

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ – UEM

Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CSA

Programa de Pós-Graduação em Administração – PPA

Área de Concentração: Marketing e Cadeias Produtivas

Vinícius Neto Ferrari

Segmento produtor do SAG de Carne de Frango no Paraná: limites e avanços no sistema integrado de produção

Apoio: CAPES

Maringá, PR
2026

Vinícius Neto Ferrari

Segmento produtor do SAG de Carne de Frango no Paraná: limites e avanços no sistema integrado de produção

Dissertação entregue como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, na área de concentração: Marketing e Cadeias Produtivas.

Orientador: Profº Drº José Paulo de Souza

Apoio: CAPES

ODSs Contemplados: 01, 02, 03, 04, 10, 11, 12, 15, 17

Maringá, PR
2026

F375s Ferrari, Vinícius Neto

Segmento produtor do SAG de carne de frango no Paraná : Limites e avanços no sistema integrado de produção / Vinícius Neto Ferrari. -- Maringá, PR, 2026.

131 f. : figs., tabs.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Sistema agroindustrial. 2. Avicultura. 3. Custos de transação e mensuração. 4. Apropriação de valor. 5. Sustentabilidade. I. Souza, José Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4



ATA DE DEFESA PÚBLICA

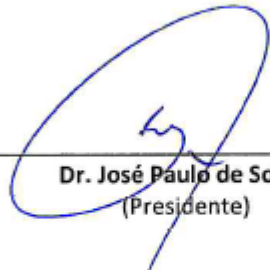
Aos vinte e sete dias do mês de fevereiro do ano de dois mil e vinte e seis, às nove horas, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: **"Segmento produtor do SAG de Carne de Frango no Paraná: limites e avanços no sistema integrado de produção"**, de autoria de VINÍCIUS NETO FERRARI, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. José Paulo de Souza (presidente); Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario (membro examinador externo – PPGeco/UFSC) e Drª Elisa Yoshie Ichikawa (membra examinadora do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de: ☒ Aprovada(o); ☐ Aprovada(o) com correções; ☐ Reprovada(o) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

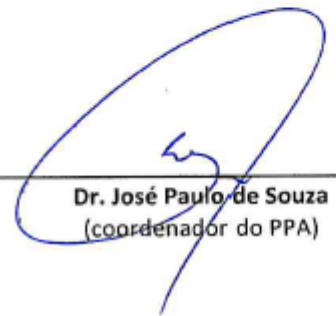
EM TEMPO: Houve alteração no título da dissertação? Se sim, descrever aqui:

Maringá, 27 de fevereiro de 2026.


Dr. José Paulo de Souza
(Presidente)


Dr. Silvio Antonio Ferraz Cario
(membro examinador externo – PPGeco/UFSC)


Drª Elisa Yoshie Ichikawa
(membra examinadora do PPA)


Dr. José Paulo de Souza
(coordenador do PPA)

RESUMO

O presente trabalho discute as transações entre produtores e processadores do Sistema Agroindustrial (SAG) de frango no estado do Paraná. Em um contexto em que essa cadeia produtiva tem grande relevância econômica no Brasil, sendo o país o terceiro maior produtor mundial e o maior exportador, com destaque para o estado do Paraná, responsável por 40% das exportações nacionais em 2025. No entanto, estudos anteriores já indicavam que a relação entre produtores e processadores é marcada por assimetrias de informação, contratos incompletos e unilaterais, além de riscos de comportamento oportunista e maximizador por parte das agroindústrias. Com isso, o objetivo desse trabalho foi de compreender como as estruturas de governança e os mecanismos de garantia auxiliam os produtores na proteção contra práticas oportunistas e maximizadoras dos processadores no Sistema Agroindustrial (SAG) da carne de frango no Paraná. Para isso, o estudo adotou como base teórica a Nova Economia Institucional (NEI), com ênfase na Economia dos Custos de Transação (ECT) e na Economia dos Custos de Mensuração (ECM), como suporte para orientar a coleta, análise e discussão dos dados. A pesquisa foi desenvolvida por meio de uma abordagem de natureza qualitativa e descritiva, com corte transversal. A coleta de dados se deu por intermédio de entrevistas semiestruturadas, com produtores e processadores atuantes no setor. Para a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, com uso do software Atlas.Ti para auxiliar na categorização e codificação dos dados coletados. Os resultados do estudo indicam que as transações são marcadas por alta especificidade de ativo, alta frequência e a presença de incertezas, ratificando estudos anteriores. Esses atributos contribuem para a predominância da estrutura de governança híbrida com uso de contratos formais. Ademais, há altos custos de mensuração das dimensões do ativo transacionado, sendo que essa mensuração acontece de forma constante durante o processo produtivo, porém, os resultados só são obtidos totalmente no momento do abate, pelo processador. Dessa forma, os produtores não conseguem proteger por completo seus direitos de propriedade e mesmo com a presença de mecanismos de garantia de múltiplos *enforcers*, existem dúvidas sobre a apropriação de valor. Portanto, foi possível compreender que apesar da atuação institucional com a criação da Lei da Integração, a relação ainda é marcada por custos de transação, assimetria de informação, dependência unilateral. A estrutura de governança adotada e os mecanismos de garantia não protegem o produtor dos comportamentos oportunistas e comportamentos maximizadores do processador. Como resposta à essa realidade, ratificando a proposição do estudo, os produtores buscam a diversificação para não depender apenas dos resultados da avicultura. Além disso, priorizam manter relações de longo prazo e laços estreitos com a integradora para facilitar as negociações *ex post*.

Palavras-chave: Sistema agroindustrial; Avicultura; Custos de transação e mensuração; Apropriação de valor; Sustentabilidade.

ABSTRACT

The present study examines the transactions between growers and processors within the poultry Agroindustrial System (AGS) in the state of Paraná. In a context in which this production chain holds significant economic relevance in Brazil, being the world's third-largest producer and the leading exporter of chicken meat, with the state of Paraná accounting for 40% of national exports in 2025. However, previous studies have already indicated that the relationship between growers and processors is characterized by information asymmetries, incomplete and unilateral contracts, as well as risks of opportunistic and profit-maximizing behavior by agribusiness firms. Accordingly, the objective of this study was to understand how governance structures and safeguard mechanisms assist growers in protecting themselves against opportunistic and profit-maximizing practices by processors within the poultry Agroindustrial System in Paraná. To this end, the study adopted the New Institutional Economics (NIE) as its theoretical framework, with emphasis on Transaction Cost Economics (TCE) and Measurement Cost Economics (MCE), which guided the data collection, analysis, and discussion. The research was conducted using a qualitative and descriptive approach with a cross-sectional design. Data were collected through semi-structured interviews with growers and processors operating in the sector. Content analysis was employed for data analysis, with the support of the Atlas.ti software to assist in the categorization and coding of the collected data. The results indicate that transactions are characterized by high asset specificity, high frequency, and the presence of uncertainty, corroborating previous studies. These attributes contribute to the predominance of a hybrid governance structure based on formal contracts. In addition, there are high measurement costs associated with the dimensions of the transacted asset. Although measurement occurs continuously throughout the production process, the results are only fully observed at the time of slaughter by the processor. As a result, growers are unable to fully protect their property rights, and despite the presence of safeguard mechanisms involving multiple enforcers, concerns remain regarding value appropriation. Therefore, it was possible to conclude that, despite institutional intervention through the enactment of the Integration Law, the relationship remains marked by transaction costs, information asymmetry, unilateral dependence. The adopted governance structure and safeguard mechanisms do not fully protect growers against opportunistic and profit-maximizing behavior by processors. In response to this reality, ratifying the study's proposition, growers seek diversification strategies to reduce dependence on poultry production alone. In addition, they prioritize maintaining long-term relationships and close ties with integrators in order to facilitate ex post negotiations.

Keywords: Agroindustrial System; Poultry Farming; Transaction and Measurement Costs; Value Appropriation; Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de análise social.....	21
Figura 2 - Custos de governança como uma função de especificidade de ativo	30
Figura 3 - Mecanismos para a garantia dos direitos de propriedade	37
Figura 4 - Modelo proposto de categorias de análise	66
Figura 5 - Diagrama Atlas.ti: Conexão entre categorias de análise e contrato.....	89
Figura 6 - Estruturas de governança conforme variações de incerteza	92
Figura 7 - Rede Atlas.ti: conexão de contrato, ambiente institucional e mecanismos de garantia.	96
Figura 8 - Rede Atlas.ti: conexão de apropriação de valor e oportunismo com diversificação.	100
Figura 9 - Aplicação prática das categorias de análise.	103

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre a “Velha” e a “Nova” Abordagem de Direitos de Propriedade	35
Quadro 2 - Série histórica de volume de produção e exportação brasileira de carne de frango.	41
Quadro 3 - Estrutura de produção da avicultura industrial.....	43
Quadro 4 - Caracterização da avicultura paranaense.....	43
Quadro 5 - Estabelecimentos no Paraná associados à cooperativa.	44
Quadro 6 - Responsabilidades dos produtores e da agroindústria no sistema de integração. ..	59
Quadro 7 - Vantagens e desvantagens do sistema de integração vertical.	61
Quadro 8 - Definições constitutivas e operacionais.	67
Quadro 9 - Produtores participantes da pesquisa.....	73
Quadro 10 - Processadores participantes da pesquisa.	74
Quadro 11 - Mecanismos para a garantia utilizados pelos produtores.	95
Quadro 12 - Diversificação praticada pelos entrevistados.	101

Sumário

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA	1
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL.....	18
2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	22
2.2.1 Pressupostos comportamentais	23
2.2.2 Atributos da transação	26
2.2.3 Estruturas de governança.....	27
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO	31
2.3.1 Direitos de propriedade	33
2.3.2 Mecanismos de proteção	36
3. CARACTERÍSTICAS DO SAG AVÍCOLA NO BRASIL	39
3.1 Estrutura de mercado	39
3.2 Ambiente Institucional.....	45
3.3 Pressupostos comportamentais.....	48
3.4 Atributos da transação.....	52
3.5 Estruturas de governança	54
3.6 Direitos de propriedade	55
3.7 Sistema de Integração	58
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	62
4.1 Tipo, natureza e recorte de pesquisa.....	62
4.2 Coleta e análise de dados e informações.....	63
4.3 Definições constitutivas e operacionais	66
4.4 Protocolo de pesquisa	68
4.5 Validade e confiabilidade.....	69
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	73
5.1 Caracterização dos participantes	73
5.1.1 Produtores do SAG avícola	73
5.1.2 Processadores do SAG avícola.....	74
5.2 Apresentação e análise dos resultados	75
5.2.1 Atributos da transação	77

5.2.2	Dimensões	84
5.2.3	Estruturas de governança.....	87
5.2.4	Mecanismos de garantia	92
5.2.5	Estruturas de governança e mecanismos de garantia e a distribuição de valor ..	96
5.2.6	Comportamento oportunista e apropriação de valor.....	97
6.	CONCLUSÃO	106
	REFERÊNCIAS	110
	APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRODUTOR	118
	APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROCESSADOR.....	121

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA DE PESQUISA

A avicultura é uma das atividades mais importante e mais antigas da economia brasileira, de acordo com a União Brasileira de Avicultura (UBABEF, 2011) há registro dessa atividade desde o Brasil colônia. Inicialmente a produção era voltada para a subsistência, hoje ocupa posição de destaque na exportação mundial desde os anos 80 (Costa, 2021). Segundo os dados da Associação Brasileira de Proteína Animal - ABPA (2025), em 2024, o Brasil foi o país líder mundial de exportações, exportando mais de 5 milhões de toneladas e o terceiro maior produtor mundial de carne de frango, com mais de 14 milhões de toneladas produzidas.

Mesmo sendo o maior fornecedor mundial, apenas 35,36% da produção do Brasil, no ano de 2024, foi destinada à exportação, sendo os 64,64% restantes destinados ao mercado interno, tornando o setor ainda mais importante (ABPA, 2025). Pela avaliação da Associação Brasileira de Criadores de Aves, isso se dá devido a complementaridade de variáveis presentes no setor, como a alta oferta de recursos naturais, a presença de um sistema de produção integrado e investimentos em tecnologia para produção e cuidado sanitário (ABPA, 2024).

A alta demanda e consumo per capita da carne de frango se deu devido ao processo de modernização da cadeia produtiva de carne de frango, que impulsionou a produtividade e possibilitou a oferta com preços mais baixos em relação a outras proteínas (UBABEF, 2011; Talamini, Martins e Oliveira, 2006; Espíndola, 2009; Cielo, Rocha Junior e Ribeiro, 2017; Schar dong, 2021). Segundo dados da ABPA (2025), no ano de 2024 o consumo per capita de carne de frango foi de 45,5kg/hab, número um pouco abaixo se comparado ao ano de 2021 que alcançou a marca de 45,6kg/hab, mas que ainda marca um crescimento constante se comparar com análise histórica de 10 anos atrás. Segundo a AviSite, em 2024, o Brasil foi o 5º país que mais consumiu carne de frango, atrás apenas do Kuwait (79,9kg per capita), EUA (59,9 kg), Malásia (54,1 kg) e Austrália (52,5 kg).

Dentre as unidades federativas, a maior participação nas exportações está com o estado do Paraná, com 42,10%, no ano de 2024, quase o dobro do segundo estado mais exportador do país, Santa Catarina (ABPA, 2025). O estado do Paraná é um dos maiores polos de produção e exportação de carne de frango, marcado por grandes organizações que se estruturam em proximidade, de modo a facilitar a comunicação e transporte entre as etapas da cadeia de produção (Schar dong, 2021).

A região sul do Brasil possui hoje maior parte da produção nacional, porém, foi no estado de São Paulo que se iniciou o modelo de sistema de integração conhecido hoje (Valdes, Hallahan e Harvey, 2015). Segundo esses mesmos autores, o modelo de integração se expandiu para a região Sul em 1970, o qual teve a operação avícola favorecida pela alta população dos estados e proximidade a portos. Em sequência, segundo os autores, na década de 90 a agricultura se expandiu também para os estados do Centro-Oeste, que já possuía forte produção de milho e soja, o que beneficiou as operações de aves e suínos.

Siffert Filho e Faveret Filho (1998) já corroboravam a importância do sistema integrado de produção para desenvolvimento da cadeia avícola como a maior dentre as cadeias de carnes, devido sua melhora da base genética das aves e devido à utilização de relações contratuais formais e difusão tecnológica. Ademais, para Schardong (2021) a alta demanda constante pela carne de frango, aliada a mudanças na preferência dos consumidores, requer regulamentação, padrões de qualidade e esquemas de certificação no segmento alimentício. Esse contexto exigiu dos agentes da cadeia a implementação de sistemas de gerenciamento da qualidade para atender às exigências de inspeções e de informação, o que garantiu a validação da qualidade sanitária no país e permitiu a atuação no mercado externo (Martins *et al.*, 2017).

Apesar deste contexto de relevância econômica, a avicultura é marcada por grandes incertezas, principalmente por conta da sazonalidade, pela característica de perecibilidade do produto, e alta especificidade, que torna mais complicado realizar a coordenação da produção (Cielo *et al.*, 2017). Os autores explicam que, essas características e o avanço no uso da tecnologia e produção em larga escala, direciona percentual significativo da produção por meio de contratos, como forma de coordenar as relações entre agroindústrias e produtores.

Segundo Richetti e Santos (2000) o papel do produtor integrado se limita à execução, conforme as instruções da integradora, recebendo baixa remuneração pelo serviço realizado. Os produtores “fornecem as instalações, a mão de obra e os serviços públicos, criando os pintinhos até que atinjam o peso de abate” (Valdes, Hallahan e Harvey, 2015, p. 265, tradução nossa)¹. Segundo esses mesmos autores, por sua vez, o papel das integradoras é de fornecer aos produtores os pintinhos, a ração, as vacinas e a assistência veterinária/técnica.

Esses agentes, produtor (detentor da mão de obra) e processador (agroindústria), para fins de aprofundamento e foco, são o recorte no presente trabalho. Nota-se que, quanto ao segmento produtor, tendo como base os estudos de Richetti e Santos (2000) é possível identificar diferentes tipos de atuação, podendo ser: de forma independente, ou seja, sem

¹ “Growers provide housing, labor, and utilities and grow the chicks to market weight” (Valdes, Hallahan e Harvey, 2015, p. 265)

vínculos de compra de insumo ou venda de produto para nenhuma empresa, atuando diretamente no mercado; como produtores cooperados ou integrados, que estabelecem relação com as grandes empresas em um vínculo de parceria.

Destaca-se que a relação entre produtores e cooperativas ou integradoras têm se mostrado presente há mais de 40 anos, mas ganhou mais força com a Lei nº 13.288/2016, também conhecida como Lei da Integração, que regulamenta e facilita o contrato de integração. Segundo o Censo Agropecuário de 2017, 60% da avicultura brasileira era composta por produtores de frango integrados com alguma indústria, 32% eram estabelecimentos cooperados e apenas 7% desses produtores eram independentes (Embrapa, 2023).

Nota-se que os acordos de integração já existiam no sistema agroindustrial brasileiro há muito tempo. A criação da Lei de Integração, por sua vez, foi uma forma de modernização e de regulamentação dos contratos, a fim de facilitar a identificação das responsabilidades de cada uma das partes na relação entre produtor integrado e integrador (Silva *et al.*, 2022). Contudo, apesar dos benefícios trazidos pela lei, ela não foi capaz de resolver todos os problemas presentes no sistema agroindustrial, como a dependência por longos períodos, a presença de contratos unilaterais que enfraquecem a posição do produtor e também a necessidade de altos investimentos financeiros (Farias *et al.*, 2023).

A presença de produtores de frango integrados é cada vez maior. Segundo relatório da União Brasileira de Avicultura (UBABEF, 2011), o sistema de integração no Brasil seguiu os modelos adotados em vários outros países pelo globo e foi grande fator de desenvolvimento da avicultura no país. Conforme essa fonte, esse processo inicialmente funcionava apenas por meio de acordos informais entre produtor e indústria. Conforme cresceu em produção e complexidade de processos, os mecanismos formais de acordo foram estabelecidos. Richetti e Santos (2000) já identificavam que a alta especificidade do ativo, dada a “especialização da atividade de produção de frango de corte, aliada à instabilidade da economia e à necessidade de obtenção de renda em prazos mais curtos” (Richetti e Santos, 2000, pg. 39) levaram os produtores a ingressarem nos acordos de integração. Na atualidade, mais de 90% da criação avícola no Brasil seguem o sistema de integração (UBABEF, 2011).

O fortalecimento dos contratos de integração causou impacto direto no perfil dos produtores envolvidos nos sistemas agroindustriais: maiores concentrações de produção; redução do número de produtores; maior grau de exigência de padrões tecnológicos; tamanho mínimo de estrutura por parte das empresas integradoras (Giehl *et al.*, 2018). Além disso, segundo esses mesmos autores, os produtores não integrados sofreram com redução das margens de lucro em momentos de crise e passaram a ser pressionados a buscarem a

verticalização. Dados do Censo Agropecuário de 2017, elaborado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, mostram que 74% dos trabalhadores apresentavam laços de parentesco com os produtores. Dentre o total de pessoas, entretanto, o número médio de pessoas por estabelecimento vem caindo, enquanto houve o aumento da contratação de mão de obra de terceiros, como empreiteiros, cooperativas e empresas (Embrapa, 2023).

Ainda segundo dados do IBGE (2017), no Brasil há um total de cerca de 5 milhões de estabelecimentos agropecuários, que ocupa mais de 15 milhões de pessoas em atuação. Desse total, cerca de 305 mil estabelecimentos estão localizados no Paraná, ocupando assim cerca de 846 mil pessoas. Além disso, o Censo Agropecuário de 2017 (Embrapa, 2023, p. 62) houve uma redução de cerca de 100 mil estabelecimentos agropecuários (“unidades de produção dedicada, total ou parcialmente, à exploração agropecuária, florestal ou aquícola, independentemente do seu tamanho”), em comparação ao Censo de 2006. Além disso, houve também uma movimentação entre os censos na modalidade do uso. Nesse caso houve uma diminuição de 5% no uso de terras próprias para as atividades agropecuárias, com consequente aumento do uso de terras arrendadas (de 4,5% para 8,6%) e terras em parceria (de 1% para 2,2%) (Embrapa, 2023).

Ainda segundo dados do IBGE (2017), dentre o total de estabelecimentos agropecuários no Brasil que se caracterizam como sistema de criação de frango de corte, 69% (83.605 estabelecimentos) deles possuem um rebanho de 1 a 100 cabeças de galináceos, seguido na sequência por 13% (15.956) pelos estabelecimentos com rebanho de 10.001 a 50.000 cabeças. Isso demonstra uma grande disparidade, onde a maioria se caracteriza pela produção de pequeno porte, essencialmente voltada para o autoconsumo, ou a produção em grande escala caracterizada pela avicultura industrial.

No caso da avicultura industrial, em que os estabelecimentos possuem mais de 10.001 cabeças de galináceos, apesar de representarem apenas 17% do número total de estabelecimentos no Brasil, esses representam 98% total efetivo de galinhas, galos, frangas, frangos e pintos e 91% do valor total vendido no ano (Embrapa, 2023).

Ao avaliar apenas o estado do Paraná, o cenário é um pouco diferente: do total de estabelecimentos agropecuários que atuam com sistema de criação de frango de corte, apenas 33% (3.709) estão na faixa de 1 a 100 cabeças de galináceos e 40% (4.512) estão na faixa de 10.001 a 50.000 cabeças, seguido por 12% (1.352 estabelecimentos) na faixa de 50.0001 a 100.000 cabeças de galináceos (Embrapa, 2023). Assim como ao analisar os dados do Brasil, no Paraná os estabelecimentos com mais de 10.001 cabeças de galináceos têm grande

representatividade no total efetivo e no total de valor vendido, com mais de 99% do total efetivo de galinhas, galos, frangas, frangos e pintos e 94% do total de valor vendido.

Giehl *et al.* (2018), estudando a produção no estado de Santa Catarina, também identificaram uma queda constante no número de produtores familiares de 2013 a 2017, tanto na produção de aves quanto na produção suína. A queda de 17,78% no registro de número de produtores com Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), aumentou a participação de produtores não familiares, indicando um processo de descaracterização da produção familiar. Os autores evidenciam que houve uma queda de 11% no número de avicultores e de apenas 1% da produção, o que significa uma “concentração nessas cadeias produtivas, com consequente aumento de escala” (Giehl *et al.*, 2018, pg. 20).

Apesar da redução do número de produtores, não houve uma diminuição no número de produção, como já comentado anteriormente. O Brasil se mantém como um dos maiores países produtores e exportadores do mundo durante anos consecutivos (ABPA, 2024). O número de venda de aves aumentou em 213%, do Censo de 2006 para 2017, assim como também houve um aumento de 68% na produção de ovos de galinha (Embrapa, 2023).

No entanto, a relação entre produtores e processadores é marcada por dependência dos produtores, devido a racionalidade limitada, riscos de comportamento oportunista e necessidade de assistência técnica (Fonseca e Braga, 2017). Assim, devido a assimetria de informação e alta incerteza, muitas vezes fica a cargo do processador a centralização do poder, tomada de decisão e a apropriação de maior parte dos resultados obtidos (Schardong, 2021). A autora mostra que o SAG de frango é marcado por incertezas primárias: relacionadas às determinações políticas e econômicas, como exigências do Ministério da Agricultura, aspectos sobre sanidade animal ou questões relacionadas ao mercado exportador. Richetti e Santos (2000) também já mostravam essas incertezas quanto ao ambiente institucional. E também incertezas secundárias: referentes a própria relação entre produtores e integradoras (Richetti e Santos, 2000; Schardong, 2021). Nesse último caso, incertezas relacionadas a qualidade dos pintainhos e linhagem genética, assim como a falta de ovos férteis e grãos fornecidos pela integradora aos produtores são destacadas. Ademais, existem incertezas estratégicas ou comportamentais: relacionadas a ações oportunistas, que podem acontecer dada a racionalidade limitada dos produtores (Sopeña, 2016; Schardong, 2021).

