma das cadeias.

Tabela 01 - Estruturas de governança identificadas nos estudos

Cadeia estudada	Estrutura de governança	Fonte
Avícola	Híbrida e integração vertical	CALDAS, LIMA e LARA (2020)
Avícola	Contrato de integração	CIELO, ROCHA JÚNIOR e SANCHES-CANEVESI (2019)
Avícola	Híbrida e integração vertical	SCHARDONG e SOUZA (2023)
Avícola	Híbrida e integração vertical	VALDES, HALLAHAN e HARVE (2015)
Avícola	Contratos de integração	SOUZA e ZYLBERSZTAJN (2011)
Bovino	Híbrida	GUIMARÃES <i>et al</i> (2021)
Bovino	Mercados, contrato informal, contrato de longo prazo, integração vertical e relações de longo prazo com contrato formal	GUIMARÃES <i>et al</i> (2020)
Bovino	Híbrida e integração vertical	OLIVEIRA-JUNIOR <i>et al</i> (2020)
Bovino	Mercado e contratos	COLARES-SANTOS, SHANOYAN e SCHIAVI (2020)
Bovino	Contratos e integração vertical	ROSALES <i>et al</i> (2020)
Bovino	Acordo informal (verbal)	OLIVEIRA, CUNHA e MAIA (2019)
Bovino	Mercado, híbrida e integração vertical	GALUCHI, MOZAMBANI e BATALHA (2019)
Bovino	Mercado, híbrida e integração vertical	CARRER, FILHO e VINHOLIS (2014)
Suíno	Integração vertical e híbrida	LINK <i>et al</i> (2024)
Suíno	Contrato e híbrida	MARTINS, TRIENEKENS e OMTA (2022)
Suíno	Mercado, mini integrações, cooperativas singulares, cooperativas gerais e empresas pertencentes a investidores	MARTINS, TRIENEKENS e OMTA (2017)
Suíno	Híbrida	BÁNKUTI e SOUZA (2014)
Suíno	Híbrida	SOUZA e BÁNKUTI (2012)

Fonte: autores (2024).

4.1 CADEIA AVÍCOLA

Podemos identificar que na cadeia avícola a presença principal é das estruturas híbridas e integração vertical, que se justificam principalmente devido à necessidade de maiores investimentos para atender às obrigatoriedades de controle de qualidade e garantir os

padrões impostos. O aumento na especificidade do ativo, nessa cadeia, leva a adoção de estruturas de governança mais complexas (SOUZA e ZYLBERSZTAJN, 2011).

Segundo os estudos, a forma híbrida se mostra como estrutura mais eficiente devido à importância do conhecimento da cadeia, mão-de-obra qualificada e capacidade de aproveitamento dos recursos estratégicos e tecnológicos. Isso permite a diferenciação no mercado, assim como a busca pelo crescimento de produtividade, ganho em eficiência e redução dos custos de produção. Essas são variáveis ainda mais cruciais e importantes quando pensados o contexto setorial avícola de rápido crescimento para mercado interno e externo (SCHARDONG e SOUZA, 2023; VALDES, HALLAHAN e HARVEY, 2015).

Porém, na cadeia avícola, em casos de maior necessidade de perpetuação de conhecimento tácito, aprendizado de novas práticas de manejo e controle de recursos específicos, a integração vertical se mostra como uma estrutura mais adequada (SCHARDONG e SOUZA, 2023). Essa forma de organização, também como conduziu a crescimentos de produtividade, ganhos em eficiência e redução dos custos de produção (VALDES, HALLAHAN e HARVEY, 2015).

Além disso, a cadeia avícola brasileira é marcada também por contratos de integração, que podemos entender como uma estrutura híbrida, na qual os produtores mantêm controle e a sua propriedade até a etapa de corte e realiza a venda para indústrias processadoras (SCHARDONG e SOUZA, 2023; VALDES, HALLAHAN e HARVEY, 2015; SOUZA e ZYLBERSZTAJN, 2011). Esses tipos de contratos buscam reduzir os custos de transação pelo lado do processador, mas não anula completamente a possibilidade de apropriação de renda dos produtores. Normalmente esses acordos de venda são caracterizados por acordos de longo prazo, aproximando assim às características teóricas das formas híbridas.