Ao enfrentar as incertezas no sistema produtivo do frango e dificuldades de retorno financeiro e de sustentabilidade no mercado, uma alternativa que os produtores encontram foi realizar o processo de diversificação para outra produção, como por exemplo outra proteína ou plantação (Bogueva *et al.*, 2023). Segundo esses autores, os produtores normalmente buscam

outra proteína quando conseguem identificar possibilidades de altos ganhos, com um mercado aquecido por exemplo, ou com a plantação de culturas que seja de fácil obtenção de *know-how* e com uma cadeia produtiva estruturada e aberta para novas entradas.

Embora a diversificação seja percebida pelos produtores como uma alternativa viável para ampliar seus resultados, Bogueva *et al.*, (2023) identificaram que pequenos produtores enfrentam maiores barreiras para adotar essa estratégia. Entre essas barreiras está a impossibilidade de assumir novos riscos e as limitações impostas pelos investimentos já realizados em infraestrutura específica, como os aviários, além da restrição de acesso à novas terras para expansão das atividades, muitas protegidas ou sem preservação.

A baixa remuneração dificulta os investimentos na propriedade para aumentar e melhorar sua capacidade produtiva, ou até mesmo sair desse sistema. Silva e Saes (2006) já demonstraram isso também em sua pesquisa evidenciando que, com as características da cadeia produtiva avícola, há a presença de apropriação de quase-renda. Os autores afirmam: “As particularidades da transação e a vinculação da mesma com as demais etapas da cadeia permitem a existência, no longo prazo, da quase-renda em uma disputa conflituosa entre o oportunismo, por parte dos abatedouros, e da permanência na atividade, por parte dos produtores” (Silva e Saes, 2006, p. 13).

Esse aspecto também foi ratificado por Souza e Zylbersztajn (2011) no estudo com produtores avícolas integrados e cooperados, que evidenciou que o custo elevado de instalações e necessidade de investimento tecnológico causam grandes limitações na eficiência e baixo retorno sobre o investimento. Os autores apontam em seu trabalho que a estrutura de coordenação de integradoras contribui para aumentar o valor da produção, mas ainda falha no momento de dividir a renda produzida. Souza e Bánkuti (2012) também identificaram essa assimetria na relação entre produtores e processadores na suinocultura, com a presença de dependência do produtor e a apropriação de renda e descumprimento de contrato por parte do processador.

Tal problema continua evidenciado no trabalho Silva *et al.* (2022), que explica que, apesar da inovação normativa trazida pela lei de integração, os contratos de avicultura não trazem grandes vantagens aos produtores, porque a maior parte do lucro fica com as empresas processadoras. Farias *et al.* (2023) também mostram isso ao explicar que o perfil do produtor integrado mudou com os avanços tecnológicos, alguns com crescimento de pequenos para médio ou grandes produtores. Entretanto, conforme eles, isso tornou o produtor muito dependente da indústria, com longos contratos e barreiras à saída. Isso tirou poder de decisão

do produtor, caracterizando assim um tipo de comportamento oportunista por parte do integrador.

Nesse contexto de consolidação do sistema de integração na avicultura brasileira e de avanços tecnológicos que impulsionaram a produtividade do setor, continua o problema que orienta esta pesquisa: a apropriação de valor por meio de comportamentos oportunistas e maximizadores por parte dos processadores no sistema agroindustrial da carne de frango ainda persiste? Embora os produtores desempenhem na geração de valor, observa-se uma dificuldade recorrente de apropriação desse valor. Isso se identifica pelas relações caracterizadas por assimetrias de informação, dependência econômica e contratos unilaterais que favorecem majoritariamente os interesses das agroindústrias (Fonseca e Braga, 2017; Sopeña, 2016; Monteiro e Zylbersztajn, 2011; Salviano e Wander, 2013; Rocha Jr. e Ribeiro, 2013). Esse cenário evidencia um desequilíbrio na distribuição dos ganhos dentro da cadeia, no qual as empresas processadoras continuam ampliando sua escala e lucratividade, muitas vezes em detrimento das condições econômicas dos produtores integrados (Souza e Zylbersztajn, 2011; Souza e Bánkuti, 2012; Rocha Jr. e Ribeiro, 2013; Schardong, 2021; Silva *et al*, 2022; Farias *et al.*, 2023; Da Cruz, Teixeira e Pavan, 2016).

Para a busca de resposta a essa pergunta, a teoria base deste estudo é a da Nova Economia Institucional (NEI), com foco na Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Essas teorias consideram os atributos da transação juntamente com os pressupostos comportamentais bem como aspectos associados à apropriação de valor, pertinentes à análise do sistema agroindustrial avícola. Azevedo (2000) já explicava que a ECT e a ECM são bases teóricas aplicáveis para os sistemas agroindustriais, por causa de sua particularidade institucional e características intrínsecas do produto que condicionam as relações.

Essas teorias (ECT e ECM) integram a denominada análise micro analítica da NEI, que ainda se orienta pelos aspectos macro analíticos, definidos pelas instituições. North (1990) é o principal autor dessa abordagem macro e apresenta o ambiente institucional como as “regras do jogo”, ou seja, sendo o conjunto de leis, normas e costumes que estão ao redor das organizações e afetam as transações (Silveira, Eduardo e Schotten, 2022). Para Hodgson (2006), as instituições restringem e habilitam comportamentos, ou seja, são sistemas que estruturam as interações sociais. Para a NEI, as instituições surgem porque os indivíduos tem informações incompletas e racionalidade limitada, o que impossibilita a previsão do resultado das transações. Assim, as instituições contribuem para operar e apoiar os diferentes modos de organização, que, por sua vez, também impactam para mudar as regras do jogo (Ménard e Shirley, 2025).

Segundo Azevedo (2000), no agronegócio, as instituições têm papel importante na criação de regras e regulamentações específicas que disciplinam o comportamento entre os agentes, associações, cooperativas ou empresas, que assim, afetam diretamente a eficiência e competitividade no sistema. Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) destacam também o tratamento dos aspectos de coordenação a partir da ECT. Para os autores, no agronegócio devem ser analisadas a atuação conjunta e coordenada dos agentes da cadeia, ou seja, o foco passa a ser a coordenação desses Sistemas Agroindustriais (SAG).

Por sua vez, a análise micro analítica da NEI, fortemente baseada nos trabalhos de Williamson (1985, 1991), está no foco de minimizar custos de transação, considerando os pressupostos limitação da capacidade cognitiva dos indivíduos e predisposição para agir de forma oportunista. Por causa da racionalidade limitada, esses indivíduos são incapazes de elaborar contratos totalmente completos que preveja como os fundamentos básicos de toda transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência) irão afetar os resultados do acordo (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 2000; Silveira, Eduardo e Schotten, 2022).

A ECT, então passa a ser a base teórica apropriada para analisar as relações firmadas nos SAGs, pela aplicabilidade da teoria nas características particulares dos produtores e nas relações entre os elos no agronegócio. Azevedo (2000) e Martinez (2002), já destacavam a complexidade da relação devido as características específicas de perecibilidade, dependência entre as partes, incapacidade de controle completo da natureza, investimentos específicos para produção. Complementando, Farias *et al.* (2023) reforçam esse entendimento e retratam a continuidade dessa complexidade. Segundo esses autores, a cadeia de carne de frango, por exemplo, é marcada pelo caráter de perecibilidade, consequentemente, maiores custos de armazenamento, e a necessidade de confiança entre os agentes frente à incompletude e muitas vezes falta de compreensão dos contratos, o que abre margem para possíveis ações oportunistas.

Quanto à ECM, Zylbersztajn (2018) destaca a importância e aplicabilidade da teoria ao estudar a dificuldade de mensuração dos atributos transacionados, assim como a identificação de comportamentos de apropriação de valor, assimetria de informação e incompletude dos contratos. Dessa forma, a ECM complementa essa análise ao enfatizar os custos relacionados à mensuração dos atributos do produto e à definição e proteção dos direitos de propriedade (Barzel, 1982, 1997, 2005).

Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) explicam que a ECM complementa lacunas deixadas pela ECT. Para eles, contribui com a garantia de direito de propriedade através da mensuração dos custos de transações, que “não é uma tarefa trivial”, ao dividir uma única dimensão em vários aspectos mensuráveis, como proposto por Barzel. Zylbersztajn (2018)

complementa que a ECM se baseia na proteção de valor das dimensões da transação que são difíceis de mensurar, abrange a coordenação vertical e horizontal, mas ainda não teve tanto impacto empírico quanto a ECT. Assim, com a combinação dessas duas abordagens, o trabalho busca uma análise mais robusta das relações contratuais no sistema agroindustrial de frango, especialmente no que tange à proteção do produtor frente à assimetria de poder e informação.

Nota-se que na análise das transações nos Sistemas Agroindustriais também exige a consideração dos direitos de propriedade. A forma como esses direitos são definidos, alocados e protegidos influencia diretamente os incentivos econômicos e os mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia produtiva (Barzel, 1982, 1997). A teoria dos direitos de propriedade pode ser dividida em duas abordagens principais: a **Velha Abordagem dos Direitos de Propriedade (OPRA)** e **Nova Abordagem dos Direitos de Propriedade (NPRA)**. A primeira, segundo Monteiro e Zylbersztajn (2011), tem o objetivo central de analisar o desempenho econômico a partir da comercialização dos atributos econômicos, conceito de ativos com múltiplos atributos que foi introduzido por Barzel (1982).

Por outro lado, a Nova Abordagem dos Direitos de Propriedade, destaca direitos específicos de controle e direitos residuais de controle (Monteiro e Zylbersztajn, 2011). Foss e Foss (2001) explicam que, segundo Hart (1995), o direito específico de controle é delimitado e alocado diretamente por meios contratuais. Por sua vez, o direito residual de controle é obtido através da propriedade legal e permite se e quando poderá vender o ativo. Nesse caso, a propriedade do ativo passa a ser relevante.

Além disso, de acordo com Azevedo (2000) a compreensão de direitos de propriedade é importante e enfrenta complexidades nos estudos relacionados ao mercado agropecuário. As características e dificuldade de mensuração dos produtos, riscos de apropriação de valor, necessidade de investimentos em terra e manutenção de relações de longo prazo exige a presença de instituições na tentativa de manter os direitos legais e mecanismos de *enforcement*. Segundo o autor, os “problemas na definição dos direitos de propriedade afetam o perfil de investimentos” (Azevedo, 2000, pg. 44).

Nesse sentido, Schar dong (2021) identifica casos de problema de definição de direitos de propriedade e riscos de apropriação de valor, na relação entre produtores e processadores avícolas: (1) no caso de arrendamento de condomínios, e (2) nos contratos de integração de recria e matriz. Nos casos de arrendamento, é possível analisar os direitos de propriedade sob a perspectiva da NPRA devido a presença de direitos residuais por parte da empresa porque ela fornece os insumos necessários para a produção (genética, medicamentos, ração e mão de obra), e é a empresa a detentora do direito de posse e destinação das aves, direito esse que é assegurado

via multa em contrato, o que inviabiliza, a finalização a relação sem aviso prévio (Schardong, 2021).

Nesses casos, a integradora é detentora dos direitos específicos garantidos por contrato, por ser a proprietária dos insumos utilizados para a produção e também por fazer a gestão da propriedade para obter controle sobre o processo, reservando assim ao produtor apenas o local de contratado (Schardong, 2021).

Além disso, a autora explica que há dificuldade no delineamento dos direitos do produtor e da empresa em relação aos resultados obtidos. Apesar de ser o produtor o dono da mão de obra aplicada, a empresa fornece orientações e assistência técnica que contribuem diretamente para os resultados obtidos na produção. Logo, as duas partes estão atuando para contribuir para os resultados da produção.

Assim, nota-se que o manejo realizado pelo produtor demonstra a especificidade do ativo humano (Williamson, 1985) e possibilita este pressionar o processador; o processador ou a integradora, por sua vez não tem informação e conhecimento (Barzel, 2005), então utiliza de meios para fiscalizar e mensurar a produção, para receber corretamente o lote de produção do integrado. A integradora se utiliza de seu direito, definido em contrato (direito legal), para manter seu direito econômico, o que leva a análise sob a perspectiva da OPRA (Schardong, 2021; Foss e Foss, 2001).

Assim, a articulação entre a Economia dos Custos de Transação e a Economia dos Custos de Mensuração revela-se particularmente pertinente à análise do sistema agroindustrial avícola, cuja complexidade organizacional impõe desafios significativos à coordenação contratual. A compreensão das etapas que compõem essa cadeia torna-se, portanto, essencial para contextualizar os pontos críticos de mensuração, apropriação de valor e assimetria informacional, que justificam a adoção de mecanismos de governança e *enforcement* que garantam proteção contra ações oportunistas e mantenham os resultados sobre o ativo.

Ao se tratar de comportamento dos agentes influenciando as organizações, as duas correntes teóricas (ECT e ECM) consideradas neste estudo, identificam dois tipos de comportamentos: o comportamento oportunista e o comportamento maximizador (Williamson, 1985; North, 1990; Barzel, 1982; Zylbersztajn, 2018).

O oportunismo é a busca pelo interesse próprio com malícia, podendo se usar de renegociação de termos previamente acordados, omissão ou manipulação de informações e até mentira, podendo acontecer principalmente quando há assimetria de informação e dependência específica (Williamson, 1985; North, 1990; Barzel, 1982; Zylbersztajn, 2018). Por sua vez, o comportamento maximizador diz respeito à premissa de que os agentes envolvidos na transação

buscam de forma consciente maximizar seus interesses e ganhos, dentro dos limites institucionais e do limite racional, uma vez que há a racionalidade limitada (North, 1990).

Esses tipos de comportamentos se evidenciam ainda mais devido à alta especificidade de ativos e alta frequência de transações, característico da avicultura (Schardong, 2021). Sopena (2016) explica que nos estudos sobre agroindústria, muitos acordos são marcados pela vantagem que o sistema de integração traz aos agentes envolvidos, porém, também fica claro a incompletude dos contratos, altos graus de incerteza, falta de transparência na transação e alto poder de barganha para as empresas integradoras. O autor explicita que “a relação entre integrados e agroindústrias avícolas é marcada pela forte presença de ações oportunistas” (Sopena, 2016, pg. 57).

Por outro lado, como uma forma de se proteger na transação e na tentativa de obter o pouco a mais que seja possível, também existem comportamentos oportunistas e maximizadores por parte dos produtores. Já em 2001, Guedes e Lavarda identificaram custos *ex post* e possíveis comportamentos oportunistas dos produtores no Rio Grande do Sul, ao tentarem aplicar outros usos dos equipamentos e insumos dos aviários para criação alternativa de frango de corte, fora do padrão contratual feito com as integradoras. Além de que também buscavam compradores alternativos para sua produção, principalmente pela facilidade de contato, dada a proximidade com agroindústrias na região. As integradoras se preveniam desses comportamentos estabelecendo um “pacto de respeito mútuo” em que os produtores parceiros não são assediados e aqueles que praticassem ações fora do acordo contratual, cairiam em uma “lista negra” entre as empresas (Guedes e Lavarda, 2001).

Apesar desses riscos, para as empresas integradoras, ter produtores integrados, ou com contratos firmados, é favorável para seu crescimento, com menores custos de produção e ganhos de eficiência (Martinez, 2002). Por sua vez, analisando-se pelo lado do produtor, não há o mesmo grau de benefícios em se tornar um produtor integrado, os contratos de integração “não trazem grandes vantagens aos pequenos produtores, pois, em regra, as exigências e a maior parte do lucro ficam com as empresas de processamento” (Silva *et al.*, 2022, p. 15). O produtor integrado recebe investimentos quanto ao fornecimento de pintainhos, medicamentos e apoio técnico que tornam a produção possível, porém, é sua responsabilidade total a construção e aquisição de equipamentos, encargos trabalhistas e despesas relacionadas à produção (Cielo *et al.*, 2017). Apesar dos altos investimentos, normalmente nos contratos não há garantia de lucratividade mínima por lote, afirmam esses autores.

Em suma, os contratos não garantem equidade na relação, de modo que a parte menos vulnerável economicamente tenha maior poder de decisão. Portanto, observa-se a cadeia

produtiva avícola brasileira sendo uma das mais importantes no mundo e que está marcada pelo crescimento das relações contratuais de integração. Ao mesmo tempo as relações entre produtor e processador são marcadas pela assimetria de informação e, inúmeras dificuldades, enfrentadas pelos produtores, para se manter e crescer e a presença dos comportamentos oportunistas e maximizadores das empresas e cooperativas integradoras são identificados (Farias *et al.*, 2023, Silva *et al.*, 2022; Schardong, 2021; Sopeña, 2016; Guedes e Lavarda, 2001; Da Cruz, Teixeira e Pavan, 2016).

1.2 OBJETIVOS

A definição de objetivos é fundamental para responder ao problema de pesquisa: Como se dá a busca pela proteção contra o comportamento oportunista e contra o comportamento maximizador do processador, por parte do produtor no SAG da carne de frango no Paraná? Essa pergunta deu origem ao seguinte objetivo geral: Compreender como as estruturas de governança e os mecanismos de garantia auxiliam o produtor a se proteger contra o comportamento oportunista e contra o comportamento maximizador do processador, nas transações no sistema agroindustrial de frango no Paraná.

Esse objetivo se desdobrou, então, nos seguintes objetivos específicos:

1. Identificar como eram e como são formalizadas as transações entre produtores e processadores no sistema agroindustrial de carne de frango no Paraná;
2. Caracterizar os atributos e dimensões na transação entre produtores e processadores de carne de frango no Paraná;
3. Analisar como as estruturas de governança e mecanismos de garantia são utilizadas para distribuição de valor nos atributos e dimensões transacionadas entre o produtor e o processador de carne de frango no Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVA

Quanto à justificativa do estudo, essa se divide em teórica e empírica. Do ponto de vista teórico, esta pesquisa se justifica pela necessidade de aprofundamento e expansão dos estudos sobre os mecanismos de proteção dos agentes econômicos em situações de assimetria informacional e risco de oportunismo, especialmente no contexto de cadeias agroindustriais (Azevedo, 2000; Zylbersztajn, 2018). Embora a NEI constitua um referencial teórico consolidado e amplamente utilizado na análise de sistemas agroindustriais, observa-se que

grande parte dos estudos se concentra na TCT, com foco nos aspectos relacionados à escolha de estruturas de governança diante da especificidade de ativos, incerteza e frequência das transações. Entretanto, um campo ainda relativamente pouco explorado dentro da NEI refere-se à TCM, desenvolvida por Barzel (1982), que introduz a discussão sobre os custos relacionados à definição, mensuração e proteção dos direitos de propriedade.

Em especial, a literatura carece de estudos empíricos e teóricos que abordam o comportamento oportunista na perspectiva da TCM, tema que permanece incipiente, como ressalta Sopena (2016). Nesse sentido, este estudo busca avançar na compreensão sobre como os produtores, inseridos em contextos de difícil mensuração de atributos e assimetria de informação, estruturam mecanismos de proteção contra práticas oportunistas por parte dos processadores. Dessa forma, a pesquisa contribui para o amadurecimento e ampliação do debate acadêmico sobre os custos de mensuração e suas implicações para a governança nas cadeias agroindustriais, especialmente na avicultura.

Sob a perspectiva empírica, a pesquisa se justifica pela relevância socioeconômica da cadeia produtiva da carne de frango no estado do Paraná, responsável por expressiva parcela da produção e exportação nacional. Apesar do crescimento contínuo das empresas processadoras, com investimentos em tecnologia, modernização e expansão das operações, os produtores integrados enfrentam um contexto de persistentes desafios relacionados à sustentabilidade econômica de suas atividades (Schardong, 2021; Giehl *et al.*, 2018; Farias *et al.*, 2023).

Em seu estudo, Schardong (2021) avaliou as relações no SAG de matrizes pesadas na região Sul do país e identificou a escolha principalmente pelas estruturas de governança de integração vertical e de contratos de quase-integração. Segundo a autora, isso se dá principalmente devido ao alto nível de especificidade dos ativos, alta frequência e incertezas primárias e secundárias. Além disso, sob a ótica da ECT, há o comportamento oportunista tanto por parte das empresas integradoras (com cobranças indevidas e variações na qualidade dos insumos); quanto por parte do produtor integrado (com custos irreais no processo produtivo, baixa eficiência e desvio de ração e de ovos) (Schardong, 2021). Sob a ótica da ECM, a autora explica que o controle quanto à mensuração dos ovos férteis acontece desde o início do processo, com a escolha do produto. A necessidade de mensuração, padronização e controle dos direitos de propriedade são fatores que influenciam pela escolha das estruturas mais complexas (Schardong, 2021).

Por sua vez, Giehl *et al.* (2018), estudaram a participação da agricultura familiar na produção de suíno e frangos no estado de SC. Os autores identificaram que o setor produtivo estudado tem passado por um processo de concentração da produção, com consequente redução

no número de produtores (Queda de 10,96% de avicultores e de 13,60% de suinocultores). Isso acontece por causa do aumento do grau de exigências impostos pelas integradoras. Essas exigências são quanto à adoção de padrões tecnológicos e tamanhos mínimos das estruturas de criação (Giehl *et al.*, 2018, p. 12). Segundo os autores, a “avicultura industrial é um setor altamente excludente por sua própria seletividade estratégica, elegendo um determinado grupo de produtores e impondo suas exigências tecnológicas”. Além disso, os produtores que não trabalham com os contratos de integração, sofrem com a redução das margens de lucro (principalmente em momentos de crise) e com as pressões para o aumento de escala de produção. Isso resulta na exclusão daqueles que não conseguem acompanhar o processo de verticalização (Giehl *et al.*, 2018).

Ao avaliar a relação entre produtores avícolas e integradoras na região Oeste do Paraná, Farias *et al.* (2023) identificaram alto grau de dependência dos produtores. Essa dependência acontece porque os produtores precisam realizar altos investimentos para manter os contratos com as integradoras. Os contratos de longa duração, financiamentos para poder investir, barreiras à saída e poder de decisão dado às integradoras, são fatores que resultam na dependência. Os autores reforçam que apesar dos benefícios trazidos pelo sistema de integração, principalmente no quesito de produtividade, ainda há questões a respeito do compartilhamento dos ganhos (Farias *et al.*, 2023).

Esses estudos anteriores já apontaram a existência de problemas estruturais no relacionamento entre produtores e processadores, incluindo transferência de riscos para os produtores, assimetria na distribuição dos resultados econômicos e dificuldades de adaptação às exigências impostas pelas integradoras.

Mesmo com a promulgação de legislações específicas, como a Lei da Integração (Lei nº 13.288/2016), que foi uma tentativa de maior regularização e equidade entre as partes da cadeia, observa-se que muitos desses problemas permanecem. A continuidade de comportamentos oportunistas por parte das agroindústrias, somada à crescente demanda por investimentos tecnológicos e adequações estruturais, têm pressionado ainda mais os produtores a se diversificarem ou até mesmo sair do mercado.

Nesse cenário, torna-se fundamental compreender quais estratégias e mecanismos estão sendo utilizados pelos produtores para mitigar os riscos de apropriação de valor e proteção contra o oportunismo, garantindo, assim, sua permanência no setor. Ao investigar essa realidade, a pesquisa oferece subsídios práticos e teóricos que podem apoiar tanto o desenvolvimento de políticas públicas quanto a reformulação de práticas empresariais mais equilibradas dentro do sistema agroindustrial avícola.

Essa dissertação está dividida nas seguintes seções, além da presente introdução: na primeira seção após a introdução apresenta-se a base teórica do trabalho, apresentando os principais conceitos da Nova Economia Institucional, discutindo principalmente com base a Economia dos Custos de Transação (ECT) e a Economia dos Custos de Mensuração (ECM). Em seguida, são apresentadas as características do SAG avícola no Brasil, identificando a estrutura de mercado e como se apresentam os conceitos da ECT e ECM no SAG estudado, com base nos dados secundários coletados.

Na próxima seção estão os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, detalhando aspectos de tipo, natureza e recorte de pesquisa, métodos adotados para a coleta e análise dos dados, assim como as definições constitutivas e operacionais e categorias de análise que guiaram a próxima seção de resultados e discussão. Essa seção de resultados engloba a caracterização dos participantes da pesquisa e dados primários coletados, em seguida são analisados os resultados com base nas categorias de análise e conceitos teóricos previamente apresentados. Nessa seção, as proposições do estudo são discutidas, assim como os resultados encontrados dos objetivos propostos.

Por fim, em sequência há a seção de conclusões do trabalho, contendo as contribuições empíricas e teóricas discutidas, seguida por fim das referências utilizadas como base para desenvolvimento de toda discussão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A base teórica utilizada neste estudo é a Nova Economia Institucional (NEI) que teve início com o estudo, de 1937, de Ronald Coase de título “*The nature of the firm*”, e avançou com “*The theory of social cost*” de 1960 do mesmo autor, e contribuições de autores como Williamson (1985, 1996, 2000), North (1990), entre outros (Zylbersztajn, 2000). Segundo esse autor, a NEI surgiu em contrapartida à economia neoclássica predominante da época, que tinha foco voltado para as empresas como função de produção e o funcionamento do livre mercado pelo mecanismo de preço. Agora, a partir de Coase, a NEI mantém o entendimento do comportamento maximizador, mas passa a considerar também outros tipos de custos e incorporar também as relações contratuais para o conceito da firma (Zylbersztajn, 2000).

Coase (1937) buscou responder à questão de porque as organizações existem e argumentou que elas surgem para minimizar os custos, a partir da decisão fundamental de "fazer ou comprar" (*make or buy*). Segundo o autor, essa decisão principal da teoria questiona o que é mais eficiente: uma organização produzir um bem internamente (fazer) ou adquirir externamente no mercado (comprar). A discussão aprofundou com Williamson (1985), com o conceito de estruturas de governança, sendo elas inicialmente os extremos entre estruturas de mercado ou hierarquia e que expandiu para também considerar a estrutura de formas híbridas, principalmente com Ménard (2022).

Além disso, o fator que afeta a decisão de *make or buy* é o ambiente institucional em que as organizações se inserem, uma vez que a NEI entende que as instituições importam e que moldam o comportamento dos agentes econômicos e a eficiência dos mercados (North, 1990). Para o autor, as instituições têm papel importante na redução das incertezas ao estabelecer estruturas de interação, mas que também são imperfeitas, gerando custos para as trocas. A NEI abandona as suposições neoclássicas padrões e parte do pressuposto de que os indivíduos possuem informação incompleta e capacidade mental limitada e, por isso, enfrentam a todo momento incertezas quanto aos resultados, incorrendo em custos de transação e por isso criam as instituições e formas de organização para que as relações de troca aconteçam (Ménard e Shirley, 2025).

A NEI tem em sua abordagem que as organizações surgem para coordenar as relações econômicas considerando, além dos custos de produção, também os custos de transação, além de considerar o ambiente institucional para entender as decisões e desempenhos dessas organizações (Joskow, 2005). Ela contribuiu para o entendimento de que o mercado e as

organizações não são isentos de custos, mas sim que estes são inerentes ao seu funcionamento e que, diante disso, há a importância de contratos e das instituições para regular as relações comerciais (Silveira, Eduardo e Schotten, 2022).

Apesar de reconhecer que a NEI é diferente da velha economia, Joskow (2005) entende que essa nova abordagem não é totalmente nova, já que origina de pesquisas pioneiras produzidas décadas atrás e não rejeita o progresso feito na economia neoclássica. Segundo esse autor, as ferramentas analíticas não são ignoradas, mas sim complementadas por novos métodos modernos e empíricos de análise econômica. Essa abordagem econômica ganhou mais força após o final da Segunda Guerra Mundial e da Grande Depressão, quando economistas enfrentaram dificuldades para explicar os problemas econômicos revelados por esse importante período histórico (Joskow, 2005).

Após o trabalho de Coase, a NEI se desenvolveu em duas vertentes principais: macro analítica e micro analítica. A abordagem macro analítica tem como principal autor Douglass North (1990) ao apresentar o ambiente institucional como as “regras do jogo”, ou seja, sendo todo o conjunto de leis, normas e costumes que estão ao redor das organizações e afetam as transações (Silveira, Eduardo e Schotten, 2022). A NEI estuda as regras que os humanos criaram na busca de reduzir as incertezas e controlar seu ambiente, sendo elas instituições formais (como acordos escritos e relações contratuais), mas também instituições informais (como código de conduta) (Ménard e Shirley, 2025). Esses autores explicam que, se North define as instituições como as regras do jogo, as organizações são os jogadores, que respeitam, influenciam e são influenciados pelas normas criadas nesse ambiente institucional.

Por sua vez, a vertente micro analítica se desenvolveu com trabalhos de diversos autores, podendo citar como os principais Oliver Williamson, Yoram Barzel e Claude Menard, com as teorias da Economia dos Custos de Transação e Economia dos Custos de Mensuração, que são a base deste estudo (Silveira, Eduardo e Schotten, 2022). Economia dos Custos de Transação (ECT) é fundamental para compreensão de que as transações que acontecem entre as organizações, em um ambiente institucional, possuem variáveis que afetam seu resultado: os pressupostos comportamentais, os atributos da transação e as estruturas de governança (Williamson, 1985; Silveira, Eduardo e Schotten, 2022).

A Economia dos Custos de Mensuração (ECM) também tem sua origem no trabalho de Coase (1937) e busca analisar as escolhas de governança de transações por parte das firmas

(Barzel, 2005; Zylbersztajn, 2018). Embora tenha um foco distinto da ECT, ao enfatizar a informação como elemento central para que uma transação ocorra (Barzel, 1982), a ECM não se contrapõe à ECT, mas a complementa (Zylbersztajn, 2018). Assim, enquanto a ECT destaca os custos de transação associados à especificidade de ativos, incerteza e comportamento oportunista (Williamson, 1985), a ECM aprofunda a análise ao considerar que a dificuldade de mensuração dos atributos da mercadoria influencia a escolha da governança das transações.

A partir dessa contextualização da base teórica, abaixo será detalhado os conceitos principais da Economia dos Custos de Transação e da Economia dos Custos de Mensuração.

2.1 AMBIENTE INSTITUCIONAL

Como já comentado anteriormente, a transação é o objeto de estudo da Nova Economia Institucional, com custos de transação inerentes a toda relação, Coase (1937) afirma que as organizações surgem para gerenciar e sincronizar os acordos econômicos de forma otimizada e que reduzam esses custos. Para ele, as organizações são indivíduos agindo de forma unificada para um mesmo objetivo e diante disso, surgem as instituições que regulam a maneira de agir desses indivíduos e as interações entre si (North 1990).

Todo processo de transação acontece em um contexto institucional, que é o nível macro analítico da NEI e fornece as regras que as coisas devem acontecer (Silveira, Eduardo e Schotten, 2022). Segundo North (1990), as instituições são as regras do jogo na sociedade que guiam as interações humanas. Assim, conforme ele, o ambiente institucional é formado por organizações que guiam e restringem a maneira de agir através de regras políticas (através de partidos políticos, senado, agências reguladoras), regras econômicas (firmas, cooperativas, fazendas familiares) e regras educacionais (escolas, universidades, centros de treinamento). Para o autor

As instituições são as regras do jogo em uma sociedade ou, de forma mais precisa, são as restrições criadas pelo ser humano que moldam a interação humana. Como consequência, elas estruturam os incentivos nas trocas humanas, sejam elas políticas, sociais ou econômicas. A mudança institucional molda a maneira como as sociedades evoluem ao longo do tempo e, portanto, é a chave para compreender as transformações históricas. (North, 1990, p. 3, tradução nossa)²

² Institutions are the rules of the game in a society or, more formally, are the humanly devised constraints that shape human interaction. In consequence they structure incentives in human exchange, whether political, social, or economic. Institutional change shapes the way societies evolve through time and hence is the key to understanding historical change. (North, 1990, p. 3)

North (1990) divide essas regras criadas pelas instituições em regras formais e restrições informais, mas que igualmente são a base para todo processo de produção, comercialização e transação no ambiente econômico. As regras formais são formadas a partir das leis, estatutos e normas; enquanto que as restrições informais surgem pelos próprios agentes na sociedade, sendo essas regras de conduta, costumes, tradições, cultura (North, 1990). Além disso, segundo esse mesmo autor, o que justifica a criação de tais regras é que o papel das instituições é reduzir a incerteza nas relações através do estabelecimento de uma estrutura estável que incentive a realização de trocas. Outro fator relevante segundo North (1991), que tem efeito sobre os custos de transação é o mecanismo de *enforcement* existente. O autor afirma: “*Institutions and the effectiveness of enforcement (together with the technology employed) determine the cost of transacting* (North, 1991, p. 98).

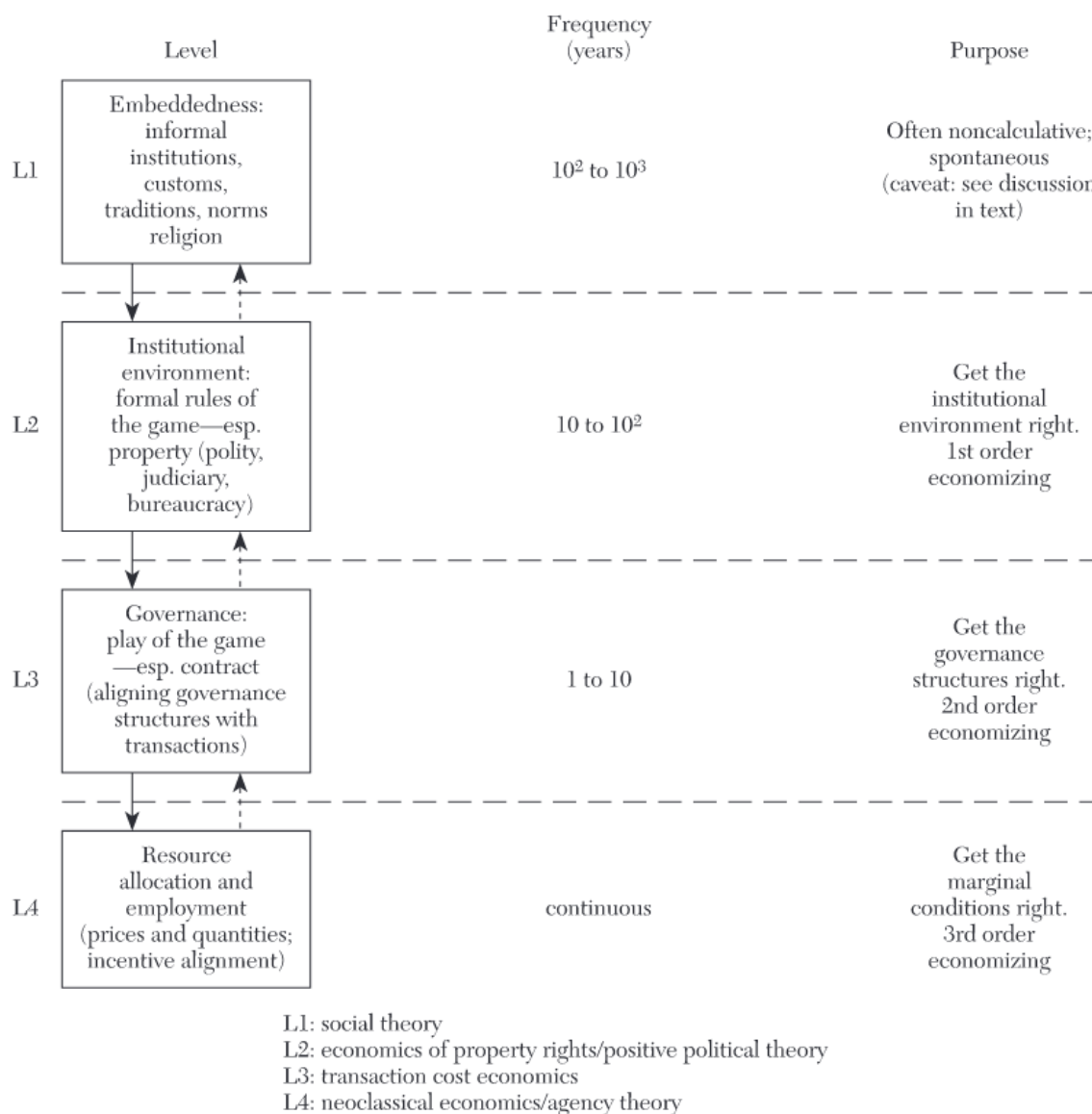
North (1990) explica que as instituições não são estáticas. Elas são as regras do jogo e influenciam nas organizações e na forma que as transações entre elas acontecem, mas também complementa que essas mesmas organizações e as pessoas, moldam as instituições e direcionam para possíveis mudanças institucionais. O autor explica que isso se dá justamente por causa da natureza de existência das organizações, que retomando Coase (1937), surgem como forma de riqueza, renda ou outros objetivos, dentro de uma estrutura institucional da sociedade, onde existem custos de transação (Williamson, 1985) e custos de mensuração (Barzel, 1982) para realizar a atividade econômica e há dificuldades para obter informação e se proteger do oportunismo (North, 1990).

Para Hodgson (2006, p. 2, tradução nossa), instituições são “sistemas de regras sociais estabelecidas e predominantes que estruturam as interações sociais”. E a durabilidade dessas instituições depende da expectativa estável do comportamento humano. O autor explica que as mudanças nas instituições envolvem interações mútuas entre as estruturas institucionais que moldam os hábitos individuais, enquanto que as ações e expectativas individuais dos agentes e das organizações tem capacidade de transformar as regras sociais. As instituições restringem e moldam os comportamentos individuais, ao mesmo tempo que a regularidade desses comportamentos reforçam e perpetuam as regras institucionais (Hodgson, 2006). Ou seja, as instituições moldam os comportamentos e são resultados das interações humanas e, por causa disso, as alterações nas interações entre os agentes podem levar a mudanças institucionais, muitas vezes de forma não planejada.

Joskow (2001) complementa a análise sobre as mudanças institucionais com base no *framework* proposto por Williamson (2000), conforme Figura 1. Para o autor, o *framework* é importante para compreender a divisão das instituições sociais, jurídicas e econômicas em quatro níveis distintos para entender o tempo necessário de adaptação de cada uma. As mudanças nas fundações sociais e culturais de uma sociedade acontecem de forma mais lenta porque estão “enraizadas”. Além disso, para o autor, a mudança é motivada por dois caminhos principais: o desempenho na sociedade (distribuição de renda, qualidade de vida, incidência de pobreza e fome) e por meio de mudanças em instituições de níveis inferiores na hierarquia que motivam as mudanças em instituições de níveis superiores.

O *framework* proposto por Williamson (2000) explica, com base no entendimento dos custos de transação acontecendo em um ambiente institucional, que existem quatro níveis de análise social, que os níveis acima impõem restrições ao nível diretamente abaixo, mas os níveis mais baixos também influenciam os níveis diretamente acima com *feedbacks*, e que cada nível demora um determinado tempo para mudar (Figura 1).

Figura 1 - Níveis de análise social



Fonte: Williamson (2000)

Segundo Williamson (2000), a NEI tem seu foco principalmente nos níveis 2 e 3, mas o nível 1 (L1) é o nível institucional incorporado ao ambiente, onde estão as restrições informais e por se tratarem de costumes e tradições, demoram mais para mudarem. O nível 2 (L2) é o ambiente institucional, as regras do jogo, composta pelas políticas e apesar de poderem mudar mais rápido, quando há criação de novas leis, por exemplo, não significa que tem impacto rápido nos costumes (nível acima) como North (1990) explica. Williamson (2000) explica que isso acontece porque no nível 1, as instituições informais surgem de maneira espontânea e não de uma escolha deliberada, o que faz com que essas surjam e se mantenham por mais tempo.

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A ECT ganha mais destaque a partir dos estudos de Williamson, que desenvolve a teoria na base central colocando a transação como unidade de análise. O autor explica que, com base em Arrow (1969), custos de transação são “os custos de funcionamento do sistema econômico” e são o equivalente ao entendimento de atrito na física (Williamson, 1985). Segundo o autor, assim como para a física é irrealista um pressuposto que há ausência de atrito, na análise econômica também seria irreal uma relação sem custos envolvidos.

Segundo Williamson (1985), existem dois tipos de custos de transação: os custos *ex ante* que são os custos que acontecem antes da transação, de desenho do contrato, ao negociar e definir proteções durante uma negociação; e os custos *ex post* que acontecem após ou durante a transação, como custos de renegociação derivados de uma má aceitação do que fora primeiramente proposto, ou seja, são os custos de mal adaptação, relacionados aos esforços que as partes tem em renegociar e corrigir o desempenho das transações, são também os custos de montar e manter estruturas de gestão que efetuarão a transação. Ademais, segundo o autor, a diferenciação desses conceitos de custos durante a transação, a maior complicação está na prevenção e identificação dos mesmos, já que os custos *ex ante* e *ex post* nem sempre são fáceis de quantificar e podem acontecer de maneira simultânea. No entanto, para a ECT o foco principal não está na quantificação de cada custo, mas no olhar comparativo, ou seja, o importante não é o valor numérico de cada situação, mas sim o custo da transação naquele modo de contratação, se comparado a outro modo (Williamson, 1985; Zylbersztajn, 1995).

Ménard e Shirley (2014), ao analisar o avanço e contribuições da NEI como teoria, explicam que além do custo de transação como ponto chave de análise, tem também outros dois conceitos principais: contratos e direito de propriedade; e juntos são os três pilares que formam o “triângulo dourado” da NEI. Para os autores, o conceito de direito de propriedade também se iniciou com o estudo de Coase (1960) que destacou a importância do conceito quando a aplicação do direito de um proprietário causa danos ou custos para outra parte detentora de outro direito. E isso só acontece por causa dos custos de transação. Esse conceito de direito de propriedade é também importante para a vertente da Teoria dos Custos de Mensuração, principalmente com Barzel, que será tratado mais à frente.

E por fim, o terceiro conceito base da NEI, são os contratos, que são acordos escritos ou não escritos entre duas partes (Ménard e Shirley, 2014). Os autores explicam que os contratos ganharam muita importância para a teoria ao destacar que “os contratos são (1) nunca

perfeitamente aplicados e (2) nunca perfeitamente completos” (Ménard e Shirley, 2014, p. 545, tradução nossa) e foram muito enfatizados por North (1990) ao analisar as instituições como responsáveis por realizar o *enforcement* que reduziriam os custos de transação. Williamson (1985) destaca a importância dos contratos ao explicar que as transações são complexas e no dilema de decisão entre fazer internamente ou comprar no mercado (*make or buy*) as firmas precisam de contratos para se regular. Para Williamson (1985, 1991), os contratos são definidos considerando preço, especificidade do ativo e salvaguardas, porém, esses contratos são sempre incompletos e estão em meio ao oportunismo das partes (Williamson, 1985; Ménard e Shirley, 2014).

Em suma, para a ECT, sempre há algum custo envolvido em todo tipo de transação e o objetivo básico das organizações é reduzir esses custos através estruturas de governança, levando em consideração os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e comportamento oportunista) e os atributos da transação (especificidade de ativos, frequência e incerteza) (Williamson, 1985). Esse contexto caracteriza a hipótese de alinhamento de Williamson (1985), que considera os efeitos do alinhamento entre atributos da transação e as estruturas de governança sobre os custos de transação.

2.2.1 Pressupostos comportamentais

2.2.1.1 Racionalidade limitada

O primeiro pressuposto comportamental que Williamson (1985) explica existir em toda transação é a racionalidade limitada, que significa que os agentes têm o intuito de agir de forma racional, porém, são limitados quanto a isso. O autor explica, a partir das contribuições de Simon, que diferente da visão neoclássica da racionalidade plena, a NEI assume que os indivíduos envolvidos na transação enfrentam dificuldades em prever contingências futuras, entender completamente os efeitos das suas ações e prever as alternativas possíveis (Williamson, 1985). Zylbersztajn (2005) explica que o estabelecimento de contratos vai sempre buscar prever os possíveis resultados daquela troca, mas nunca vai conseguir em sua plenitude: “A impossibilidade de antever todas as contingências futuras leva à impossibilidade de trazer ao momento da contratação, todas as possibilidades futuras que afetarão as partes em um contrato” (Zylbersztajn, 2005, p. 398).

A racionalidade limitada do homem contratual está relacionada à incerteza, uma vez que pela incerteza e imprevisibilidade, os agentes buscam desenhar mais cláusulas contratuais

(*ex ante*) ou pode acontecer quebras de contrato durante a transação (*ex post*), implicando em maiores custos (Zylberstajn, 2000; Schardong, 2021).

2.2.1.2 Oportunismo

Outro pressuposto comportamental que afeta diretamente as transações é o oportunismo, que é a ação deliberada por uma das partes envolvidas na transação com o objetivo de obter maiores resultados, podendo ser através de enganação ou a própria manipulação de informações (Williamson, 1985). O autor inicia sua explicação sobre oportunismo destacando a busca pelo auto interesse das partes e esse fator pode variar no nível de intensidade, passando pela forma fraca que ele chama de obediência, auto interesse, que é a forma semifraca, e chegando por fim no oportunismo que é a forma forte e se relaciona com os custos de transação (Williamson, 1985; Sopenña, 2016). Segundo Williamson (1985):

Por oportunismo, entendo a busca do interesse próprio com malícia. Isso inclui, mas está longe de se limitar, a formas mais evidentes, como mentir, roubar e trapacear. O oportunismo, com mais frequência, envolve formas sutis de engano. Estão incluídas tanto formas ativas quanto passivas, bem como tipos *ex ante* e *ex post*. (Williamson, 1985, p. 47, tradução nossa)³

O oportunismo *ex ante* acontece pré contrato, quando uma das partes da troca já possui intenção prévia de agir de maneira oportunista, isso se dá por uma assimetria de informação ou com a predisposição a não cumprir o contrato, independentemente de como ele será feito (Williamson, 1985). Segundo o autor, essa situação é conhecida como seleção adversa, que é a incapacidade do agente de escolher com quem efetivará a negociação.

Já o oportunismo *ex post* acontece quando o comportamento oportunista é efetivado na relação contratual já estabelecida, por uma ou ambas as partes na relação. Nesse caso, são adotados comportamentos que não são responsáveis e não seguem diretrizes anti-risco, o que ocasiona o problema de execução do contrato, chamado também de risco moral (Williamson, 1985).

Williamson (1985) destaca alguns fatores importantes que afetam as práticas de oportunismo e a primeira dela é a assimetria de informações, ou seja, uma das partes na relação tem mais informação que a outra então tem maiores propensões a agir de maneira oportunista. Além disso, outro fator importante é de salvaguardas que, segundo o autor, as transações que

³ By opportunism I mean self-interest seeking with guile. This includes but is scarcely limited to more blatant forms, such as lying, stealing, and Cheating. Opportunism more often involves subtle forms of deceit. Both active and passive forms and both *ex ante* and *ex post* types are included. (Williamson, 1985, p. 47)

estão sujeitas ao oportunismo *ex post* se beneficiarão de salvaguardas elaboradas *ex ante* (Williamson, 1985; Sopeña, 2016).

Zylbersztajn (2000) complementa a compreensão do oportunismo afirmando que no contexto da NEI, não é certo que todos os agentes envolvidos agirão de maneira oportunista todo o tempo e irão quebrar os contratos, mas sim que deve ser considerada a possibilidade de tal ação em algum momento. Nesse sentido, o autor ao questionar se, na possibilidade de romper um contrato para se apropriar de quase-renda, porque ainda existam cenários que isso não acontece, identifica três explicativas para a continuidade dos contratos: reputação, garantias legais e princípios éticos.

Segundo Zylbersztajn (2000), a reputação está relacionada a renda futura, ou seja, o indivíduo não rompe o contrato para não interromper os valores que irá receber futuramente com aquela relação. Quanto às garantias legais, o autor explica que é o segundo fator que desestimula o rompimento dos contratos e está vinculado à importância das instituições, como muito explorado por North (1990). O ambiente institucional tem forte influência no sentido de sanções formais e legais, mas também com restrições informais, nas quais os próprios grupos sociais desenvolvem códigos e características que regulam as relações. Por último, Zylbersztajn (2000) explica que os princípios éticos são códigos de conduta que mesmo sendo tácito e de difícil controle pelas partes, é um fortalecedor para o não rompimento dos contratos.