4.2 CADEIA BOVINA

No caso da carne bovina, os estudos mostram heterogeneidade entre as estruturas adotadas, conforme é possível observar na tabela 01. As estruturas de governança nessa cadeia, vão de estruturas com características de acordos em mercado, passando pelas formas híbridas e até integração vertical.

O principal destaque para definição dessas estruturas fica para a coordenação da complexidade da cadeia (GUIMARÃES *et al*, 2021), a depender do foco: sistema agroindustrial convencional ou sistema agroindustrial diferenciado. No primeiro caso, observa-se maior presença de estruturas de mercado spot, contratos e arranjos informais, migrando para as formas híbridas, dada o surgimento de necessidades de maiores controles de qualidade ou maior frequência de transações entre os agentes. Já no caso dos sistemas agroindustriais diferenciados, observa-se maior tendência pelas estruturas híbridas e integração vertical, justamente por causa da maior especificidade do ativo, necessidade de controle por serem carnes de maior qualidade e mais caras.

Podemos entender que as mudanças setoriais em relação às regulamentações e principalmente à mudança de demanda dos consumidores, leva alguns agentes da cadeia a passarem da comercialização apenas de carne de corte, para os sistemas diferenciados de comercialização das carnes marcadas por maior nível de qualidade (GUIMARÃES *et al*, 2021; GALUCHI, MOZAMBANI e BATALHA, 2019). Porém, essa mudança de dinâmica faz com que seja necessária, segundo os autores, a uma adaptação da dinâmica relacional entre os agentes, fazendo assim com que as estruturas de governança sejam alteradas.

Além disso, os estudos mostraram que em alguns casos há organizações em formas plurais: dependendo do nível da cadeia (para cima ou para baixo) ou da relação com certos agentes, uma determinada estrutura é adotada. Uma organização pode utilizar contratos formais ou informais para comprar os produtos dos produtores (caracterizando então uma estrutura de mercado ou híbrida). Para fazer a distribuição, entretanto, fazer acordos com companhias próprias para a distribuição ou a própria organização fazer a venda do produto (caracterizando assim a integração vertical). (GUIMARÃES *et al*, 2020; OLIVEIRA-JUNIOR *et al*, 2020; GALUCHI, MOZAMBANI e BATALHA, 2019; CARRER, FILHO e VINHOLIS, 2014). Além das características de especificidade, frequência e incerteza que influenciam na decisão, as expectativas do mercado consumidor em cada caso é fator importante, principalmente se será para venda nacional ou exportação.

4.3 CADEIA SUÍNA

Quanto à cadeia de carne suína, notamos que também está marcada pela as mudanças de mercado e a importância de controle de qualidade e segurança do alimento. Esses aspectos impactam na escolha da estrutura de governança, migrando de acordos simples, com olhar apenas para custos, para acordos mais complexos, pensando em custo e qualidade (MARTINS, TRIENEKENS e OMTA, 2022; LINK *et al*, 2024).

Outra característica muito importante dessa cadeia é que os fazendeiros recebem apoio dos agentes para frente na cadeia (MARTINS, TRIENEKENS e OMTA, 2022). Isso acontece, tanto em questões de gerenciamento, apoio financeiro (com arranjos de empréstimos e de crédito) e principalmente tecnológico para monitoramento e facilitação dos requisitos de qualidade.

A maior presença é das estruturas de governança híbridas nas relações entre produtores e processadores (MARTINS, TRIENEKENS e OMTA, 2022; BÁNKUTI e SOUZA, 2014; SOUZA e BÁNKUTI, 2012). Os primeiros buscam esses acordos inicialmente para se protegerem de riscos de mercado e ter acessos a recursos e tecnologia, enquanto que os processadores possuem maior controle da qualidade que garante a participação no mercado global. Com isso, os contratos garantem a autonomia e a presença de cada uma das partes, mas ao mesmo tempo marca essa interdependência entre os atores, o que justifica as relações de longo prazo. Ou seja, a cadeia suína está marcada por alta especificidade do ativo e frequência.