No sentido de avaliar mecanismos de desestímulo ao oportunismo, Sopeña (2016) analisou como o tópico do oportunismo está sendo explorado nas pesquisas e encontrou algumas categorias recorrentes na literatura. Entre elas, o autor destaca o alinhamento de incentivos entre os agentes como uma das formas de redução de práticas oportunistas, mais especificamente como as relações se mantêm quando existe compartilhamento de informações exatas e simétricas, em comparação as relações onde a assimetria se faz presente e a quebra contratual é clara. Ademais, Sopeña (2016) também destaca dois caminhos distintos na literatura em respeito ao efeito da confiança mútua para as ações oportunistas. O autor explica que enquanto há estudos que mostram que a confiança existente nos contratos reduz o oportunismo, outros estudos mostram que o afrouxamento de cláusulas e salvaguardas aumentaram a presença de ações oportunistas. Para Sopeña (2016) o que explica essa oposição no tema é o contexto social em que esses fenômenos ocorrem.

2.2.2 Atributos da transação

2.2.2.1 Incerteza

A incerteza é o atributo presente nas transações que impossibilita as partes de prever o que vai acontecer naquela relação e como esses acontecimentos vão afetar os resultados da transação (Williamson, 1985). Segundo o autor, quanto maior o fator de incerteza, maior a possibilidade de comportamento oportunista, o que conseqüentemente aumenta a necessidade da criação de prevenção contratuais, o que significa maiores custos de transação e que pode também levar a busca de estruturas de governança mais complexas.

Além disso, a incerteza terá maior influência na relação quando há maior grau de especificidade do ativo, uma vez que com baixa especificidade se torna mais fácil para a organização adaptar-se e se proteger frente à incerteza (Martinez, 2002). Segundo o autor, a adaptação, pode ocorrer principalmente de duas maneiras: primeira: por via de contratos mais relacionais, que especifiquem o processo de troca ao invés de detalhes específicos, como realizar o contrato baseado em um índice de mercado; segunda: através da busca pela integração vertical, uma vez que não exige revisões contratuais constantes pois as relações acontecem dentro da empresa.

2.2.2.2 Frequência

O atributo de frequência se refere à quantidade de vezes que a transação ocorre e está relacionada à construção de reputação entre as partes e necessidade de contratos com salvaguardas (Williamson, 1985). Azevedo (2000) explica que a frequência tem contribuição dupla para os custos da transação: primeiro porque quanto maior a frequência, menor serão os custos fixos de coleta de informação e desenho de contrato; e segundo que quanto maior for a frequência, menor será a possibilidade dos agentes de agir de forma oportunista e causar perda para a outra parte. A decisão por repetir a transação facilita a criação da reputação, tendo em vista que os agentes reduzem comportamentos oportunistas, o que facilita o desenho de contratos e a flexibilidade das cláusulas de salvaguarda, reduzindo custos de transação (Ménard, 2014; Zylbersztajn, 2000). O atributo frequência diz respeito também ao grau de valor no desenvolvimento de organizações e dependendo do número de relações, ou seja, se é economicamente justificável para interações que ocorrem raramente (Schardong, 2021).

2.2.2.3 Especificidade do ativo

A especificidade do ativo diz respeito às características do ativo e o quanto essas o tornam peculiar para a transação, ou seja, um ativo específico é difícil de ser replicado e reutilizado em outras transações sem que haja perda de eficiência (Williamson, 1985).

São seis os tipos de especificidade que os ativos podem apresentar: especificidade de local, físico, humano, de marca, ativos dedicados e temporal (Williamson, 1991; Zylbersztajn, 2000). Segundo os autores, a primeira delas é a especificidade de local e diz respeito a deslocamento, quando etapas produtivas de uma cadeia estão localizadas próximas umas das outras para reduzir custos de armazenamento e transporte.

Especificidade física significa que há investimentos em componentes característicos para determinada produção (Williamson, 1985; 1991). O terceiro tipo é a especificidade humana que surge com o aprendizado da equipe durante a realização da produção, por exemplo, funcionários com conhecimentos peculiares que foram treinados para determinadas finalidades (Williamson 1985, 1991; Zylbersztajn, 2000).

Seguindo, Williamson (1985, 1991) explica que especificidade de marca se trata da força da marca/nome que a empresa influencia na transação, um exemplo presente é o sistema de franquias. A especificidade temporal significa quando o ativo perde valor caso não seja comercializado em um dado período, como por exemplo, ativos com perecibilidade (Williamson 1985, 1991; Zylbersztajn, 2000). Por fim, o ativo dedicado é quando há investimento para atender um pedido de um único cliente específico.

Para o autor, esse é o atributo que tem maior impacto na escolha da forma de governança, já que normalmente quanto maior a especificidade do ativo, maior a chance de haver dependência bilateral e há tendência de se adotar estruturas mais complexas (Richetti & dos Santos, 2000).

2.2.3 Estruturas de governança

Nesse contexto de transações custosas acontecendo em meio a um ambiente com regras e acordos informais, as organizações vão buscar as melhores maneiras de coordenar essas transações, que são as estruturas de governança (Williamson, 1985; Cunha *et al.*, 2015). Zylbersztajn (2000) explica que “as organizações serão formatadas buscando o alinhamento

entre as características das transações, as características dos agentes, regidos por um ambiente institucional” (Zylbersztajn, 2000, p. 34).

Zylbersztajn (2000) explica que, segundo Williamson, a estrutura de governança mais eficiente é definida considerando inicialmente as características das transações com os pressupostos comportamentais, assim, a racionalidade limitada e a incompletude dos contratos impossibilitam a previsão completa de possibilidades. Associado a isso, a existência do comportamento oportunista e a especificidade do ativo possibilita a quebra contratual e apropriação de valor (Zylbersztajn, 2000). Portanto, segundo o autor, a estrutura de governança a ser adotada será escolhida considerando-se esses riscos e a necessidade de maior ou menor controle.

A discussão sobre estrutura de governança se iniciou com Williamson (1985), como falado anteriormente, destacando a decisão das organizações entre fazer ou comprar. Essa teve início advinda principalmente da discussão e na tentativa de compreender porque as organizações surgem e nem todas as relações comerciais acontecem diretamente via mercado. Williamson (1985) destacou a discussão de “*make or buy*” ao explicar as duas formas extremas e polares de mercado e hierarquia, como inicialmente as duas possibilidades. Com o avanço da literatura e maior número de pesquisas empíricas, Williamson (1991) complementa a discussão com a forma híbrida, que se colocava entre os dois extremos.

Sobre a estrutura de mercado, é caracterizada por relações impessoais e, muitas vezes, informais e sem continuidade, é marcada pelo alto número de compradores e vendedores, sem altas diferenças de informações e o principal fator é o preço (Williamson, 1985). Segundo o autor, a estrutura de governança via mercado é utilizada, normalmente, pela baixa especificidade do ativo, como *commodities*, por possuírem características homogêneas.

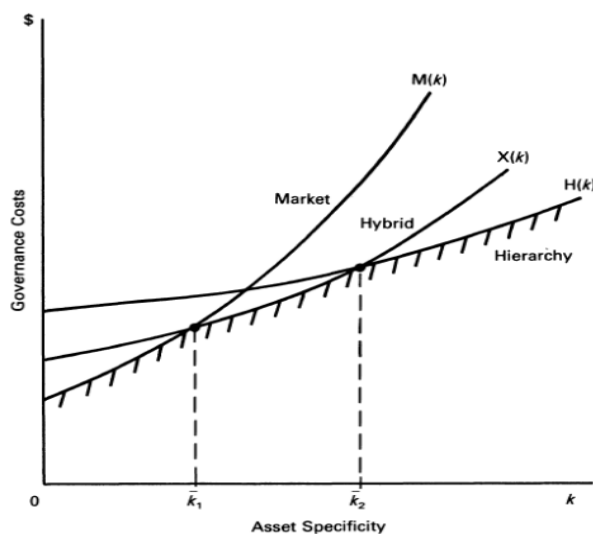
Williamson (1991) localiza a forma híbrida de governança entre os polos de mercado e hierarquia (integração vertical), caracterizado por ser uma forma que possui tanto atributos da estrutura de mercado quanto da integração vertical. Se constitui em transações com ativos específicos e graus de incerteza, mas com alguma dependência bilateral entre as partes, que mantêm controle legal sobre seus direitos de propriedade (Ménard, 2022). A forma híbrida se caracteriza por contratos com algum grau de repetição, com acordos de médio e longo prazo, e a presença de salvaguardas e aparatos administrativos, preservando a autonomia das partes (Williamson, 1991).

Por fim, a estrutura de governança de integração vertical (ou hierarquia) é caracterizada pela coordenação total dentro da organização e por isso é a estrutura mais complexa. Acontece normalmente em transações com alta especificidade do ativo, alta frequência e incerteza (Williamson, 1991). Devido a essas características e riscos presentes na transação, o autor explica que as organizações podem decidir por integrar verticalmente para frente ou para trás.

Williamson (1985) explica que existem vários motivos pelos quais uma organização pode optar pela integração vertical. Entre eles estão a busca pela economia de escopo, incertezas com fornecedores, problemas de informação com externalidade, fatores tecnológicos, entre outros. Contudo, apesar de reconhecer a importância desses outros fatores, para este autor, o principal fator que afeta a decisão de integrar é a especificidade do ativo. Em cenários de alta especificidade, há alto grau de dependência bilateral, dificuldade de adaptação e maiores custos de transação (Williamson, 1985).

Dessa forma, relacionando os atributos de especificidade de ativos, frequência e incerteza com as possíveis estruturas de governança, Williamson (1991) constrói a figura 2 para ilustrar essa explicação. Assim, entende-se que a estrutura de governança que tem melhor funcionamento para a redução dos custos de transação está ligada ao grau de especificidade de ativos. Ou seja, se a especificidade de ativos é baixa (até o nível k_1), a estrutura de Mercado (M) tem bom funcionamento, porém, no momento em que essa especificidade sobe entre k_1 e k_2 , a forma Híbrida (X) se torna a mais adequada. E, por fim, a partir do momento em que o grau de especificidade fica acima do ponto k_2 , a estrutura de Hierarquia ou Integração Vertical (H) se torna mais eficiente, uma vez que a firma precisará se proteger contra o comportamento oportunista nas transações.

Figura 2 - Custos de governança como uma função de especificidade de ativo



Fonte: Williamson (1991)

Silva e Saes (2006) já explicavam que dependendo da estrutura de governança, existem diferentes padrões de apropriação de resultados. Segundo os autores, em situações de alta especificidade de ativo e assimetria de poder em uma relação, podem gerar apropriação de quase-renda.

Klein, Crawford e Alchian (1978) já explicavam que conforme a especificidade do ativo aumenta e há a criação de apropriação de quase-renda, os custos para contratar geralmente serão maiores do que para integrar verticalmente. Ou seja, as possibilidades de apropriação da quase-renda variam de acordo com a estrutura de governança:

À medida que os ativos se tornam mais específicos e mais apropriáveis, são criadas quase-rendas (e, portanto, os possíveis ganhos com comportamentos oportunistas aumentam), os custos de contratação geralmente aumentam mais do que os custos da integração vertical. (Klein, Crawford e Alchian, 1978, p. 298, tradução nossa)⁴

A quase-renda é a diferença entre o valor de um ativo em seu uso atual e seu valor em seu melhor uso alternativo (Klein, Crawford e Alchian, 1978). Silva e Saes (2006) explicam que a quase-renda está associada ao custo de oportunidade, que são as alternativas que se estaria abrindo mão para alocar o recurso. Os autores ainda explicam que, ela surge em situações onde há investimentos específicos que dificultam a saída da transação devido aos custos de mudança ou de mercado, criando uma vantagem temporária ou residual para uma das partes.

⁴ “As assets become more specific and more appropriable quasi rents are created (and therefore the possible gains from opportunistic behavior increases), the costs of contracting will generally increase more than the costs of vertical integration” (Klein, Crawford e Alchian, 1978, p. 298)

Continuando no avanço teórica da NEI, outro ponto importante a se considerar sobre as estruturas de governança é o conceito de formas plurais de organização. Raynaud *et al.* (2019) explicam que, assim como comentado anteriormente sobre o avanço da literatura do ponto de decisão de *make or buy* e formas híbridas, a agenda de pesquisa continua indo além e percebe-se que “no mundo real” muitas firmas adotam simultaneamente formas alternativas para organizar uma mesma transação. Considerando o fator posto anteriormente por Williamson (1985, 1991) de que a decisão pela adoção de uma estrutura em detrimento de outra é a feita através de uma análise comparativa, não apenas uma análise de desempenho de uma única estrutura, porém, na realidade acontece de “a mesma organização adotar diferentes formas de governança para organizar transações similares (ou idênticas) seja a montante ou a jusante” (Raynaud *et al.*, p. 1152, tradução nossa).

Raynaud *et al.* (2019) explicam que as formas plurais estão presentes em três níveis de análise: nível setorial, nível da firma e nível da transação. Para eles, o primeiro nível diz respeito à adoção de alternativas formas de organização formal entre as indústrias no mercado, algo muito presente no setor agroalimentar onde há organizações coexistindo e competindo com cooperativas, o que sugere que os efeitos setoriais influenciam, mas não determinam as escolhas organizacionais.

Quanto ao nível da firma, se caracteriza pela utilização de diferentes estruturas de governança para coordenar os elos da cadeia (Raynaud *et al.*, 2019). Os autores exemplificam novamente com a cadeia alimentar, em que uma firma busca distribuidores, enquanto que ao mesmo tempo faz a venda própria dos seus produtos. E por último, o nível de transação se trata do nível da troca, a transferência do bem e do direito de propriedade, como é o exemplo de franquias, onde o franqueador utiliza lojas próprias e franqueadas para estar no mercado (Raynaud *et al.*, 2019).

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Pela NEI, a ECT e a ECM abordam a garantia dos direitos de propriedade na busca da eficiência em reduzir os custos de transação e, por isso, podem ser utilizadas de maneiras complementares (Sudré, Souza e Bourollec, 2023; Ito e Zylbersztajn, 2016; Coleman *et al.*, 2008; Zylbersztajn, 2018; Souza e Bánkuti, 2012; Sopeña, 2016; Caunetto, 2025). Zylbersztajn (2018) explica que os estudos empíricos para compreensão das estruturas como forma de proteção a apropriação de quase-renda avançou muito na discussão e fortalecimento teórico da

ECT, enquanto que a ECM não apresenta o mesmo impacto empírico. Para o autor, as duas teorias “compartilham os mesmos objetivos, mas diferem em termo de lógica interna, unidade de análise, pressupostos e variáveis mensuráveis, que impacta em implicações metodológicas” (Zylbersztajn, 2018, p. 2, tradução nossa). Souza e Zylbersztajn (2011) explicam que não apenas os atributos das transações, explicados na ECT, explicam as escolhas pelos arranjos adotados, mas também as dimensões envolvendo garantia de propriedade e a condição de mensuração, explicados na ECM.

Caleman *et al.* (2008) defendem a complementaridade das teorias ao explicar que os conceitos de custos de transação e os aspectos institucionais, desenvolvidos fortemente na ECT, contribuíram para análise da competitividade econômica, porém ficam lacunas dada a dificuldade de mensurar esses custos de transação. Dessa forma, para os autores, a ECM complementa essas lacunas teóricas ao focar na mensuração dos direitos de propriedade a partir de conjunto de atributos e não de uma única dimensão. Além disso, a complementaridade se justifica ao considerar os mecanismos de proteção dos direitos de propriedade *ex ante* a alocação de recursos (sendo assim, a análise por meio da ECM) e na perspectiva *ex post* para proteção da quase-renda (análise por meio da ECT) (Zylbersztajn, 2018).

Pela teoria dos Custos de Mensuração, os custos envolvidos na transação são os de efetuar as transferências de direitos de propriedade e a transação só é possível através da mensuração, pois é ela que permite obter informações sobre as dimensões da mercadoria, com objetivo de garantir os direitos de propriedade (Barzel, 2005; Sudré, Souza e Bouroullec, 2023; Silveira, Eduardo e Schotten, 2022). Segundo Barzel (1985), cada agente em uma transação só vai participar daquela troca ao perceber que é possível receber um valor maior do que está oferecendo e essa percepção só será possível se tiver informação do que está sendo trocado, através da mensuração. Para o autor, esse é o problema universal e as partes envolvidas precisam ter conhecimento sobre o que está em negociação. E essa percepção só é possível através da mensuração.

A informação é peça chave para compreender as transações e seus custos envolvidos, pois, “[...] consistem nos custos de mensurar os atributos valiosos do que está sendo trocado e nos custos de proteger direitos, monitorar e fazer cumprir os acordos” (North, 1990, pg. 27, tradução nossa). O que está em transação não é apenas a mercadoria em si, mas sim um conjunto de atributos que compõem as características e usos possíveis do bem (Monteiro e Zylbersztajn, 2011). No entanto, esse processo de mensurar a mercadoria nem sempre é fácil e nem toda

mensuração é possível obter, porque uma mesma mercadoria pode ter atributos físicos mensuráveis (como peso, cor, integridade física) e atributos não visíveis ou comprováveis na hora da negociação (como sabor em casos de produtos alimentícios) (Azevedo, 2000).

Caleman, Sproesser e Zylbersztajn (2008) explicam que, para Barzel, o processo de transação significa troca de informações e isso envolve um custo. O nível de dificuldade de mensurar e obter essas informações determina como acontecerá a relação entre os agentes, uma vez que quanto maior a dificuldade, maior a possibilidade de captura de valor, o que pode gerar conflitos entre as partes e, conseqüentemente, levando à perda de valor para os envolvidos, uma vez que recursos serão desperdiçados para realizar e prevenir trapaças relacionadas à mensuração dos atributos que definem os direitos de propriedade da mercadoria (Barzel, 1985; Sudré, Souza e Bouroullec, 2023; Zylbersztajn, 2018).

2.3.1 Direitos de propriedade

Para Barzel (1997) os custos de transação são os custos associados à transferência, captura e proteção de direitos. Esses direitos se referem a capacidade que algum agente tem em obter resultados econômicos em uma transação e eles consistem no conjunto de direitos legais e econômicos que um indivíduo possui sobre um ativo (Barzel, 1985). Direitos legais são aqueles que são reconhecidos e que há uma garantia através do Estado; enquanto que os direitos econômicos dizem respeito à capacidade de aproveitar o bem durante uma troca. Ou seja, o direito legal não garante a obtenção do direito econômico sobre o bem (Monteiro e Zylbersztajn, 2011).

Além disso, ao passo que uma mercadoria em transação é composta por um conjunto de atributos, o direito econômico sobre essa mercadoria pode ser entendido como um conjunto de direitos para cada um desses atributos. Logo, devido a essa complexidade, pode ocorrer também a dissipação de valor de algum atributo que cai em domínio público, que ocorre quando esse atributo não é aplicado para ninguém (Monteiro e Zylbersztajn, 2011). Assim, esse conceito de conjunto de atributos que formam um bem e que os agentes podem ter ou não direitos econômicos, uma vez que o direito legal não garante capacidade econômica, leva ao entendimento de custos de transação para Barzel. Ou seja, “o custo associado ao esforço de um agente em garantir seu direito econômico de propriedade quando determinados atributos escapam para o domínio público” (Monteiro e Zylbersztajn, 2011, p. 106).

Os estudos sobre direitos de propriedade tiveram início com Coase em 1960, quando o autor avaliou a aplicação de direitos legalmente delimitados, não focando na propriedade em si, mas sim na alocação do direito de um ativo, o que seria a discussão de contratos incompletos (Foss e Foss, 2001). Coase explica que o que realmente é trocado são os direitos de realizar alguma ação, conceito esse que é desenvolvido posteriormente por Alchian (1965), que “define o direito de propriedade como o direito de usar, transferir ou qualquer outra forma de exploração ou aproveitamento da propriedade” (Ménard, 2014, p. 545, tradução nossa).

A forma como esses direitos são definidos, alocados e protegidos influencia diretamente os incentivos econômicos e os mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia produtiva (Barzel, 1982, 1997). A teoria dos direitos de propriedade pode ser dividida em duas abordagens principais: a **Velha Abordagem dos Direitos de Propriedade (OPRA – Old Property Rights Approach)** e **Nova Abordagem dos Direitos de Propriedade (NPRA – New Property Rights Approach)**. A primeira, segundo Monteiro e Zylbersztajn (2011), se baseia nos trabalhos de Alchian (1977), Demsetz (1988) e Barzel (1977), que deram sequência aos estudos iniciados por Coase (1960). Segundo os autores, o objetivo central é de analisar como diferentes sistemas de direitos de propriedade influenciam o desempenho econômico. O ponto principal da OPRA é a introdução do conceito de ativos com múltiplos atributos em Barzel (1982), que explicava que o que é comercializado não é o ativo em si, mas os atributos econômicos que ele carrega (Monteiro e Zylbersztajn, 2011).

Para a OPRA, direitos de propriedade são “relações sociais pertencentes ao uso de recursos escassos e garantidos por leis formais, morais e costumes de um sistema social, assim como por *enforcement* privado (Foss; Foss, 2001, p. 6, tradução nossa). Esses mesmos autores complementam que, apesar desse desenvolvimento, existe muita imprecisão na OPRA sobre a definição do que diferencia um proprietário de um não proprietário. Imprecisão essa que se origina principalmente de duas fontes: 1 - ambiguidade sobre quais conjuntos de direitos alguém precisa possuir para ser declarado proprietário; 2 - ambiguidade sobre reconhecimento, como a propriedade se delimita pelo reconhecimento de partes terceiras ou na capacidade do proprietário de reivindicar essa propriedade (Foss e Foss, 2001).

Para Barzel (1982) os ativos possuem tantos atributos que é inviável especificá-los completamente, assim se explica a complexidade e importância da informação e mensuração. Além disso, a valorização do ativo depende da estrutura de governança que permita extrair o máximo valor desses atributos, especialmente em contextos de altos custos de mensuração

(Foss e Foss, 2001). Esse processo de apropriação de valor, de acordo com Barzel (1997, 2005) se sustenta em direitos legais e direitos econômicos de propriedade. Os direitos legais são aqueles formalmente garantidos e reconhecidos pelo Estado. Já os direitos econômicos referem-se à capacidade efetiva que os agentes têm de usufruir e controlar os atributos de um ativo, independentemente de sua titularidade formal.

Por outro lado, a **Nova Abordagem dos Direitos de Propriedade (NPRA – *New Property Rights Approach*)**, que surge com estudos de Grossman e Hart (1986) e Hart (1995), destaca direitos específicos de controle e direitos residuais de controle (Monteiro e Zylbersztajn, 2011). Foss e Foss (2001) explicam que, segundo Hart (1995), o direito específico de controle é delimitado e alocado diretamente por meios contratuais. Por sua vez, o direito residual de controle é obtido através da propriedade legal e permite se e quando poderá vender o ativo. Nesse caso, a propriedade do ativo passa a ser relevante.

Foss e Foss (2001) explicam que o trabalho de Barzel é muito importante para o avanço da discussão da OPRA ao introduzir o conceito de ativos de multi atributos porque ele se baseia em duas premissas principais: a primeira é que pelo fato de os ativos terem tantos atributos, nem sempre todos são mensuráveis; e a segunda é que, devido a isso, surge a preocupação de maximizar o valor do ativo através da melhor forma organizacional (Schardong, 2021). Retomando a pergunta de Coase (1937), para Barzel as firmas surgem porque os direitos de propriedade não estão claros e através desse “nexus de contratos” os acordos podem ser garantidos e a informação será transmitida (Caleman, Sproesser e Zylbersztajn, 2008). Monteiro e Zylbersztajn (2011) comparam as duas abordagens conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Comparação entre a “Velha” e a “Nova” Abordagem de Direitos de Propriedade

	Velha Abordagem de Direitos de Propriedade (OPRA)	Nova Abordagem de Direitos de Propriedade (NPRA)
Principais autores	Alchian (1977), Demsetz (1988) e Barzel (1997).	Grossman & Hart (1986), Hart (1995).
Foco analítico	Identifica diferenças entre sistemas alternativos de direitos de propriedade.	Analisa porque a identidade do proprietário do ativo é importante.
Teorização	Modelos conceituais (estilo verbal).	Construção de modelos formais (matemáticos).
Problema de pesquisa	Uso geral da teoria: ausência de um problema bem definido.	Fronteiras verticais da firma.

Conceitos-chave	Não há (varia entre autores).	Direitos específicos de uso, direitos residuais de controle, contratos incompletos, custos de verificação.
Definição de propriedade	Não há uma definição formal; definições variam em função do propósito analítico; ambiguidade.	Propriedade é a posse legalmente garantida de um ativo.

Fonte: Monteiro e Zylbersztajn (2011), adaptado de Foss e Foss (2001)

2.3.2 Mecanismos de proteção

A presença de mecanismos que garantam a proteção dos direitos de propriedade são elementos cruciais tanto na ECT quanto na ECM, pois influenciam diretamente a minimização dos custos e a eficiência das transações econômicas. Destaca-se também que na NEI as instituições importam para a garantia de direitos de propriedade, por meio de regras formais e restrições informais para o funcionamento dos mercados junto com os mecanismos de *enforcement* vigentes (North, 1990).

Barzel (2005) explica que existe uma variedade de mecanismos de *enforcement* que organizam a transação na ECM e auxiliam na obtenção da informação e definição dos direitos de propriedade, sendo eles: *caveat emptor* e leilões, relações de longo prazo, contratos e múltiplos *enforcers*. Os mecanismos de *enforcement* se diferenciam entre si dependendo da necessidade de informação.

O mecanismo de *caveat emptor* e leilões é o mais simples e acontecem apenas quando as partes não possuem relações de longo prazo, exigindo assim uma terceira parte para prevenir algum tipo de fraude na transação (Barzel, 2005). Segundo o autor, o vendedor precisa mensurar o suficiente para evitar precificar seu produto abaixo, enquanto que o comprador irá fazer a mensuração da mercadoria para evitar ser cobrado além do esperado. Nesse tipo de mecanismo, a mensuração é custosa e tende a ser obtida pelo comprador apenas depois da compra.

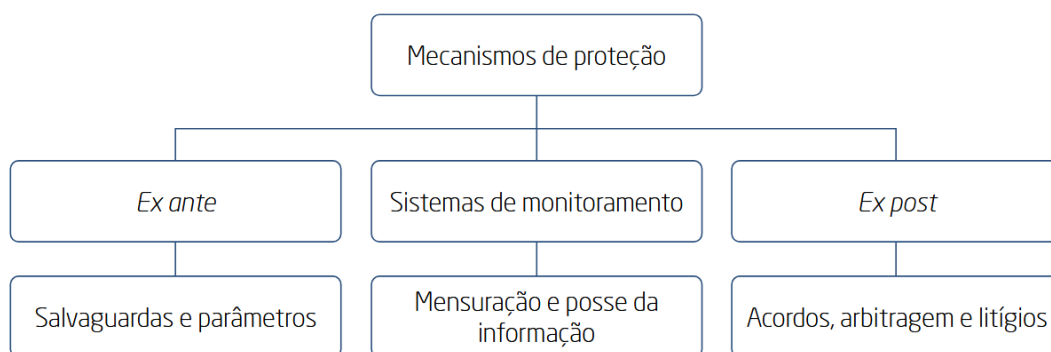
Na sequência, Barzel (2005) explica o mecanismo de relação de longo prazo. Nesse caso, o vendedor faz promessas sobre os atributos da mercadoria de forma que dispensa a mensuração do comprador no primeiro momento. O comprador só faz a mensuração quando é menos custoso, normalmente durante o consumo. Para o autor, a relação de longo prazo normalmente depende de marca e da reputação para compensar contra o risco moral que prejudicaria a relação entre as partes.

Assim como a relação de longo prazo, o mecanismo de *enforcement* de contrato tem efeito na mensuração durante o uso da mercadoria. Para Barzel (2005) na relação via contrato, o estado não participa do processo, mas afeta indiretamente reforçando a importância de manter o que foi estipulado, antes de qualquer disputa entre as partes. O autor explica que para ser efetivo, o contrato precisa ter características mensuráveis e verificáveis, enquanto que atributos difíceis de mensurar e definir o que é “bonito” ou “delicioso” tendem a ser garantidos por mecanismos de longo prazo.

Por último, Barzel (2005) explica para reforçar os acordos feitos, as partes tendem a utilizar mais de um mecanismo, uma vez que cada mecanismo reforça melhor cada componente do acordo, com exceção do *caveat emptor*. Usar simultaneamente relações de longo prazo com reforço contratual, por exemplo, pode reduzir o risco moral ao mesmo tempo que reduz a necessidade de capital reputacional (Barzel, 2005).

Sudré, Souza e Bouroullec (2023) organizam os mecanismos de proteção, com base nos trabalhos de Williamson (1985, 1996, 1999 e 2000) e de Barzel (1994, 2001, 2002, 2005). Para os autores, a ECT e ECM se complementem e abranjam os vários momentos da transação, envolvendo mecanismos de proteção do direito de propriedade *ex ante*, sistemas de monitoramento e mecanismos *ex post*, conforme figura 3.

Figura 3 - Mecanismos para a garantia dos direitos de propriedade



Fonte: Sudré, Souza e Bouroullec (2023)

Os mecanismos de proteção *ex ante* são definidos antes da efetivação da transação, quando os agentes envolvidos na transação criam salvaguardas para se proteger dos comportamentos oportunistas e reduzir assim a possibilidade de apropriação de valor (Sudré, Souza e Bouroullec, 2023). Para os autores, conforme Williamson (1985), salvaguardas são:

Essas salvaguardas podem se apresentar de uma das seguintes maneiras: 1. incentivos para efetivação da transação, que normalmente envolve multas no caso de término prematuro dos contratos; 2. estrutura de governança especializada que resolva as disputas; 3. introdução de regularidades comerciais que apoiem e sinalizam a continuidade da transação, como expandir a transação unilateral para bilateral. (Sudré, Souza e Bouroullec, 2023, p. 9).

Os autores complementam que Barzel (1997, 2002) define parâmetros como mecanismo de proteção *ex ante* ao criar padronizações dos produtos negociados, facilitando assim a negociação e o controle dos múltiplos atributos envolvidos.

Além disso, a própria mensuração e possuir a informação do que está em transação também são sistemas de monitoramento que funcionam como mecanismo de proteção (Sudré, Souza e Bouroullec, 2023). Segundo esses autores, a mensuração que pode ser feita durante o processo de produção e consumo dos produtos é o meio pelo qual as organizações obtêm informação e assim, tem em seu controle a decisão de compartilhar ou não essa informação, possibilitando assim a garantia do direito de propriedade. Conforme Barzel (1982) geralmente a mensuração do produto é feito pelo vendedor na produção, antes de realizar a transação, porém, isso demanda custo e em alguns casos é possível deixar essa mensuração para o comprador na hora do consumo. O autor explica que é mais barato para o consumidor fazer a mensuração do item que comprou do que o vendedor mensurar todos os produtos feitos em busca de defeito, porém, para isso acontecer o vendedor deve reduzir o preço de venda abaixo da sua valorização, ficando assim essa diferença em domínio público.

E por fim, os mecanismos de monitoramento *ex post* são os acordos, arbitram e litígios (Sudré, Souza e Bouroullec, 2023). Para esses autores, os acordos são mecanismos quando as organizações prezam por realizar negociações buscando reduzir custos e continuar a transação. Ainda, para os autores, segundo Williamson (1985) a arbitragem é o apoio de uma terceira parte para resolução do problema. E o litígio sendo o último recurso quando os anteriores não se fizeram efetivos, uma vez que os agentes invocam a ordem judicial para resolver o conflito e encerrar a transação (Sudré, Souza e Bouroullec, 2023).

Dado a discussão teórica apresentada, a premissa neste estudo é que: a partir da estrutura de governança vigente, o uso de mecanismos de garantia que buscam integrar pontos de direito econômico que tem suporte na parte legal do contrato são utilizados para minimizar, a partir da aproximação e recorrência na transação, tentativas de apropriação de valor pelo segmento produtor.

3. CARACTERÍSTICAS DO SAG AVÍCOLA NO BRASIL

A caracterização do setor é apresentada sob orientação dos aspectos teóricos já discutidos, associados aos aspectos econômicos e estruturais que se apresentam até o momento para o setor. O intuito nessa seção é atender ao primeiro objetivo específico de identificar como eram as relações entre produtores e processadores.

3.1 Estrutura de mercado

A avicultura brasileira, hoje uma potência mundial, trilhou um longo caminho desde suas origens modestas até se consolidar como uma das cadeias produtivas mais eficientes e tecnificadas do agronegócio (UBABEF, 2011). Sua evolução, desde uma atividade de subsistência, nos primórdios da colonização, até a atual posição de liderança global em exportações, é um fenômeno que reflete profundas transformações tecnológicas, econômicas e sociais no país (UBABEF, 2011; Espíndola, 2009).

A história da avicultura no Brasil tem início com a chegada das caravelas portuguesas em 1500, que trouxeram as primeiras galinhas ao território. Durante séculos a criação de aves manteve-se como uma prática rudimentar e de subsistência, com aves mestiças, povoando os quintais das casas brasileiras e servindo como uma fonte de alimento acessível, embora a carne de qualquer animal fosse, em geral, "cara e escassa", a facilidade para a criação de aves motivou o desenvolvimento da avicultura (UBABEF, 2011). Esse desenvolvimento se iniciou nas cidades litorâneas, devido a localização das primeiras cidades brasileiras, porém, as primeiras iniciativas comerciais surgiram no final do século XIX, no estado de Minas Gerais, impulsionadas pelo crescimento econômico, populacional e, conseqüentemente, de demanda graças ao ciclo de mineração do ouro. Mas foi no estado do Rio de Janeiro que se iniciou estudos para seleção de raças de aves importadas para escolha da que proporcionasse maior resultado econômico aos criados brasileiros (UBABEF, 2011).

O século XX foi um divisor de águas para a avicultura brasileira. A fundação da Sociedade Brasileira de Avicultura em 1913 representou um marco inicial na busca por desenvolvimento e organização do setor (UBABEF, 2011). Espíndola (2009) caracteriza a avicultura brasileira a partir de meados da década de 50 em três grandes fases: a primeira delas sendo de 1940 a 1970 ficou marcada pela introdução de linhagens da raça Leghorn e New Hampshire visando à substituição das raças rústicas e com a realização de pesquisas genéticas nos estados de RJ, SP e MG. Essas pesquisas impulsionaram a redução da mortalidade, aumento

da capacidade de conversão alimentar e diminuição da idade de abate (Espíndola, 2009). O desenvolvimento genético aliado a novos métodos de manejo no processo produtivo, impulsionaram a avicultura industrial a partir de 1960, com primeiros sistemas de integração entre agroindústrias e produtores, seguindo o modelo utilizado nos Estados Unidos, com predominância de raças para corte e para postura (Espíndola, 2009; Schar dong, 2021).

A segunda fase (1970 a 1990) é marcada pela instalação de novas plantas produtivas e pela centralização de capital, destacando a expansão de novas firmas nos estados do Sul e do Sudeste (Espíndola, 2009). Segundo o autor, esse processo é marcado pelo “intenso processo de inovação tecnológica, mediante a internalização de novas linhagens, modernos equipamentos na área de criação-abate-processamento e na constituição da EMBRAPA” (Espíndola, 2009, p. 5).

Schar dong (2021), complementa que, além do fortalecimento dos sistemas de integração e consolidação da atividade industrial, também há o fortalecimento institucional com subsídios financeiros do governo e a introdução do Sistema de Inspeção Federal (SIF). Essa fase é marcada também pelo início da participação brasileira no mercado internacional, quando em 1975 o país fez a primeira exportação do excedente produzido, com 0,49% de participação no comércio mundial e, posteriormente, passando para 17,9% em 1984 (Espíndola, 2009; UBABEF, 2011). O Brasil iniciou suas exportações de carne de frango, com a Sadia sendo pioneira, seguida pela Perdigão, focando principalmente no mercado do Oriente Médio. A criação da Associação Brasileira dos Exportadores de Frango (ABEF) em 1976 foi crucial para dinamizar o comércio exterior.

A terceira fase é caracterizada pelo período pós-1990 e é marcado pela abertura da economia latino-americana, com a reestruturação produtiva, focando em agregação de valor, como cortes e produtos processados, para conquistar novos nichos de mercado (Espíndola, 2009). O autor destaca que o intenso processo de modernização, a expansão dos centros e da população urbana, e a entrada da população feminina no mercado de trabalho impulsionaram o aumento do consumo per capita de carne de frango e possibilitaram a oferta a preços mais baixos que outros tipos de carne.

Schar dong (2021) adiciona uma fase nesse contexto da cadeia avícola brasileira sendo período entre 2011 a 2021. Segundo a autora, esse período é marcado por algumas instabilidades: sendo a primeira delas em 2012 uma queda da produção de frango devido à alta

no preço dos insumos (milho e soja); ocorre a Operação “carne fraca” em 2017 com investigações devido as irregularidades nos frigoríficos; e em 2018 há a greve dos caminhoneiros que afeta a produção por falta de insumos. Apesar disso, o período também é marcado com o país alcançando as posições de segundo maior produtor em 2014, criação de regras de biosseguridade e desenvolvimento de produtos *premium*, fechando assim o período com o Brasil sendo o maior exportador do mundo em 2021 (Schardong, 2021).

Em 2023, conforme Quadro 2, o Brasil alcançou a colocação de maior exportador mundial (com mais de 5 mil de toneladas) e o segundo maior produtor de carne de frango, com uma produção superior a 14 mil toneladas (ABPA, 2024). Embora seja um líder de exportação, o mercado interno ainda é o principal destino, absorvendo cerca de 67% da produção de carne de frango (ABPA, 2024). Segundo essa mesma fonte, esse desempenho é fruto de uma cadeia produtiva altamente tecnificada e organizada, que há anos está se aperfeiçoando e aumentando a produção, como é possível ver no Quadro 2.

Quadro 2 - Série histórica de volume de produção e exportação brasileira de carne de frango.

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Produção (mil toneladas)	12,31	12,69	13,14	12,90	13,05	12,85	13,24	13,84	14,33	14,52	14,83
Exportação (volume mil toneladas)	3.892	4.099	4.304	4.384	4.320	4.101	4.214	4.231	4.610	4.822	5.139

Fonte: ABPA, 2024

Em 2024, segundo a ABPA (2025), o Brasil se mantém como o maior exportador de carne de frango no mundo, tendo exportado um total de 5.295 mil toneladas, porém caiu para a terceira colocação no total de produção, com um total de 14.972 mil toneladas no ano. Ficando atrás apenas dos Estados Unidos, com 21.384 e China, com 15.000. A região Sul do país continua com destaque na exportação de carne de frango, com 78,2%, tendo o Paraná como o estado de maior exportação e representando 42,1%, e seguido de Santa Catarina (22,63%) e Rio Grande do Sul (13,41%).

Até o momento foi percorrido o contexto histórico dessa cadeia produtiva, porém é importante também apresentar os elos que estão presentes nesse processo tão completo, marcada por várias atividades, desde a produção do produto até a entrega à casa do consumidor

final. Afim de facilitar a compreensão, é possível dividir a cadeia produtiva em quatro etapas principais (Schardong, 2021; Schmidt e Silva, 2017; ABPA, 2024).

A primeira etapa é a de insumos, com atividades relacionadas à nutrição e produção de ração, casas genéticas para desenvolvimento genético das aves que irão para o corte e processos relacionados à medicamentos e redução de risco sanitário (Schardong, 2021). A autora explica que nessa etapa estão as casas de genéticas, que tem papel fundamental na pesquisa e desenvolvimento da avicultura na busca de elaborar linhagens de aves com maior eficiência no ganho de peso, como já visto anteriormente na análise histórica como um dos fatores para o desenvolvimento da avicultura. Além disso, Schmidt e Silva (2017) colocam também nessa etapa os avozeiros, matrizeiros (fábrica de ração, cria e produção de ovos férteis), incubatórios e aviários, além dos principais elos de inovação da cadeia, que são setores auxiliares da avicultura de corte. Schardong (2021) destaca a importância dessa etapa a montante da indústria que viabiliza a produção ininterrupta para atender as demandas internas e externas.

A segunda grande etapa é a etapa de produção, que é o crescimento propriamente dito das aves, com grande presença da mão-de-obra dos produtores rurais. Essa etapa é importante para o resto da cadeia porque é onde há maior controle de manejo e vacinação para que haja uniformidade do lote (Schardong, 2021). A autora destaca também que nessa etapa há alta presença de investimentos específicos em tecnologia dada a busca contínua por melhoramento genético e otimização da produção de carne de alta qualidade e com menores custos, além de automatização nos aviários e modelos de galpões.

Segundo a Embrapa (2023), os dados do Censo Agropecuário de 2017 estimavam que mais de 2,9 milhões de estabelecimentos agropecuários criavam galináceos, entre galinhas poedeiras, matrizes e avós, galos, frangos, frangas e pintos no Brasil. No entanto, esse total de produção é drasticamente segmentado: cerca de 95% possuem rebanhos de 1 a 100 cabeças, com produção voltada para o autoconsumo. Apenas 26 mil granjas possuíam rebanhos acima de 5000 cabeças e foram responsáveis por 95% da venda de ovos e 93% da venda de galináceos no país, sendo denominado avicultura industrial. Além disso, cerca de 95 mil estabelecimentos possuíam rebanho entre 101 e 5.000 cabeças, voltados para venda em mercados locais do rebanho excedente da produção para consumo próprio, sendo denominados avicultura de pequeno porte (Embrapa, 2023).

O segmento de frango de corte industrial é predominantemente integrado, conforme quadro 3. Do total de estabelecimentos agropecuários, 20 mil granjas que comportavam 831 milhões de cabeça de frango para engorda possuíam integração com alguma agroindústria ou alguma cooperativa. Segundo a ABPA (2024), a produção avícola é composta por mais de 50 mil famílias de produtores integrados e independentes, sendo responsável pela geração de cerca de quatro milhões de empregos diretos e indiretos na cadeia produtiva. Contudo, a mão de obra predominante é a mão de obra familiar. Especialmente na região Sul, o segmento de avicultura industrial é marcado pela agricultura familiar, ocupando cerca de 3 trabalhadores, com 76% de pessoas com laços de parentesco com o produtor (Embrapa, 2023).

Quadro 3 - Estrutura de produção da avicultura industrial.

Tipo de vínculo	Quantidade de Granjas	Participação (%)	Rebanho estimado (cabeças)
Integrado a agroindústrias	13.300	60,2%	563 milhões
Integrado a cooperativas	7.100	32,1%	268 milhões
Independentes	1.700	7,7%	129 milhões
Total	22.100	100%	960 milhões

Fonte: IBGE, 2019

No estado do Paraná, segundo dados do Censo Agropecuário de 2017 (Embrapa, 2023), a maior concentração da produção está em estabelecimentos com número de cabeças de 10.0001 a 50.000, conforme Quadro 4. Ainda segundo essa mesma fonte, no Paraná haviam 5.572 estabelecimentos com produtores associados à cooperativa, conforme Quadro 5.

Quadro 4 - Caracterização da avicultura paranaense.

Faixa de número de cabeças de galináceos	Nº total de estabelecimentos no Paraná	Total efetivo de galinhas, galos, frangas, frangos e pintos (Cabeça)	Valor dos galináceos vendidos (R\$)
Sem galináceos na data da coleta dos dados	653	-	95.387.403
De 1 a 100	3.709	177.106	6.275.197
De 101 a 200	447	70.997	2.004.665
De 201 a 500	97	33.050	1.012.255
De 501 a 1.000	23	17.458	1.017.140
De 1.001 a 5.000	46	119.516	4.130.780
De 5.001 a 10.000	116	987.533	4.154.706
De 10.001 a 50.000	4.512	119.578.110	513.417.131
De 50.001 a 100.000	1.352	93.472.417	504.706.570
De 100.001 e mais	360	72.703.168	940.259.807
Total	11.315	287.159.355	2.072.365.654

Fonte: IBGE, 2019

Quadro 5 - Estabelecimentos no Paraná associados à cooperativa.

Faixa de número de cabeças de galináceos	Nº total de estabelecimentos no Paraná
Sem galináceos na data da coleta dos dados	331
De 1 a 100	748
De 101 a 200	117
De 201 a 500	38
De 501 a 1.000	13
De 1.001 a 5.000	23
De 5.001 a 10.000	73
De 10.001 a 50.000	3.210
De 50.001 a 100.000	970
De 100.001 e mais	229
Total	5.752

Fonte: IBGE, 2019

Em sequência, a terceira etapa é a de processamento, com grande atuação da agroindústria para realizar todo o corte e processamento do frango (ABPA, 2024). Para Schmidt e Silva (2017) essa é a etapa equivalente à industrialização, que se inicia ao abater o frango para assim ser vendido, posteriormente, como frango inteiro, em partes, ou processado como pratos rápidos ou embutidos, o que agrega valor de diferenciação do produto. Schardong (2021) explica que, seguindo Araújo *et al.* (2008), a agroindústria é também composta por vários setores, como depenagem, lavagem, pré-resfriamento, cortes, entre outros.

A quantidade de empresas processadoras é medida pelo número de estabelecimentos que possuem o Serviço de Inspeção Federal (SIF) ativo. O SIF é vinculado ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) e é o órgão oficial responsável por fiscalizar e assegurar a qualidade sanitária de produtos de origem animal. Segundo a ABPA (2025), no dia primeiro de março de 2025, o Brasil constava 137 SIFs ativos para aves, sendo 37 no estado do Paraná.

O mercado de processamento de carne de frango é marcado por grandes empresas com atuação global e por cooperativas agroindustriais. Segundo a *Watt Poultry International*, no ranking global de maiores produtoras estão em primeiro lugar a JBS, empresa brasileira com atuação em vários outros países e que possui um total de 4.269 milhões de cabeças produzidas anualmente. Seguida da norte americana, *Tyson Foods*, com uma produção de 1.926 milhões de cabeças (anual). Em seguida, está a brasileira BRF, com 1.670 cabeças, produzidas no ano. Ainda mais abaixo no ranking, em 29º está a Lar Cooperativa Agroindustrial, com 360,3 milhões, no ano, e a Aurora Alimentos, em 32º, com a produção de 343,2 milhões, ao ano (Clements, 2025).

Cabe destacar, que esse mercado, com vários produtores que podem vender o frango apenas para um único processador integrador, como já comentado, pode ser identificado pela literatura como um monopsonio (Besanko e Braeutigam, 2020). Segundo os autores, em mercados que existem apenas um comprador para vários vendedores, esse comprador é um comprador monopsonista. Key e MacDonald (2008) já identificavam a presença do poder de monopsonio por parte das processadoras no mercado de frango porque a produção ocorre em complexos, que limita o número de integradoras com quem os produtores podem trabalhar. Para os autores, isso resulta em riscos claros de *hold-up*, por conta da exigência de investimentos e porque os contratos não envolvem compromissos de compra. Rodrigues, Frainer e Eduardo (2021) ao estudar o mercado de frango de corte no Mato Grosso do Sul, identificam que parte da cadeia produtiva está sob controle de um grupo de empresas oligopolistas com poder de monopsonio.

Por fim, a última etapa, antes do consumidor final, é a de distribuição, que compreende empresas atacadistas, redes de supermercados, açougues, varejistas e a exportação ao mercado internacional (ABPA, 2024; Schmidt e Silva, 2017).

3.2 Ambiente Institucional

A compreensão das dinâmicas econômicas e das relações entre agentes em qualquer setor produtivo é intrinsecamente ligada ao contexto institucional em que operam. No caso da cadeia de carne de frango no Brasil, um dos setores mais desenvolvidos e competitivos do agronegócio mundial, o ambiente institucional desempenha um papel crucial na conformação de suas estruturas e no comportamento de seus participantes (Cielo *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2022; Schardong, 2021).