A presença da estrutura de mercado é baixa nessa cadeia, (MARTINS, TRIENEKENS e OMTA, 2017; LINK *et al*, 2024). Os estudos mostram práticas de estruturas híbridas, no entanto, em alguns casos há mercados para comercialização direta da produção “restante”, que não foi comercializada anteriormente. Nesses casos, o produtor fica responsável por atender aos mecanismos e as exigências do mercado, quanto à produção e à certificação de segurança.

5 CONCLUSÃO

Como resultado da análise pode-se destacar a presença de variadas estruturas de governança, a partir do olhar da teoria da Nova Economia Institucional. Isso evidenciou a importância dos atributos para a concretização das estruturas, pois em todos os estudos, os pontos de especificidade do ativo e a frequência da transação, eram levados em conta para explicar a organização estrutural adotada. Quanto maiores as especificidades e a frequência,

mais frequente a adoção de estruturas mais complexas entre produtores fazendeiros e as fábricas e processadores. Isso permitiu que a adoção de novas tecnologias na indústria de carne no Brasil garantisse ganhos de padrão produtivo, qualidade e controle sanitário. Esse modelo de integração, muito adotado desde a década de 70, teve impacto direto também no ambiente institucional com a criação da Lei nº 13.288, de 2016. Essa lei estabeleceu as regras para essa relação e criou órgãos para regular a manutenção dessa atividade, de forma que seja benéfica para as partes envolvidas e para o consumidor que vai obter o produto final (ABPA, 2022).

Apesar da diferença entre os tipos de carne, um ponto comum entre as três cadeias analisadas é a presença de acordos de longo prazo. Observa-se que nos arranjos agroindustriais, busca-se manter a recorrência dos acordos, que uma vez foram estabelecidos e funcionaram, mesmo em casos de alterações de corpo decisório na empresa e alterações de mercado. A valorização pelos acordos contratuais se dá pela redução de riscos, em comparação a compra direta em mercado, e também diminuição dos ativos e aumenta de remuneração para os agricultores. Apesar de ainda haver custos na definição do contrato inicial e a exigência das salvaguardas, os possíveis ganhos de escala compensam a decisão (ZYLBERSTAJN, 2005).

Além disso, outro fator importante que influencia diretamente nas estruturas e nos custos de transação são as certificações e a preocupação com a segurança e qualidade. A atenção dada às diretrizes e inspeções para a segurança e controle sanitário dos produtos de origem animal e as mudanças na preferência dos consumidores afetaram as regulamentações, padrões de qualidade e esquemas de certificação no segmento alimentício. Esse contexto exigiu que os agentes da cadeia implementassem sistemas de gerenciamento da qualidade para atender às exigências de inspeções e de informação (MARTINS et al, 2017). Ponto este que já está presente nos artigos estudados, mas entende-se que é uma temática em crescimento e passivo de maiores estudos e aprofundamento.

Como sugestão para futuras pesquisas sugere-se o aprofundamento do âmbito institucional nas relações entre os diferentes elos da cadeia. Para esse estudo, na expectativa de obter maiores informações e mais trabalhos disponíveis, não foi feita a limitação de elos da cadeia produtiva. Porém para um estudo maior e com pesquisa em campo pode ser benéfico para maior entendimento e detalhamento o olhar para as relações entre agentes de segmentos específicos da cadeia.

A construção desse estudo enfrentou a limitação de tempo e de abrangência do campo empírico ao considerar apenas estudos do Brasil, o que tornou esse trabalho uma pesquisa um tanto quanto introdutória. Com maior tempo para busca de artigos de referência em mais bases de dados, análises comparativas entre países para avaliar impactos de ambientes institucionais diferentes e realidades de estruturas diferentes, a discussão e incremento ao campo científico pode se fazer muito mais presente.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL - ABPA. **Relatório Anual 2022**. São Paulo/SP, 2022. Disponível em: < <https://www.abpa-br.org>>. Acesso em: 24 jul. 2024.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agric. São Paulo**, SP 47, (1): 33-52, 2000.