No Brasil, é de responsabilidade do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) realizar a fiscalização e certificação dos produtos de origem animal que sigam as regras de segurança, através do Serviço de Inspeção Federal (SIF). O SIF é vinculado ao Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA) do MAPA e é responsável por assegurar a qualidade de produtos de origem animal destinados ao mercado interno e externo (ABPA, 2024). Qualquer estabelecimento que busca comercializar produtos de origem animal no comércio interno ou então exportar deve possuir a numeração SIF e estar de acordo com as diretrizes impostas pelo órgão central governamental, o Departamento de Inspeção de Produtos de Origem Animal (DIPOA/MAPA) (ABPA, 2022). Schardong (2021)

complementa que a legislação do MAPA segue as ações da Organização Mundial do Comércio (OMC), o que facilita o comércio exterior, diminuindo barreiras sanitárias entre os países.

O constante crescimento populacional, urbanização, avanço nas tecnologias industriais e as mudanças climáticas aumentaram a dependência da saúde humana e da saúde animal, aumentando cada vez mais a importância da segurança alimentar e controle do processo produtivo desses tipos de produtos (ABPA, 2022). Em 1994 no âmbito da Secretaria de Defesa Agropecuária foi criado o Programa Nacional de Sanidade Avícola (PNSA), que atualmente pertence à Coordenação de Sanidade Avícola (COSAV) do MAPA e visa prevenir e controlar doenças avícolas de interesse em saúde pública e animal (UBABEF, 2011). O programa estabelece medidas de vigilância, controle e certificação sanitária do plantel avícola nacional, garantindo a produção de produtos avícolas saudáveis para o mercado interno e externo (UBABEF, 2011; Schardong, 2021).

Além disso, a Secretaria de Defesa Agropecuária do MAPA toma ações contínuas na busca da garantia da biossegurança, como por exemplo a criação do plano nacional de contingência e prevenção (ABPA, 2024). Como exemplo, pode se citar a ocorrência, no ano de 2023, da chegada Influenza aviária no Brasil, enfermidade que já afetava países do Reino Unido e na América do Norte, com um caso identificado em aves silvestres, mas que não comprometeu a condição do Brasil como um país livre para o comércio, por não ter tido nenhum caso em aves de subsistência ou comerciais (ABPA, 2024). Essa realidade de qualidade sanitária destaca o Brasil com status global e desponta como vantagem competitiva no mercado de proteínas, ainda mais em um ano marcado por mais de 940 casos em cerca de 45 países (ABPA, 2024).

O plano adotado pela Secretaria de Defesa Agropecuária foi composto de ações de monitoramento e emergência, focado na total transparência das informações e campanhas contra a enfermidade (ABPA, 2024). Essas ações articularam empresas privadas e entidades avícolas afim de difundir informações sobre a Influenza Aviária para esclarecer dúvidas e retirar as incertezas dos consumidores. Nota-se, que o trabalho conjunto do setor público e privado é crucial para prevenção e controle da Influenza Aviária de Alta Patogenicidade (Rauber, 2023). O governo fornece uma base regulatória com protocolos padronizados e muitas vezes superados pelas empresas atuantes no setor. Enquanto isso, o setor privado vai além, implementando medidas adicionais de biossegurança e tomando medidas proativas durante crises, impedindo a disseminação do vírus. Para Rauber (2023), essa sinergia colaborativa amplifica a efetividade das estratégias de segurança.

Outro ponto a se destacar no ambiente institucional da avicultura, é a Lei nº 13.288/2016, conhecida como Lei de Integração Vertical, que é um exemplo claro de uma instituição formal criada para regulamentar as relações entre produtores integrados e integradoras, buscando maior equilíbrio e transparência na cadeia (Silva *et al.*, 2022). Esse modelo de integração já era muito adotado desde a década de 70, mas a criação da Lei nº 13.288, de 2016 buscou estabelecer as regras para essa relação e criar órgãos para regular a manutenção dessa atividade, de forma que fosse benéfica para as partes envolvidas (ABPA, 2022).

A Lei nº 13.288/2016 define a integração como “a relação contratual entre integrados e integradores que visa planejar e realizar a produção e a industrialização ou comercialização de matéria-prima, bens intermediários ou bens de consumo final, com responsabilidades e obrigações recíprocas” (Silva *et al.*, 2022, p. 11). Segundo os autores, para o contrato de integração, o integrado é qualquer pessoa física ou jurídica ligada à atividade agrossilvipastoril, que tendo ou não empregados, se vincula a um integrador, recebendo bens ou serviços para a produção e para o fornecimento de matéria-prima, bens intermediários ou bens de consumo final. Dessa forma, o integrador é também qualquer pessoa física ou jurídica, que se vincula ao produtor integrado, e fornece bens, insumos e serviços e recebe matéria-prima, bens intermediários ou bens de consumo final utilizados no processo industrial ou comercial (Silva *et al.*, 2022).

Silva *et al.* (2022) explicam que antes da Lei de Integração Vertical já existiam contratos de integração entre produtores rurais e agroindústria, mas que essa relação não havia previsão normativa específica. Para os autores, a interpretação desses contratos se divergia entre correntes que viam como uma espécie de compra e venda, ou parceira, ou uma forma de sociedade. No entanto, esses mesmos autores explicam que o setor rural brasileiro tem sua história marcada por conflitos desde o período colonial, com relações de poder complicadas entre povos vindos no período de colonização e povos originários, concentração de propriedade e renda protegidos por instituições (formais e simbólicas) que reforçavam a subalternização dessas comunidades tradicionais, pequenos agricultores e trabalhadores rurais, e que perduram até os dias atuais. Essa história se reflete nos contratos agrários de forma geral, que embora sejam elaborados com a base legal existente, não garante os direitos os agricultores (Silva *et al.*, 2022):

É preciso compreender que contratos agrários de maneira geral, firmados entre os agentes sociais envolvidos do meio rural, embora fundamentados nos dispositivos legais existentes no ordenamento jurídico pátrio, nem sempre garantem os direitos dos agricultores ou minimizam os conflitos existentes no setor, sejam eles de ordem técnica, econômica, financeira e/ou social. (Silva *et al.*, 2022, p. 6)

Diante disso, a criação da Lei de Integração Vertical tem ainda maior importância, por ser um recurso na busca da proteção da tomada de decisões vinculadas ao desenvolvimento rural sustentável e tenha como resultado o “desenvolvimento econômico e social dos integrados e dos integradores” (Silva *et al.*, 2022, p.7). Os autores reforçam ainda esse ponto ao explicarem que a Lei de Integração busca definir os direitos e deveres das partes estabelecendo parâmetros mínimos de padrão de qualidade para insumos, fórmula clara de pagamento e prazo para aviso prévio contratual. As regras de remuneração são estabelecidas em cada setor pelos integradores seguindo critérios de custos de produção, valor de mercado do produto e rendimento médio dos lotes (Silva *et al.*, 2022).

Apesar desse intuito de equidade, essa inovação regulamentada pela Lei de Integração não é capaz de confirmar grandes vantagens aos produtores, tendo em vista que a maior parte do lucro fica com as empresas integradoras, uma vez que os contratos são marcados por desequilíbrio, com termos frequentemente pouco acessíveis e compreensíveis ao integrado, financiamentos desnecessários, cobranças indevidas e ausência de diálogo (Silva *et al.*, 2022). Em seu estudo, os autores identificam contratos de integração incompletos ou omissos, que permitem que a agroindústria imponha aos produtores sua vontade e manipule os resultados, repassando os custos ao produtor (elo mais fraco da cadeia) ao invés de repassar ao consumidor final e perder poder de competitividade.

3.3 Pressupostos comportamentais

A consideração dos pressupostos comportamentais, nesta seção, como pressuposto da ECT, a partir de dados secundários, tem a finalidade de ratificar a existência dessas condições (bem como da possibilidade de comportamento oportunista). Os mesmos não são configurados para fins analíticos, dado à sua natureza, mas são informações importante para contribuir com o entendimento das categorias analíticas estabelecidas na seção 4, de procedimentos metodológicos.

No caso da agroindústria de frango, a **racionalidade limitada** se faz presente ainda mais dada a complexidade dos contratos nas relações de quase integração como mecanismos de governança (Cielo *et al.*, 2017). Para os autores, isso causa um desequilíbrio de informação

entre as partes, uma vez que de um lado estão as agroindústrias com conhecimento técnico e jurídico redigindo os contratos, e de outro, o produtor com pouco grau de instrução. Fonseca e Braga (2017) mostraram em sua pesquisa de os produtores consideram o modelo de integração complexo, o que demonstra a ausência de conhecimento técnico e informacional sobre a relação e principalmente de contrato.

Schardong (2021) explica que a cadeia produtiva do frango é marcada por atores econômicos conduzidos pela conduta racional, mas que, conforme explica a teoria, possuem competência cognitiva limitada que os impede de saber todos os cenários futuros. A autora exemplifica a racionalidade limitada nos contratos de integração por parte do produtor em relação a alterações dos insumos (ração) fornecido pela empresa, uma vez que o produtor não tem informação sobre como é feita a formulação da ração. Qualquer mudança interna promovida pela empresa, no intuito de realizar testes na própria ração, não é comunicada aos produtores como uma forma de reter informação competitiva.

Por parte da empresa integradora, a racionalidade limitada se apresenta no processo produtivo, no que diz respeito ao manejo (produtividade) e cumprimento dos procedimentos de biossegurança e biossegurança (sanidade) por parte do produtor (Schardong, 2021). Apesar de haver proibições via contrato e a empresa realizar conferências e vistorias, o processo produtivo e controle diário fica a cargo do produtor e de seus funcionários, o que abre a possibilidade de desleixo com procedimentos de manejo e sanidade (Schardong, 2021).

Ademais, Schardong (2021) destaca a racionalidade limitada no SAG avícola relacionada a linha genética trabalhada na busca por vantagens competitivas. Nesses casos, há limitação por parte das empresas, no momento da compra genética, e também por parte dos produtores, por não ter *know-how* de manejo da linhagem genética, o que afetou as taxas de mortalidade e fertilidade, impactando os resultados da produção.

Quanto ao pressuposto comportamental do **oportunismo**, é possível observar de diversas maneiras nas relações agroindustriais, apesar de estudos também apontarem benefícios trazidos pelas relações de quase integração e o firmamento de contratos de longo prazo (Sopeña, 2016). Estudos evidenciam comportamentos oportunistas relacionados à assimetria de informação, como vemos em Salviano e Wander (2013), Cielo *et al.* (2017) e Schardong (2021). Outro fator de influência é o desnivelamento de conhecimento técnico e jurídico no momento da elaboração dos contratos, que faz com que as grandes empresas processadoras, integradoras

ou cooperativas, tenham propensão a agirem de maneira oportunista sobre os produtores, conforme Cielo *et al.* (2017):

Observou-se, ainda, que os contratos não garantem lucratividade mínima por lote e estabelecem como direito à agroindústria definir os intervalos entre lotes e a quantidade de aves alojadas por granja. A presença destas cláusulas facilita atitudes oportunistas dos agentes, uma vez que é factível à agroindústria o repasse de eventuais prejuízos aos produtores, mesmo que de forma indireta. (Cielo *et al.*, 2017, p. 187)

Schardong (2021) encontra comportamentos oportunistas de integradoras no fornecimento de matéria-prima da ração, normalmente quando há presença da estrutura de governança de mercado nessas relações. A manutenção de relações de longo prazo previne esse oportunismo. Outro tipo de comportamento oportunista observado pelas empresas integradoras é quanto ao fornecimento de insumos de baixa qualidade, como rações ou a própria genética, o que agrava as chances de doenças no lote e ficando o prejuízo normalmente aos produtores. Isso acontece porque os produtores não têm todas as informações para avaliar se há alguma variação na ração enviada pela empresa fornecedora ou se o insumo genético enviado é de qualidade ou não, antes de todo o processo de engorda do frango (Schardong, 2021).

No que tange os contratos, Sopeña (2016) reforça a relação entre assimetria de informação e a prática de oportunismo nos contratos de avicultura. O autor explica que as integradoras buscam detalhar ao máximo os contratos de integração e definir salvaguardas para impedir ações oportunistas por parte dos produtores, que através disso acontece uma imposição de regras e, consequentemente, comportamento oportunista das integradoras em relação aos produtores. Na visão das integradoras, o contrato de integração é um sistema que funciona e está propenso a ajustes, uma vez que conflitos são inerentes à relação porque “conflitos existem, mas sempre sem agressividade. Todos somos seres humanos (...) então nem tudo pode funcionar 100%. Mas é assim: dinheiro todo mundo quer um pouco mais” (Sopeña, 2016, p. 89)

Sopeña (2016) analisou a presença do oportunismo em três situações no Rio Grande do Sul: na produção de suínos, produção de arroz e produção de tabaco. Ao avaliar os contratos e as relações identificou comportamento oportunista nos três casos, diferindo em momento de ocorrência (*ex ante* ou *ex post* contratação), intensidade e causas, podendo ser “ordenamento jurídico, acesso desigual a informação, o poder da indústria, formação de quase-renda e desvios de comercialização” (Sopeña, 2016, p. 163).

Portanto, é possível afirmar que a presença de contratos não representa um recurso totalmente suficiente para impedir o oportunismo (Sopeña, 2016). Segundo o autor, na literatura

os agentes possuem comportamento oportunista por ser um pressuposto comportamental e os contratos surgem como resposta a esse problema, no entanto, ele continua existindo por causa das outras características da transação (incerteza, frequência e principalmente especificidade do ativo) em conjunto com a inerente incompletude dos contratos.

Ao analisar as relações de duas agroindústrias, uma de frango de corte e outra de cevada cervejeira, Guedes e Lavarda (2001) já identificavam a presença de práticas oportunistas. Os autores explicam que no caso do frango de corte, a prática oportunista está no desvio de insumos para outras criações e relação com compradores alternativos, caracterizando assim o oportunismo por parte dos produtores. Para desestimular as ações oportunistas, os autores explicam que eram adotadas práticas de garantia de comercialização, apoio técnico e de crédito e ameaça à reputação. Fonseca e Braga (2017) também evidenciam comportamento oportunista ao destacar a elaboração unilateral dos contratos pela integradora, onde pequena parte dos produtores recebiam orientação sobre seus direitos e deveres contratuais. Segundo esses autores, os produtores integrados também não possuem conhecimento sobre as regras para remuneração dos lotes de produção, ficando sempre a cargo da integradora.

No que tange o comportamento oportunista por parte dos produtores, Schardong (2021) identifica através da manipulação de etapas relacionadas à biossegurança no processo produtivo e reduzir no número de funcionários, podendo assim gerar problemas com certificação e a legislação do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Além disso, pode ocorrer também problemas relacionados a especificidade de ativo humano, como a baixa eficiência simplesmente por falta de comprometimento do produtor ou de seus funcionários e até mesmo em relação ao desvio de ração e desvio de, seja “porque esses não estão satisfeitos com a remuneração ou para se beneficiar com a venda” (Schardong, 2021, p. 176).

A autora explica que apesar de as empresas integradoras identificarem que são comportamentos possíveis de acontecer, eles são raros, uma vez que os produtores passam por um processo rígido no momento de firmar o acordo de integração. Siffert Filho e Faveret Filho (1998) já identificavam que os sistemas integrados contribuem para o aumento da produtividade e controle da produção agropecuária, principalmente devido à transmissão de tecnologias no campo que reduziram a idade média de abate da ave, por exemplo. A contribuição desses sistemas de integração é ratificada por Cielo *et al.* (2017), que evidenciaram que as grandes fontes de redução de custo são: economia de escala; proximidade entre produtores e processadores para menores custos de transporte; menores riscos de perda por conta da

perecibilidade do produto, monitoramento da quantidade e qualidade das aves para atender às demandas; maior segurança em relação a sanidade animal e rastreabilidade.

3.4 Atributos da transação

Quanto aos atributos da transação, Schardong (2021) identifica situações de **incerteza** dividindo em incertezas primárias, secundárias e de estratégia ou comportamental. A autora explica que existem incertezas primárias relacionadas às determinações governamentais e políticas econômicas que afetam o desempenho do setor avícola, como “exigências do MAPA, contingências ambientais, abertura ou fechamento de mercado para exportação e aspectos referentes a doenças e sanidade animal” (Schardong, 2021, p.159). As incertezas secundárias, dizem respeito a relação, como incertezas com o fornecimento de pintainhos, matriz recriada e ovos férteis pelos produtores, e de linhagem genética e de grãos dos integradores. E por fim, as incertezas estratégicas ou comportamentais se relacionam com a falta de conhecimento dos comportamentos dos parceiros, ou seja, os riscos de ações oportunistas (Schardong, 2021).

Quanto ao atributo de **frequência**, as relações firmadas no sistema agroindustrial do frango, principalmente em acordos de parcerias e contratos de integração, são marcadas por acordos e contratos com alta frequência, com estabelecimento de acordos pensados em se manterem em um longo período de tempo, o que também justifica e se explica pelo alto investimento realizado para se iniciar a produção (Cielo *et al.*, 2017). Para muitos produtores, o grande motivador para se tornar integrado é a estabilidade no processo produtivo que é gerado com os acordos de longo prazo e a relação com a empresa integradora, sendo esse um motivador maior do que o preço do produto que irá vender ou ganho esperado (Farias *et al.*, 2023). Para o produtor, o ideal é que a transação se repita para poder utilizar sua propriedade, equipamentos e equipe investidos nessa produção; enquanto que a agroindústria possui ganhos por investir em pintainhos e medicamentos, o que leva um tempo para estar “pronto” para o abate, então relações de curto prazo não são benéficas ao quebrar o lote (Schardong, 2021).

E por fim, o último atributo da transação de **especificidade do ativo** está presente já desde o início quando a integradora busca produtores próximos a si para facilitar o transporte para a etapa de processamento, sem correr riscos quanto à perecibilidade, ou também possui propriedades próximas para produção e coleta de matéria-prima para ração das aves (Zylbersztajn, 2000; Fonseca e Braga, 2017; Farias *et al.*, 2023).

Além disso, a especificidade física se vê na construção de barracões para as granjas e de frigoríficos de abate das aves, além da necessidade investimentos para implementação de controles que atinjam padrões de tecnologia e de qualidade na produção (Cielo *et al.*, 2017; Farias *et al.*, 2023). Guedes e Lavarda (2001) identificaram na coordenação contratual na avicultura de corte de frango de corte, os investimentos físicos permitem o desenvolvimento e comercialização de subprodutos, como as camas de aviários e linhagens de maior rusticidade. Para os autores, esses investimentos em instalação do aviário e aquisição de equipamentos viabiliza a criação dos contratos e firmamento das relações de integração, pois assim os produtores atendem aos padrões impostos pelas agroindústrias, mas ao mesmo tempo, permite que esses produtores utilizem para fins alternativos, o que pode ser visto como uma ameaça pelos processadores e uma ação oportunista dos produtores.

Muitos produtores optam por fazer financiamentos com instituições financeiras tradicionais ou cooperativas de crédito justamente para expandir seus aviários e adquirir maquinários que atinjam os requisitos impostos pelos integradores (Cielo *et al.*, 2017; Farias *et al.*, 2023; Fonseca e Braga, 2017). Esses investimentos tornam as transações mais específicas e dificultam os produtores de reutilizar sua propriedade para outro tipo de produção ou de manter relações com outros agentes (Schardong, 2021; Martinez 2002; Cielo *et al.*, 2017). Justamente como é explicado por Zylbersztajn (2000), no caso de rompimento contratual, o produtor sai perdendo por não ter como replicar e reutilizar a estrutura e equipamentos investidos para operacionalizar esse tipo específico de produção.

Em sua pesquisa, Fonseca e Braga (2017, p. 71) identificam a especificidade humana na relação avícola, mas com nível baixa e pouco impacto, pois, “apesar de a atividade envolver significativa tecnologia para a produção, a mão de obra, desde que alfabetizada, pode ser treinada rapidamente”. Esses mesmos autores identificaram a especificidade de marca elevada em sua pesquisa, uma vez que a integradora é reconhecida no mercado na região pelo seu grau de padronização e qualidade de produto. Por sua vez, o ativo dedicado pode ser entendido como os investimentos em tecnologia específica para atender às exigências e padrões das integradoras (Fonseca e Braga, 2017).

E por fim, a especificidade temporal se assemelha a especificidade de local, mas agora com olhar para um local no tempo, como por exemplo, uma produção agrícola que perde seu valor de mercado caso não seja comercializado em um certo período devido sua perecibilidade (Williamson 1985, 1991; Zylbersztajn, 2000). Na produção avícola, a especificidade temporal

é alta por ser um ser vivo e que tem critérios específicos de produção e tempo determinado para engorda como fatores que afetam a eficiência e qualidade do processo (Fonseca e Braga, 2017).

3.5 Estruturas de governança

No caso da cadeia produtiva do frango de corte, Cielo *et al.* (2017) explicam que desde 2007, 90% da produção avícola norte americana era realizada por contratos entre agroindústrias e produtores (**forma híbrida**), seguido de 9,5% de produção própria (integração vertical) e apenas 0,5% de forma autônoma (mercado). Os autores afirmam que a avicultura brasileira segue a mesma tendência e segundo a UBABEF (2011) 90% da criação avícola segue esse sistema de integração, sendo esse, para os autores, um dos fatores responsáveis pelo crescimento da cadeia no país.

Cielo *et al.* (2017) destacam que nos modelos de contratos utilizados no SAG avícola, a nomenclatura mais utilizada é de “contrato de parceria avícola”, que pela NEI remete à ideia de uma relação estratégica entre as partes na forma híbrida de governança, afastando assim a ideia de integração vertical no SAG. Para os autores, esse afastamento se dá em grande parte porque a integração vertical exige maiores esforços gerenciais da empresa e maiores custos burocráticos e financeiros.

Cielo *et al.* (2017) explicam que a utilização dos contratos na produção avícola se dá principalmente pela “redução de riscos e dos custos de transação, facilidade de acesso ao crédito e a necessidade de maior eficiência ao longo do sistema produtivo” (Cielo *et al.*, 2017, p. 181). Além disso, segundo os autores, esses contratos também facilitam a relação de longo prazo com vínculos mais estreitos entre os produtores e compradores. Para os produtores, essa relação reduz os riscos de variabilidade de preço e renda, facilidade de acesso a linhas de créditos e *know-how* técnico, assim como maior garantia de escoamento da produção; enquanto que para os processadores, facilita a padronização, redução de investimentos em propriedade e estrutura, e maior controle de quantidade, qualidade e rastreabilidade dos produtos (Cielo *et al.*, 2017; Schardong, 2021).

No contexto do sistema de integração, Silva e Saes (2006) explicam que a disputa de quase-renda acontece em dois momentos na cadeia: na criação e engorda do pintinho e na venda para o mercado. Segundo os autores, nesse primeiro momento há uma interdependência entre produtor e processador e como a maior responsabilidade fica a cargo do abatedouro, há baixo custo de oportunidade o que reduz o risco. Já no momento da venda para o mercado, a disputa

é mais conflituosa, por envolver o poder de mercado, assimetria de informação e a postura oportunista dos varejistas (Silva e Saes, 2006).

Além disso, Silva e Saes (2006) descrevem que, em transações únicas, como ocorre com produtor e não cooperativas, a apropriação da quase-renda ocorre na etapa de criação e engorda dos pintinhos, pois não há expectativa futura de ganho, mas o ganho na negociação pode ser significativo para incentivar a permanência do produtor. Por outro lado, em cadeias cooperativas, os produtores são associados do próprio abatedouro, participando também dos lucros gerados na etapa de consumo e varejo, o que permite uma distribuição mais equitativa da quase-renda, incluindo ganhos adicionais associados à venda de produtos finais e à participação societária.

Miranda *et al.* (2022) complementam, após analisar a indústria do vinho, que as formas plurais acontecem quando são adotadas estruturas formais (como a integração vertical) e informais (como mercado) ao mesmo tempo. Os autores destacam a incerteza e a dificuldade de mensuração da propriedade como fatores de influência na probabilidade de ação de formas plurais de organização. A habilidade de uma organização mensurar os atributos, assim como a existência ou não de confiança entre as partes, está vinculada a adoção de arranjos informais (Miranda *et al.*, 2022).