- BÁNKUTI, S. M. S.; SOUZA, J. P. Arranjos contratuais e assimetria de poder no SAG suinícola no oeste paranaense. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 16, n. 1, p. 92-107, 2014. Disponível em: <<https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/786>> Acesso em: 30 jul. 2024.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1979, p. 93-142.
- CALDAS, E. O. L. ; LIMA, A. L. R.; LARA, L. J. C. Análise econômica da produção avícola de corte por gênero em diferentes estruturas de governança. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 22, n. 1, 2020. Disponível em: <<https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/1641>> Acesso em: 23 jul. 2024.
- CARRER, M. J.; FILHO, H. M. S.; VINHOLIS, M. M. B. Plural forms of governance in the beef industry: a case study in Brazil. **British Food Journal**, Vol. 116 No. 4, pp. 643-661. 2014 Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-04-2012-0089/full/html>>. Acesso em: 01 ago. 2024.
- CIELO, I. D.; R. JÚNIOR, W. F. da ; SANCHES-CANEVESI, F. C. Importância Socioeconômica da Integração Avícola para os Produtores da Mesorregião Oeste do Paraná. **Desenvolvimento em Questão**, v. 17, n. 49, p. 329–347, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.unijui.edu.br/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/8031>> Acesso em: 24 jul. 2024.
- COASE, R. H. **The nature of the firm**. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, nov. 1937.
- COLARES-SANTOS, L; SHANOYAN, A.; SCHIAVI, S. M. A. Contractual arrangements in the cattle beef chain: an analysis of trust. **Ciência Rural**, v.50, n.10, 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cr/a/yZWK4rw7D8S3893bYLSVCxH/?lang=en>> Acesso em: 31 jul. 2024.
- FILHO, L. C. D.; CARVALHO, I. C. S.; MENDES, C. M. I.; NACIMENTO, L. M. V. Assessing smallholder farmers' perception of value creation and appropriation in sustainable production. *Int. J. Environment and Sustainable Development*, Vol. 22, No. 2, 2023. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/365715668_Assessing_smallholder_farmers'_perception_of_value_creation_and_appropriation_in_sustainable_production> Acesso em: 24 jul. 2024.
- GALUCHI, T. P. D.; MOZAMBANI, C. I.; BATALHA, M. O.; Plurality of governance on cattle ranches: case studies in Brazil. **Revista Brasileira de Zootecnia** **48:e20180003**, 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbz/a/qDhmnYmw5gqyNGk6nV5Lkgz/?lang=en#>> Acesso em: 01 ago. 2024.
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE - Revista de Administracao de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.
- GUIMARÃES, A. F.; SANTOS, R. H.; SCHIAVI, S. M. A.; SOUZA, J. P. Coordenação em sistemas agroindustriais da pecuária bovina de corte no Brasil: uma caracterização

bibliográfica. **Revista Produção Online**. Florianópolis, SC, v. 20, n. 4, p. 1190- 1213, 2020. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/3637>> Acesso em: 31 jul. 2024.

GUIMARÃES, A. F.; SCHIAVI, S. M. A.; PEREIRA, J. A.; BÁNKUTI, F. I. Estruturas de governança e inovação em sistemas agroalimentares diferenciados (SADs): um estudo na cadeia de carne bovina no Paraná. **Revista Alcance, Eletrônica**, vol. 28, n.1, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.univali.br/index.php/ra/article/view/12377>> Acesso em: 31 jul. 2024

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de Orçamentos Familiares 2017-2018**: Análise do Consumo Alimentar Pessoal no Brasil. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <<https://ww2.ibge.gov.br>>. Acesso em: 29 jul. 2024

LINK, C. P.; KRUGER, S. D.; FOGUESATTO, C. R.; BUCIOR, A. N.; BUCIOR, L.; ZANELLA, C.; CASAGRANDA, Y. G.; MORES, G. V. Decoding the complexity of the Brazilian pork supply chain. **Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies**, 2024. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JADEE-10-2022-0217/full/html>> Acesso em: 24 jul. 2024.

MARTINS, F. M.; TRIENEKENS, J. OMTA, O. Governance structures and coordination mechanisms in the Brazilian pork chain – Diversity of arrangements to support the supply of piglets. **International Food and Agribusiness Management Review**, Volume 20 Issue 4, 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/317023099_Governance_structures_and_coordination_mechanisms_in_the_Brazilian_pork_chain_-_Diversity_of_arrangements_to_support_the_supply_of_piglets> Acesso em: 24 jul. 2024.

MARTINS, F. M.; TRIENEKENS, J. OMTA Impact of buyers' support on farmer performance and investments in the Brazilian pork supply chain. **International Food and Agribusiness Management Review**, Volume 25, Issue 1, 2022. Disponível em: <<https://www.wageningenacademic.com/doi/abs/10.22434/IFAMR2020.0124>> Acesso em: 26 jul. 2024.

MÉNARD, C. Hybrids: where are we? **Journal of Institutional Economics**, 2022, 18, 297–312.

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

OLIVEIRA, G. M.; CUNHA, C. F.; CALEMAN, S. M. Q.; MAIA, R. L. G. Information asymmetry: the case of cattle supply transaction in Brazil. **British Food Journal**, Vol. 121 No. 8, pp. 1825-1837, 2019. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BFJ-10-2016-0478/full/html>> Acesso em: 01 ago. 2024.

OLIVEIRA-JÚNIOR, P. C.; BARBETA, H. D.; COLARES-SANTOS, L.; CRUZ, E. M. K. Estrutura de governança na cadeia de carne bovina especial: um estudo de caso em uma

empresa de Presidente Prudente/SP. **GESTÃO E DESENVOLVIMENTO**, vol. 17, núm. 1, Enero-Abril, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1947>> Acesso em: 31 jul. 2024.

ROSALES, F. P.; OPRIME, P. C.; ROYER, A.; BATALHA, M. O. Supply chain risks: findings from Brazilian slaughterhouses. **Supply Chain Management: An International Journal**, p. 343–357, 2020. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SCM-03-2019-0130/full/html>> Acesso em: 31 jul. 2024.

RAYNAULD, E.; SCHNAIDER, P. S. B.; SAES, M. S. M; Surveying the economics of plural modes of organization. **Journal of Economic Surveys**, 2019, Vol. 33, No. 4, pp. 1151–1172. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/joes.12315>> Acesso em: 01 ago. 2024.

SCHARDONG, B. ; SOUZA, J. P.. Criação de recursos estratégicos na cadeia avícola e seus efeitos nos limites da firma. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 14, n. 5, p. 8250–8271, 2023. Disponível em: <<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2209>> Acesso em: 24 jul. 2024.

SOUZA, J. P.; ZYLBERSZTAJN, D. O poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepções na cadeia de frango. **Informações Econômicas**, SP, v. 41, n. 7, jul. 2011. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/LerTexto.php?codTexto=12189>> Acesso em: 24 jul. 2024.

SOUZA, J. P.; BÁNKUTI, S. M. S. Uma Análise dos Contratos no Sistema Agroindustrial Suinícola no Oeste Paranaense Pela Ótica da Mensuração e da Transação. **Informe Gepec**, Toledo, v. 16, n. 2, p. 79-97, jul./dez. 2012. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/5144>> Acesso em: 24 jul. 2024.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987, p. 109 – 115.

VALDES, C.; HALLAHAN, C.; HARVEY, C. Brazil’s Broiler Industry: Increasing Efficiency and Trade. **International Food and Agribusiness Management Review**, Volume 18 Special Issue A, 2015. Disponível em: <<https://ageconsearch.umn.edu/record/207014/?v=pdf>> Acesso em: 24 jul. 2024.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative Economic Organization**: the Analysis of Discrete Structural Alternatives. *Administrative Science Quarterly*, v. 36, n. 2, p. 269-296, 1991.

ZYLBERSTAJN, D. Pape dos Contratos na Coordenação Agro-industrial: um olhar além dos mercados. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 43, nº 03, p. 385-420, 2005. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/resr/a/wCwhRk8cFkJw4qjQQWFyys/>> Acesso em: 28 out. 2024