Estudos mostram que as formas plurais estão presentes em muitos sistemas agroindustriais de carnes, tanto avícola, quanto sistemas de carne suína e bovina, com a presença de diversas estruturas de governança, mas principalmente com relações que podem ser classificadas como estruturas de governança híbrida em conjunto com outra, seja ela integração vertical ou mercado (Cielo *et al.*, 2019; Caldas, Lima e Lara, 2020; Colares-Santos, Shanoyan e Schiavi, 2020; Guimarães *et al.*, 2020; Oliveira-Junior *et al.*, 2020; Link *et al.*, 2024; Martins, Trienekens e Omta, 2022; Schardong e Souza, 2023).

3.6 Direitos de propriedade

Analisando a relação entre produtores e processadores na cadeia de frango, Souza e Zylbersztajn (2011) já identificavam situações alinhadas a proposta de Barzel (1982, 1997, 2005), onde há o conflito de determinação do direito de propriedade e a busca pela proteção de valor dos direitos. Os autores explicam que o processador determina os comportamentos geral e busca assegurar sua dominância com práticas de mensuração repetitivas, tanto no produto quanto no processo. O direito residual fica a cargo da empresa processadora, por ser a

organizadora, responsável pela comercialização, mensuração e geração de informação; enquanto que pelo lado do produtor, a garantia dos direitos de propriedade se baseia muito mais no direito econômico, advindo do que é pago pela integradora pelo lote produzido (Souza e Zylbersztajn, 2011).

Nesse sentido, Schardong (2021) identifica problemas na garantia de direitos de propriedade na relação entre produtores e processadores avícolas, observando dois casos: (1) no caso de arrendamento de condomínios, e (2) nos contratos de integração de recria e matriz. No primeiro caso, os produtores cooperados investem em infraestrutura e equipamentos da granja para a produção e a empresa é responsável por realizar toda a gestão, fornecimento de insumos e assistência técnica. Nesse caso, a empresa opta por fazer a gestão da propriedade do produtor para ter controle do processo e evitar a apropriação de valor. Assim, é possível analisar os direitos de propriedade sob a perspectiva da NPRA devido à presença de direitos residuais por parte da empresa ao fornecer os insumos necessários para a produção, em casos de arrendamento da terra (insumos esses como genética, medicamentos, ração e mão de obra), cabendo à empresa, por fim, a responsabilidade de informar ao cooperado/associado os resultados da produção e seu valor a receber, conforme base em contrato (Schardong, 2021).

Para os casos de contratos de integração, as responsabilidades de cada parte ficam definida em contrato, onde o produtor entra com a área com as instalações e mão de obra adequada, enquanto que a empresa entra com as aves, assistência técnica, ração, medicamentos (Schardong, 2021). A autora explica que, assim como no caso anterior de arrendamento de condomínios, a empresa integradora possui direito de controle e residual por ser a proprietária dos insumos, a mensuração dos atributos e detalhamento em contrato (direito legal) garante segurança ao produtor, porque a empresa depende daquela parceria até o final do ciclo de produção. A empresa está sujeita a legislação sanitária e às cláusulas contratuais, então não pode tomar de volta as aves e reempregá-las em outro aviário (alta especificidade).

Portanto, Schardong (2021) explica que apesar de no contrato de integração haver a busca pela relação de longo prazo, com definição das responsabilidades e a produção sendo feita em conjunto entre empresa e produtor, ainda há dificuldade de delineamento dos direitos dos resultados de cada uma das partes. Para a autora, apesar de ser o produtor o dono da mão de obra aplicada, a empresa fornece orientações e assistência técnica que contribuem diretamente para os resultados obtidos na produção. Nesses casos, há o risco de apropriação de

valor e comportamento oportunista sobre o direito econômico, o que leva a análise sob a perspectiva da OPRA (Schardong, 2021).

Além disso, Schardong (2021) identifica também dificuldades de proteção contra a apropriação de valor dos direitos de propriedade na etapa de recria, onde o ativo manejo (*know-how* do produtor) é mais complexo.

Assim, diante da complexidade do manejo e da difícil mensuração dos resultados desse manejo sobre os atributos do produto matriz recriada, há dificuldade ainda maior de mensuração do que foi feito pelo produtor ao longo do lote. Envolvendo aspectos de difícil mensuração do manejo quanto a sanidade (impacto das vacinas feitas corretamente) e da uniformidade dos lotes, para determinar o pagamento do produtor, diante dos resultados. Com isso, mostram-se problemas no delineamento de direitos de propriedade (Barzel, 2005), gerando não só custos de transação (adaptação *ex post*), como custos de mensuração (direito econômico), com possibilidade de apropriação de valor. (Schardong, 2021, p. 218)

Dessa forma, a integradora tem maior dificuldade de controlar os padrões estipulados e assegurar a sanidade, gerando maiores custos de transação e mensuração para garantir o direito econômico, apesar do direito legal.

Diante do exposto acima, a literatura fundamentada na ECT e ECM oferece uma base sólida para compreender como contratos, estruturas de governança e mecanismos de proteção são utilizados para reduzir riscos relacionados à racionalidade limitada, à assimetria de informações e ao comportamento oportunista. Entretanto, observa-se uma lacuna relacionada à compreensão de como os produtores, inseridos no SAG de frango no Paraná, desenvolvem estratégias para proteger seus direitos econômicos e reduzir vulnerabilidades frente ao poder das agroindústrias processadoras. Lacuna essa que é ainda mais relevante diante da coexistência de contratos incompletos, alta especificidade de ativos, concentração de mercado e da assimetria de poder que caracteriza o modelo de integração.

Assim, este estudo se propõe a avançar no entendimento sobre os mecanismos formais e informais de proteção, utilizados pelos produtores, para lidar tanto com comportamentos oportunistas quanto com estratégias maximizadoras por parte das integradoras, contribuindo para o debate teórico e oferecendo evidências empíricas aplicadas ao contexto paranaense. Essa abordagem justifica a escolha metodológica da pesquisa, que busca compreender, a partir da perspectiva dos produtores, quais práticas, salvaguardas e arranjos contratuais são utilizados para equilibrar as relações de troca, fornecendo informações para interpretações mais robustas sobre a dinâmica de governança no setor.

3.7 Sistema de Integração

A cadeia avícola brasileira passou por diversas transformações significativas desde seu início, conforme tratado anteriormente, e muito desse avanço se deu pela consolidação do sistema de integração, que moldou muito das dinâmicas de produção e relações contratuais entre produtores rurais (integrados) e agroindústrias (integradoras) (Silva *et al.*, 2022; Valdes, Callahan e Harvey, 2015). Esse tipo de relação se faz presente no Brasil há mais de 40 anos, quando os primeiros acordos que se assemelhavam a integração surgiram com base no modelo norte americano, mas ganhou mais força com a Lei nº 13.288/2016, também conhecida como Lei da Integração, que regulamenta e facilita o contrato de integração, que impulsionou a eficiência e competitividade e posicionou o país entre os maiores produtores e exportadores de carne de frango (Embrapa, 2023).

Grande parte do padrão do desenvolvimento dos produtos e processos e da qualidade alcançado foi decorrente da disseminação de tecnologia e da pesquisa e desenvolvimento (P&D) na cadeia de frango, na qual a parceria entre empresas privadas e instituições de pesquisa públicas, resultou em melhorias genéticas das aves, rações mais eficientes, sistema mais moderno de controle climático dos aviários (Schmidt e Silva, 2018). Entretanto, segundo os autores, a maior parte das empresas possuem estrutura própria de P&D e buscam desenvolver pesquisas em genética e sanidade, firmando parcerias com universidades e Instituições Públicas de Pesquisa (IPP).

Nota-se que a Embrapa tem papel importante na inovação e progresso técnico da avicultura, sendo responsável por investimentos, desde 1978, em pesquisa científica com a criação da Embrapa Suíno e Aves (Embrapa, 2025). Essa unidade de pesquisa contribuiu com o desenvolvimento da avicultura e suinocultura, entre 1975 e 2010, principalmente com criação de vacinas, tabelas de composição química e valores energéticos de alimentos, testes de diagnóstico e produtos de genética. Além do avanço em temas de inseminação artificial, gerou avanços nos impactos ambientais, equipamentos e análises econômicas. No Paraná, a presença do Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná (IDR) também contribui para pesquisa e experimentação agrícola, com assistência técnica e fomento rural no estado (IDR, 2025).

Esses avanços tecnológicos foram facilitados pela estrutura de integração que dilui os riscos entre as partes, uma vez que a integradora não precisa fazer o investimento do zero em infraestrutura (pois o produtor já tem os galpões, por exemplo) e consegue manter a produção em larga escala. Para o produtor, a tecnologia reflete em benefício de facilidade na mão de obra

(automação em determinados pontos do processo), maior controle de produção e sanitário, o que garante maior segurança para o consumidor final e facilita o escoamento da produção (Schmidt e Silva, 2018).

No modelo de sistema de integração, cada uma das partes tem seu papel muito bem definido: a agroindústria fornece os insumos essenciais para a produção (como pintos de um dia, ração, medicamento, base genética e assistência técnica), além de muitas vezes garantir a compra do produto final. Enquanto que o produtor é responsável por adquirir e preparar a infraestrutura necessária para essa produção (como galpões, maquinários e equipamentos) assim como a mão de obra e o manejo dos animais (Martinez, 2002; Cielo *et al.*, 2017; Da Cruz, Teixeira e Pavan, 2016; Fonseca e Braga, 2017). A relação entre produtores integrados e agroindústria integradora é caracterizado por contratos que estabelecem as regras e definem as responsabilidades das partes, mas que é marcado por grande assimetria de poder e alta dependência do produtor em relação à integradora (Silva *et al.*, 2010; Souza e Zylbersztajn, 2011; Cielo *et al.*, 2017). Em resumo, podemos dividir as responsabilidades das partes conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Responsabilidades dos produtores e da agroindústria no sistema de integração.

Responsabilidades do produtor	Responsabilidades da agroindústria
Construção e aquisição de equipamentos das granjas	Fornecimento de pintainhos e ração
Fornecimento de mão de obra e encargos trabalhistas	Fornecimento de medicação e vacinas
Despesas com água, gás, energia elétrica e outros gastos recorrentes	Prestação de assistência técnica
Aquecimento da granja, conforme recomendação da assistência técnica	Pesagem dos lotes de aves entregues
Encargos que possam recair sobre as operações inerentes ao contrato e aos cuidados necessários e indispensáveis na criação das aves	Ajustes na fórmula e realização de pagamentos

Fonte: Adaptado de Martinez (2002), Cielo *et al.* (2017), Da Cruz, Teixeira e Pavan (2016); Silva *et al.* (2010); Souza e Zylbersztajn (2011), Fonseca e Braga (2017)

Os produtores integrados investem em infraestrutura específica para atender às exigências da integradora (aumentando a especificidade dos ativos envolvidos), os deixando assim em uma posição de dependência, uma vez que não será possível reaplicar esse investimento físico para outra atividade e muitas vezes não consegue estabelecer relações com outra integradora, além de haver cláusulas contratuais e multas que desestimulam o fim da

relação (Cielo *et al.*, 2017; Fonseca e Braga, 2017, Salviano e Wander, 2014). Para os autores, essa dependência resulta em situações de barganha muito mais favoráveis à integradora, onde essa detém controle sobre as condições do contrato e as variáveis que determinam a remuneração do produtor. Muitas vezes os produtores não possuem conhecimento técnico sobre as cláusulas contratuais ou sobre a metodologia de pagamento, impossibilitando que eles questionem a relação, mesmo que não estejam satisfeitos (Fonseca e Braga, 2017; Cielo *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2022).

Como já comentado anteriormente, o sistema de integração foi grande impulsionador para o desenvolvimento da cadeia avícola e estudos das relações demonstram os benefícios trazidos para os produtores e para a agroindústria. Entre as vantagens aos produtores rurais, a principal que é possível identificar é a redução de riscos e garantia de escoamento ao mercado (Da Cruz *et al.*, 2017; Farias *et al.*, 2023; Richetti e Santos, 2000). Ao contrário de produtores independentes que estão mais sujeitos a flutuações da demanda, produtores integrados possuem o comprador certo, que muitas vezes já dita a quantidade a ser produzida e garante a venda dos lotes produzidos. Além disso, o sistema de integração também facilita acesso ao crédito, já que muitas vezes os produtores precisam fazer investimentos na propriedade, e possuir um contrato firmado facilita o acesso a financiamento de bancos ou cooperativas (Giehl *et al.*, 2018; Cielo *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2022; Richetti e Santos, 2000).

Já para o lado da integradora, as principais vantagens estão ligadas a ganhos de eficiência, economia de escala, padronização e controle de qualidade, sem a necessidade de realizar grandes investimentos próprios, apesar de a integradora ainda possuir outros custos, como com transporte, assistência técnica e controle de qualidade (Da Cruz *et al.*, 2017; Farias *et al.*, 2023; Giehl *et al.*, 2018; Cielo *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2022; Valdes, Hallahan e Harvey, 2015; Richetti e Santos, 2000). Segundo os estudos, a agroindústria não precisa ter propriedade própria e realizar altos investimentos em infraestrutura e mão de obra para a produção. Elas podem focar seus gastos financeiros nos pintos de um dia, ração, medicamentos e assistência técnica aos produtores, além de focar os esforços em manter a qualidade do processo produtivo, de modo que o produto final seja homogêneo e atenda às normas de sanidade e os padrões de qualidade para exportação. Além disso, o sistema de integração permite que a integradora estabeleça contrato com diversos produtores, o que facilita o aumento do volume de produção (Giehl *et al.*, 2018; Valdes *et al.*, 2015, Cielo *et al.*, 2017).

Em suma, é possível dividir as vantagens e desvantagens do sistema de integração da seguinte maneira:

Quadro 7 - Vantagens e desvantagens do sistema de integração vertical.

VANTAGENS	DESVANTAGENS
1. Redução de riscos e garantia de mercado: O produtor possui comprador certo para o produto, o que redução de risco e estabilidade de renda;	1. Perda de autonomia e poder de decisão do produtor: A empresa integradora define padrões de qualidade, regula preços e toma todas as decisões;
2. Elevação da produtividade, escala e qualidade: graças a matéria-prima homogênea e de qualidade, assistência técnica provida ao produtor e o fluxo contínuo e previsível de matéria-prima aos produtores e lote produzido ao processador;	2. Riscos de dependência: o produtor se torna dependente por ter realizado altos investimentos; a integradora se torna dependente por não poder quebrar um lote durante a produção e ficar refém de manipulação na produção (doenças, quebras) que podem impactar sua imagem;
3. Inserção de pequenos e médios produtores: Aproveitamento da mão-de-obra familiar, permitindo que participem de uma cadeia produtiva moderna;	3. Manipulação da remuneração e reajustes: A integradora define o preço final pago ao integrado, e não há clara disposição a respeito do preço ou dos índices de reajuste;
4. Disseminação de tecnologia: acesso a genética de ponta, assistência técnica e tecnologias que facilitem práticas de manejo;	4. Risco de endividamento: A integradora pode pressionar o produtor a realizar mais investimentos para se adequar as inovações tecnológicas;
5. Facilidade de acesso ao crédito: o contrato de integração serve como garantia para financiamentos;	5. Limitação para novas atividades: o produtor pode perder contato com o mercado, o contrato restringe o produtor a expandir suas atividades;

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Silva *et al.* (2022), Schmidt e Silva (2018), Valdes *et al.* (2015), Da Cruz *et al.* (2017), Giehl *et al.* (2018), Guedes (2008), Schar dong (2021), Cielo *et al.* (2017), Salviano e Wander (2014), Farias *et al.* (2023), Bogueva *et al.* (2023), Talamini *et al.* (2008).

Portanto, os contratos de integração estabelecem as regras dessa parceria, definindo as responsabilidades de cada parte, e embora esses contratos busquem formalizar a relação e reduzir incertezas, a alta especificidade dos ativos envolvidos e a dependência do produtor em relação à integradora podem gerar vulnerabilidades (Fonseca e Braga, 2017; Cielo *et al.*, 2017; Schar dong, 2021).

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos, que define o caminho tomado para o desenvolvimento da pesquisa. Os procedimentos incluem a descrição da natureza da pesquisa, do tipo da pesquisa, do seu recorte, dos instrumentos para a coleta desses dados e como foi feito o tratamento e a análise desses dados.

4.1 Tipo, natureza e recorte de pesquisa

O objetivo desse trabalho foi compreender como as estruturas de governança e os mecanismos de garantia auxiliam o produtor a se proteger contra o comportamento oportunista e contra o comportamento maximizador do processador, nas transações no sistema agroindustrial de frango no Paraná. Devido a esse objetivo compreensivo, a pesquisa será de natureza qualitativa (Godoy, 1995) e descritiva, com corte transversal e perspectiva longitudinal, por considerar uma análise comparativa histórica com base em dados secundários (Triviños, 1987).

Richardson (2012, p. 90) conceitua a pesquisa qualitativa como uma “tentativa de compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados”. Creswell (2007) explica que a pesquisa qualitativa tem o pesquisador como participante conduzindo a pesquisa no local, o que permite a identificação detalhada dos acontecimentos, das pessoas e das experiências envolvidas em questão. Para esse mesmo autor, a pesquisa qualitativa é intrinsecamente interpretativa, ao passo que o pesquisador precisa aplicar uma interpretação dos dados coletados, para identificar categorias e significados que se aproximem da teoria que está sendo investigada. Além disso, ela é uma pesquisa emergente, ou seja, existe a pré-configuração, porém, por diversos aspectos durante a execução, podem haver alterações, questões podem surgir e ser refinadas conforme o pesquisador vai realizando suas perguntas (Creswell, 2007).

Ademais, Triviños (1987) explica que o estudo descritivo possui como proposta realizar a descrição dos fatos e fenômenos analisados. O estudo possui recorte transversal porque objetiva coletar os dados primários em um determinado ponto no tempo, com perspectiva longitudinal ao coletar dados secundários por um período de tempo que possibilite a compreensão histórica (Richardson, 2012). Esse recorte foi adotado para analisar, a partir das teorias da ECT e ECM, a transação entre produtores e processadores de carne de frango no Paraná, considerando a presença de comportamento oportunista e maximizador e quais são as

estruturas de governança e os mecanismos de garantia usados para se proteger da apropriação de valor.

4.2 Coleta e análise de dados e informações

Para alcançar o objetivo compreensivo do trabalho, a coleta de dados aconteceu em duas etapas: com dados primários e secundários. A coleta de dados secundários se deu a partir de pesquisa na literatura de trabalhos científicos anteriores para caracterizar as relações econômicas presentes no SAG avícola. Foram coletados trabalhos a partir das bases científicas *Web of Science*, *Scielo* e *Google Scholar*, com data de publicação desde o ano 2000, afim de gerar uma visão panorâmica histórica do setor, mas priorizando trabalhos mais recentes, principalmente dos últimos 10 anos para cá. Os critérios de seleção foram: a. descrever o SAG avícola no Brasil; b. descrever os atributos de transação e estrutura de governança; c. discutir a mensuração e mecanismos de garantia utilizados no SAG; d. discutir os comportamentos oportunistas e/ou apropriação de valor. Assim, foram selecionados 21 trabalhos que foram lidos e serviram de apoio para atender ao primeiro objetivo específico do estudo, que foi de identificar as relações com a perspectiva longitudinal, resultando assim na construção da seção 3.

Além disso, foram considerados também dados emitidos por órgãos oficiais, como Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), com o Censo Agropecuário de 2017; o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com o relatório emitido pela Embrapa sobre a Caracterização da Avicultura no Brasil; assim como relatórios de entidades relacionadas ao sistema agroindustrial, como a Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) e a União Brasileira de Avicultura (UBABEF).

Na sequência, para a segunda etapa de coleta de dados desse trabalho, foram coletados os dados primários, afim de verificar as informações coletadas anteriormente e responder aos objetivos definidos. Para coleta de dados primários foi utilizada a técnica de entrevista semiestruturada. Nesse tipo de técnica as perguntas são mais flexíveis a fim de que o pesquisador possa extrair mais informações dos entrevistados, e possam explorar com mais profundidade temas e ideias que surjam durante o processo de coleta desses dados (Fontana e Frey; 2005). Segundo esses autores, enquanto que a entrevista estruturada busca capturar dados precisos de fenômenos totalmente codificados e em categorias pré-estabelecidas, a semiestruturada tem suas categorias definidas, mas, durante a aplicação, pode estar em aberto e flexível para alterações, exclusões ou inclusões de novas categorias. Além de utilizar de

perguntas pré-definidas, também permite o uso de perguntas que possam surgir durante o processo de entrevista, dependendo das respostas e do “caminho” que a entrevista tomar.

Foram elaborados dois roteiros de pesquisa, um para produtores e outro para processadores (Apêndices A e B), um que foi utilizado para a entrevista com produtores e outro com os processadores. Objetivando a convergência dos dados, os dois roteiros apresentam perguntas similares, diferenciando após a adaptação para a realidade de cada agente.

Como critério de seleção dos participantes, buscou-se produtores que pudessem indicar aspectos associados ao tempo e experiência na atividade, assim como aqueles que tinham recentemente estabelecido a contratação, para que fosse possível identificar as exigências associadas ao processo de entrada. Além disso, buscou-se produtores que representassem diversas regiões do estado com maior participação do processo produtivo. Dessa forma, foram inseridos produtores das regiões Oeste, Norte Central, Centro-oeste e Noroeste, assim como produtores com atuação na atividade há 40, 30, 20, 10 e 1 ano. Quanto aos processadores, embora o acesso fosse bem restrito, buscou-se ouvir representantes de empresas privadas e cooperativas, o que gerou o aceite de um representante de cada tipo de empresa.

A coleta de dados selecionou os participantes com maior acessibilidade ou por conveniência, seguindo a aceitação dos mesmos. Isso é possível dada a natureza da pesquisa qualitativa, uma vez que a seleção é feita propositalmente com participantes que mais possam ajudar a entender o problema da pesquisa (Creswell, 2007). A quantidade de respondentes seguiu o critério de repetição, conforme Merriam (2009), no qual o objetivo da pesquisa é coletar dados até atingir o ponto de saturação ou redundância e responder à questão da pesquisa. A coleta das informações foi realizada de forma remota e totalizou 16 entrevistas, sendo 14 com produtores e 2 processadores. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e, com consentimento dos entrevistados, foram gravadas e transcritas para análise dos resultados.

Creswell (2007) explica que na pesquisa qualitativa apesar de o pesquisador selecionar propositalmente os participantes, isso não significa que a seleção seja aleatória. Para o autor, a escolha dos participantes e local deve considerar quatro aspectos: o cenário (onde a pesquisa vai acontecer), os atores (que são entrevistados), os eventos (o que os atores estão fazendo) e o processo (a natureza evolutiva dos eventos vividos pelos atores). Nesse sentido, a seleção dos entrevistados para compreensão da relação na cadeia de frango (eventos) e a proteção contra os comportamentos oportunistas e maximizadores (processo), a coleta de dados se deu com as

duas partes envolvidas na transação (atores) no Paraná (cenário). As entrevistas aconteceram com os produtores rurais de frango localizados no Paraná, que são o foco da pesquisa, que mantém relações de troca com processadores não necessariamente no Paraná; e as agroindústrias processadoras que adquirem a matéria-prima de produtores paranaenses, com o objetivo de complementar a análise da relação.

A análise dos dados foi realizada por intermédio da técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2016). Para operacionalizar essa etapa, primeiramente foi realizada a transcrição das entrevistas, retirando as identificações dos participantes para proteção dos dados, e em seguida foram aplicadas as transcrições das entrevistas no *software* Atlas.Ti. Esse software tem funcionalidade de análise de dados qualitativos e permite a codificação dos dados coletados e facilita a identificação de convergências entre as diferentes entrevistas realizadas. A codificação foi realizada aplicando as categorias de análise nos trechos das falas dos entrevistados, para em seguida, realizar as análises necessárias de convergência.

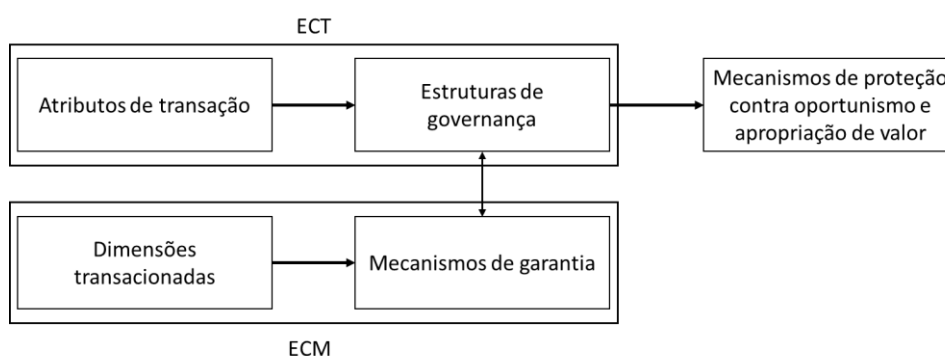
Seguindo Bardin (2016) a análise do conteúdo se divide nas etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (Bardin, 2016). A primeira etapa trata da organização das ideias, do que é feito realmente e é nessa etapa que houve a criação das categorias que auxiliarão na interpretação dos resultados. As categorias de análise foram definidas através da revisão teórica e com base nos objetivos do trabalho, sendo elas: **atributos e dimensões**, que afetam as transações; **estruturas de governança e mecanismos de garantia** que são criados para que a transação aconteça; e a **apropriação de valor e comportamento oportunista**.

Em sequência, a exploração do material se trata da realização do que foi planejado na etapa anterior, a análise propriamente dita. Nesse momento foi feita a categorização e codificação das informações coletadas (Bardin, 2016). E por fim, essa mesma autora explique que a última etapa é a de tratamento dos resultados, onde há a interpretação, estabelecimento de significados e validade às informações coletadas. É nesse momento, segundo a autora, que acontece a teorização sobre os dados em relação com a base teórica utilizada e para garantir rigor e credibilidade dos resultados, devem ser passados por testes de validação e confiabilidade.

As categorias de análise estão representadas na figura 4, que busca facilitar a visualização do impacto das características das transações na apropriação de valor,

considerando as bases conceituais da ECT e ECM. Se por um lado a ECT foca na análise dos atributos da transação protegidas pela estrutura de governança, a ECM se volta para as dimensões da transação e a busca pelos mecanismos de garantia, as quais complementam a função de garantia de integridade da transação da estrutura de governança. Ambas as abordagens tratam da apropriação de valor, seja por comportamento oportunista seja por comportamento maximizador, dos agentes envolvidos.

Figura 4 - Modelo proposto de categorias de análise



Fonte: elaborado pelo autor com base no referencial teórico

4.3 Definições constitutivas e operacionais

Bardin (2016) descreve a interpretação dos dados obtidos como o momento de o pesquisador propor inferências a propósito dos objetivos propostos, realizando análise em torno das dimensões teóricas. Assim, o foco está em apresentar inferências obtidas confrontando o campo empírico da cadeia de carne de frango no Paraná com o referencial teórico orientado pela ECT e pela ECM, de modo a oferecer induções que contribuam para o avanço da teoria e compreensão das relações.

A seguir serão apresentadas as definições constitutivas e operacionais das categorias de análise que guiaram este estudo. De acordo com Kerlinger (2007) existem dois tipos de definições: a definição constitutiva e a operacional. Para esse autor, a definição constitutiva é a explicação de uma palavra com outras palavras, ou seja, são definições de dicionário que são usadas por todo o mundo. Para Vieira (2004) a definição constitutiva é o conceito dado por algum autor do termo a ser utilizado, que emerge a partir da fundamentação teórica.

Para Kerlinger (2007) a definição constitutiva não é suficiente para definir e testar uma variável de maneira científica. Assim, o autor explica que se faz necessário a definição

operacional. Definição operacional é a ponte entre o conceito e o observável, está ligado a operacionalização da pesquisa. Para o autor, a definição operacional especifica as atividades do pesquisador. Vieira (2004) explica que a definição operacional se refere ao termo ou variável a ser identificado, verificado ou medido, na realidade, representando a operacionalização da definição constitutiva. As definições constitutivas e operacionais desse trabalho estão no Quadro 8.

Quadro 8 - Definições constitutivas e operacionais.

		Definição constitutiva	Definição operacional
Atributos da transação	Especificidade do ativo	Ativos específicos são aqueles não são reutilizados em outra transação sem que haja perda do seu valor. São 6 tipos de especificidade: especificidade locacional, de ativos físicos, de ativos humanos, ativos dedicados, especificidade de temporal e especificidade de marca. (Williamson, 1985)	São ativos que perdem valor quando não utilizados no SAG avícola, como por exemplo infraestrutura e equipamentos de produção, conhecimento, características de aves, tipos de ração, dentre outros.
	Frequência	Frequência diz respeito ao número de vezes que a transação se repetirá entre os agentes envolvidos (Williamson, 1985).	Frequência com que os produtores se relacionam com as integradoras de forma geral e de forma particular em relação às entregas contínuas de lotes para cria, engorda e entrega.
	Incerteza	Incerteza está vinculada a incapacidade de previsão de condições futuras da transação, dada a racionalidade limitada (Williamson, 1985).	Identificação das fontes de incertezas pelo lado do produtor quanto ao processo e aos resultados produtivos: valor pago ao lote produzido; se todo será aproveitado; se será feito algum ajuste no método de remuneração ou não. Para a integradora: incertezas quanto ao cumprimento das orientações pelo produtor; comportamento do mercado, que gerem necessidades de renegociação.
Estruturas de Governança		Estruturas de governança são as formas que as organizações tomam para gerir as transações e são três opções: mercado, híbrida e integração vertical. As firmas se organizam considerando os atributos de transação e os pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada) da forma que terá	Observa-se nos estudos que a predominância na cadeia avícola são os contratos de integração, que são caracterizados como estrutura híbrida, por manter relação de longo prazo e manter a propriedade de cada uma das partes.

	menores custos de transação (Williamson, 1985)	
Dimensões	Na ECM, os ativos que estão sendo transacionados são compostos por diversas dimensões e que devem ser mensurados para definir os direitos de propriedade e assim efetivar a negociação. E os ativos podem ter dimensões mais ou menos complexos de se mensurar (Barzel, 2005).	As dimensões mensuráveis são as características que afetam o valor a ser recebido pelo produtor na entrega das aves prontas para abate, como: tempo de engorda, uniformidade do lote produzido, rendimento, mortalidade das aves, ração por ave, biossegurança, produtividade de carne de frango de corte e ovos.
Mecanismos de Garantia	Mecanismos de garantia são formas que as partes envolvidas na transação utilizam para garantir os direitos de propriedade e para diminuir os riscos de perda de eficiência na transação (Barzel, 2005). Esses mecanismos são cruciais na proteção frente ao pressuposto de oportunismo, que afeta a utilização dos direitos legais e dos direitos econômicos de propriedade (Sudré, Souza e Bouroullec, 2023).	Identificação dos mecanismos que garantem os aspectos contratados que poderão influenciar no valor transacionado, e se esses são adequados. Esses mecanismos podem ser: contratos formais de integração; acordos informais; relações de longo prazo para aumentar a afinidade entre as partes.
Mecanismos de proteção contra oportunismo e apropriação de valor	Apropriação de valor acontece quando os direitos de propriedade não estão bem definidos e há presença de comportamento oportunista ou maximizador e, dessa forma, uma das partes obtém mais resultado da transação do que a outra (Williamson, 1985; Barzel, 2005).	Identificação das condições ou mecanismos que evitam que as partes não cumpram com as obrigações ou que garantam que o direito de propriedade associado à atividade, antes, durante e após a transação seja efetivado.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4 Protocolo de pesquisa

Assim, com base nas categorias de análise do modelo proposto, o estudo buscou compreender como em uma mesma transação na cadeia de frango, os produtores buscam se proteger dos comportamentos oportunistas e comportamentos maximizadores dos processadores, de modo que não haja apropriação de valor. Pensando nisso, foi elaborada a premissa desse estudo que orientou a discussão dos resultados a baixo.

A partir do contexto, visualizado no referencial teórico a partir da revisão de outros trabalhos já realizados, é notável que os produtores não conseguem obter os mesmos níveis de retorno econômico que as agroindústrias e grandes processadores, e são muitas vezes “forçados” a permanecer na cadeia produtiva, em grande parte, devido aos investimentos

específicos e de alto valor já realizados (Richetti e Santos, 2000; Farias *et al.*, 2023; Schardong, 2021). Assim, à premissa teórica apresentada na página 38 agrega-se a seguinte premissa empírica: os produtores, sem alternativas para finalizar e sair da relação, buscam duas principais estratégias de se proteger da apropriação de valor: a) diversificação produtiva, por meio da adoção de outras atividades agropecuárias, desde que haja espaço físico e conhecimento técnico disponíveis – o que não é sempre possível; b) o estreitamento das relações com os processadores, com destaque para as cooperativas, onde laços sociais e confiança interpessoal tendem a oferecer maior flexibilidade nas cobranças contratuais e garantir a continuidade da relação, reduzindo riscos ao longo prazo.

Para responder essa premissa, a seleção da amostragem dos entrevistados para coletar esses dados teve foco no Paraná, por ser o estado de maior contribuição para a produção nacional nos últimos anos (ABPA, 2024), mais especificamente nas regiões Noroeste e Oeste, por serem as regiões com maior presença de incubatórios e unidades produtivas (Sindiavipar, 2025).

4.5 Validade e confiabilidade

Quanto ao rigor do estudo, Merriam (2009) explica que qualquer tipo de estudo deve ser conduzido e apresentar as conclusões do pesquisador de forma que sejam verossímeis para o leitor. Para a autora, para conseguir isso, a validade e confiabilidade devem ser preocupações desde a conceitualização do estudo, na forma de coleta e análise dos dados, até na interpretação e apresentação dos resultados, independentemente do tipo de pesquisa.

Os estudos qualitativos se diferenciam dos quantitativos por ter certa complexidade de generalização e replicação exata por justamente não se tratar de técnicas com procedimentos estatísticos, mas sim ter caráter fundamentalmente descritivo que oferecem aquisição de novos aprendizados, particulares de cada fenômeno social estudado (Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva, 2006). Segundo esses mesmos autores, no entanto, ao mesmo tempo é importante se utilizar de técnicas de validação para tornar os dados e resultados obtidos mais críveis e confiáveis e, principalmente, para que o pesquisador consiga realizar a transferência do conhecimento coletado ao leitor. Para Richardson (2012, p. 174), “a validade de um instrumento de medição é a característica de maior importância para avaliar sua efetividade. Para ser válido, o instrumento deve ser confiável”. Esse autor explica que a validade está relacionada à algum critério externo (como outro teste, definições de conceitos e formulação de objetivos), enquanto

que a confiabilidade se refere à consistência dos resultados obtidos do teste ou de testes similares.

Merriam (2009) explica que existem algumas estratégias que podem ser usadas nas pesquisas qualitativas para garantir validade e confiabilidade dos resultados, entre elas as validades internas e externas. Tomando como base as proposições da autora, neste estudo a validade interna foi obtida por meio das estratégias de triangulação e viés do pesquisador. A validade externa se deu através da estratégia da descrição densa e rica, que também contribui para a validade interna ao minimizar os impactos do viés do pesquisador (Merriam, 2009). Além disso, a validade externa foi alcançada a partir da descrição dos dados coletados com o apoio de uma teoria forte de pano de fundo, o que possibilitou assim fazer generalizações, conforme propõe Vieira (2004).

Convém destacar que a validade interna trata de como os resultados da pesquisa são compatíveis com a realidade. Porém, a autora entende que a interpretação da realidade na pesquisa é dependente do que o pesquisador traduz dos dados coletados, porque na pesquisa qualitativa a realidade é “holística, multidimensional e está em constante mudança, não é um fenômeno único, fixado e objetivo esperando para ser descoberto, observado e medido, como na pesquisa quantitativa” (Merriam, 2009, p. 213, tradução nossa). Para Merriam (2009) dentro da perspectiva qualitativa as pessoas constroem e observam sua realidade e o mundo em que vivem. Como os seres humanos e seus comportamentos são o principal instrumento de coleta de dados na pesquisa qualitativa, a interpretação da realidade acontece a partir da observação e de entrevistas com esses seres humanos.

Ademais, para alcançar a validade interna existem algumas estratégias que podem ser utilizadas para obter maior credibilidade, ou seja, aproximar a pesquisa do mundo real: triangulação, checagem com membros, engajamento adequado na coleta de dados, posição do pesquisador, exame por pares (Merriam, 2009). Neste estudo foram adotadas as estratégias de triangulação e viés do pesquisador.

Para Merriam (2009) a triangulação “é a principal estratégia para garantir validade e confiabilidade” e essa estratégia pode ser utilizada por múltiplos investigadores, múltiplas fontes de dados ou múltiplos métodos para coleta de dados, isso é possível do racional de que diferentes vias para se chegar ao mesmo resultado resulta na validação. No caso desse estudo, a triangulação se deu pelo uso de múltiplas fontes de dados, através das entrevistas com

múltiplos agentes da cadeia produtiva, ou seja, os produtores e processadores de carne de frango. Dessa forma foi possível coletar diferentes perspectivas e a visão de cada um sobre a transação. Além disso, a triangulação se deu também comparando os dados primários obtidos nas entrevistas, com os dados secundários de outros estudos já realizados e a base teórica.

Além disso, outra estratégia utilizada no trabalho é a de viés do pesquisador, que trata de esclarecer as suposições, visão de mundo e orientação teórica do pesquisador no início do estudo (Merriam, 2009). Para a autora, com base em Maxwell (2005), a posição do pesquisador não é para eliminar uma possível variação entre pesquisadores, mas sim entender como os valores e expectativas do pesquisador em particular pode influenciar a conduta e conclusões do estudo. Nesse caso, o embasamento na Nova Economia Institucional, mais especificamente o entendimento de que existem os pressupostos comportamentais de oportunismo e maximização, ajudam a entender as perspectivas que influenciam na realização e resultados do trabalho.

Para a validade externa, foi utilizada a descrição rica e concisa dos dados coletados, conforme Merriam (2009). Para a autora, a validade externa está associada à generalização e uma forma de alcançar essa generalização do particular para o universal é através da descrição rica e densa, que significa fornecer descrição suficiente do estudo, de modo que os leitores consigam determinar até que ponto as suas situações se aproximam do contexto da pesquisa, e assim avaliar se é possível ou não generalizar e transferir os resultados. Com descrições detalhadas da relação entre produtores e processadores de carne de frango, além de elucidar maiores contribuições e conexões para com as teorias utilizadas, principalmente a Teoria dos Custos de Mensuração, que não possui tanta exploração empírica como os Custos de Transação (Zylbersztajn, 2018). Vieira (2004) também explica que a generalização está relacionada à teorização. Para o autor, a capacidade de fazer conexões com outras partes não estudadas no caso ou outros casos só é possível com uma boa teoria de pano de fundo.

Por fim, outro fator muito importante de influência na validade e confiabilidade da pesquisa é a realização de maneira ética, fato que requer a atenção de todos os pesquisadores das ciências sociais, justamente por estar coletando informações e estar em tratativas com outras pessoas (Merriam, 2009). Para a autora, os governos estabelecem regulações que protegem os direitos humanos quanto a quaisquer danos ou prejuízos aos participantes, direito da privacidade e consentimento, mas além disso é muito importante os próprios valores e ética do pesquisador.

Merriam (2009) destaca que as técnicas de entrevista e observação, muito usadas nas pesquisas qualitativas, são frequentemente fontes de dilemas éticos. A entrevista, técnica que foi utilizada nessa pesquisa, pode ativar tanto riscos quanto benefícios nos entrevistados, uma vez que esses podem se sentir com a privacidade invadida por causa de alguma pergunta, algo que pode nunca ter refletido sobre ou revelado para outra pessoa. No entanto, a entrevista pode também melhorar a condição do entrevistado, por exemplo quando esse é convidado a compartilhar seu sucesso ou também porque o entrevistado pode se sentir bem em compartilhar conhecimento e o processo de entrevista se torna, em certo nível, terapêutico (Merriam, 2009).

Nesse sentido, para o presente estudo, foi seguida a resolução nº 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde, que dispõe as normas as pesquisas em Ciências Humanas e Sociais, como diretriz para a coleta dos dados e aplicação dessa pesquisa em âmbito social (Ministério da Saúde, 2016). Na prática, foram coletadas as autorizações de cada um dos participantes para a realização das entrevistas e também para a gravação em áudio (pensando em maior aproveitamento dos dados coletados). Além disso, os participantes não tiveram suas identidades reveladas em qualquer momento do estudo, ficando a utilização centrada apenas em suas respostas, e por último, após aplicação e transcrição das entrevistas, foi feita a validação com os respondentes para garantir a correta documentação de todas as informações obtidas com os participantes.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, buscou-se apresentar os dados primários coletados e as análises das informações. Inicialmente, são detalhados os participantes da pesquisa e em seguida a apresentação das informações coletadas e após, a análise dos resultados a partir das categorias de análise identificadas previamente, a partir da base teórica utilizada.

5.1 Caracterização dos participantes

5.1.1 Produtores do SAG avícola

Para a coleta dos dados primários, foram entrevistados 14 produtores de frango de corte, que são responsáveis pela atividade de engorda e cuidado dos animais, e 2 processadores, que realizam as etapas de disponibilização do pintainho ao produtor, assistência técnica e acompanhamento veterinário, coleta e abate dos animais.

Os entrevistados estão apresentados no Quadro 9. Observa-se que dentre os produtores, 10 tem sua propriedade localizada na região Oeste do estado do Paraná, 1 na região Norte Central, 1 na região Noroeste e 2 na região Centro-Oeste. Ainda quanto à localização dos produtores, a média da distância até o abatedouro da integradora é de 39km, tendo produtores que estão há 9km e produtores que estão há 90km. Segundo os entrevistados, a integradora normalmente trabalha com uma média de 60km de raio do seu abatedouro, mas dependendo da demanda, pode “aceitar” produtores que estejam mais longe.

Quadro 9 - Produtores participantes da pesquisa.

Código	Tempo na atividade (anos)	Região no Paraná	Volume produzido por ciclo (aves)	Nº de barracões	Nº de funcionários	Relação com integrador	Tempo com o atual integrador (anos)	Distância do abatedouro
P01	30	Oeste	50.000	2	1	Cooperativa	35	17km
P02	18	Oeste	21.300	1	0	Cooperativa	18	17km
P03	40	Oeste	90.000	3	2	Cooperativa	40	17km
P04	25	Oeste	25.000	1	1	Cooperativa	15	90km
P05	25	Oeste	44.000	2	0	Cooperativa	25	85km
P06	32	Oeste	42.000	2	2	Cooperativa	32	9km
P07	39	Oeste	35.000	2	1	Cooperativa	39	9km
P08	12	Oeste	100.000	4	1	Cooperativa	50	13km
P09	20	Oeste	36.000	2	1	Cooperativa	50	20km
P10	17	Norte Central	64.000	2	0	Cooperativa	15	85km
P11	14	Centro-oeste	30.000	1	1	Empresa privada	4	55km

P12	16	Noroeste	250.000	7	10	Cooperativa	16	70km
P13	1	Centro-oeste	80.000	2	1	Empresa privada	1	50km
P14	20	Oeste	105.000	5	3	Cooperativa	20	12km

Fonte: elaborado pelo autor.

Quanto ao tempo de atuação na atividade avícola, em média, os entrevistados estão há 22 anos, sendo que o mais novo adentrou no setor via sistema de integração no ano passado (P13) e o mais velho está na atividade há 40 anos (P03). Quanto ao volume produzido e a quantidade de barracões na propriedade, a maioria dos entrevistados possui entre 1 e 2 barracões, e produz um volume por ciclo de cerca de 20.000 a 40.000 aves. Destaca-se que os entrevistados P08, P14 e P12 possuem um volume produzido superior ao restante dos entrevistados, com 4, 5 e 7 barracões, respectivamente, e 100.000, 105.000 e 250.000 aves produzidas.

Em relação ao número de funcionários, a maioria possui apenas 1 funcionário que auxilia o entrevistado no cuidado dos aviários, com casos de não possuir nenhum funcionário e ser um trabalho totalmente feito pela família dona da propriedade, como é o caso dos entrevistados P02, P05 e P10. Alguns entrevistados relataram dificuldade em encontrar bons profissionais para atuar nos aviários. Observou-se que conforme o produtor possui mais barracões e um volume médio produzido por ciclo maior, maior é a necessidade de possuir funcionários.

5.1.2 Processadores do SAG avícola

Para maior compreensão e tratamento da heterogeneidade das informações, nesse estudo foram realizadas duas entrevistas com representantes de processadores avícolas, conforme Quadro 10. Esses estão identificados como I01 e I02 e possuem abatedouros localizados nas regiões Norte e Noroeste do Paraná.

Quadro 10 - Processadores participantes da pesquisa.

Código	Região	Processamento (aves)	Nº de funcionários	Nº de integrados	Distância dos produtores	Tempo médio com produtores	Tipo de empresa
I01	Norte/Noroeste	5 milhões	80.000	8.000	Raio de 60km	Tem produtor há 40 anos e produtor há 1 ano	Empresa privada

I02	Norte	1,2 milhões	25.000	1800	Raio médio de 64km. Mas tem integrado até 128km	No norte do Paraná, o que está há mais tempo é 5 anos.	Cooperativa
-----	-------	-------------	--------	------	---	--	-------------

Fonte: elaborado pelo autor

As entrevistas foram realizadas com funcionários das empresas processadoras que possuem contato direto com os produtores, para que pudessem repassar informações a respeito da relação com essa etapa da cadeia produtiva. Os dois entrevistados estão há mais de 10 anos na atual empresa, sendo que essas estão no mercado há mais de 50 anos.

Apesar de haverem semelhanças nas respostas das entrevistas no que diz respeito a relação com o produtor, os dois entrevistados se diferenciam em tipo de empresa e, fortemente, em capacidade de processamento. Enquanto o entrevistado I01, da empresa privada, informou possuir relação de integração com 8000 produtores, a empresa como um todo possui 80.000 funcionários e uma capacidade de processamento de 5 milhões de aves, por dia. O entrevistado I02, representante de uma cooperativa, informou trabalhar com 1800 produtores integrados, um total de 25.000 funcionários e capacidade produtiva de 1,2 milhões de aves, por dia.

Quanto à localização, os dois participantes informaram que a integradora busca manter contratos com produtores em um raio de até 60km, mas que isso não é um limitante. Se houver a demanda de mercado e um produtor com capacidade produtiva e um aviário fora desse raio, há possibilidade de realizar a integração. Ambos entrevistados informaram que repassam pintainhos e recebem frango para abate apenas de produtores integrados e não veem hoje possibilidade de trabalhar com outra modalidade de relação no frango de corte.

5.2 Apresentação e análise dos resultados

Nessa subseção, buscou-se apresentar a partir dos dados primários coletados, as análises das informações com base na revisão da literatura elaborada. Para corresponder o objetivo geral desse estudo, em primeiro momento buscou-se identificar empiricamente como acontecem as transações entre os produtores e processadores do SAG avícola. A partir desse entendimento, buscou-se elucidar as características dessa relação pela base teórica descrita anteriormente no referencial, ao compreender os atributos e dimensões da transação. Diante dessa análise empírica com base teórica, por fim, buscou-se analisar o uso das estruturas de governança e mecanismos de garantia para distribuição de valor na transação.

A partir das informações coletadas por intermédio das entrevistas, foi possível compreender como acontecem as transações entre os produtores e processadores, de forma a atender, assim, ao primeiro objetivo específico desse estudo: identificar como são formalizadas as transações entre produtores e processadores.

Historicamente, o processo de integração acontece de forma familiar. Entre os produtores entrevistados, vários informaram que iniciaram na atividade avícola como uma atividade familiar, que o pai ou o avô já tinha a propriedade e era integrado desde o início da cooperativa. Alguns informaram que sempre trabalharam no campo, seja com produção de proteína (frango, leite ou peixe) ou com agricultura (grãos). Um dos entrevistados já trabalhava na cooperativa e conhecia o processo e depois se associou também para construir o aviário. Além disso, quase todos possuem relação com a atual integradora desde o início de suas atividades, sendo que apenas os participantes P04 e P11 mudaram de integradora e o tempo com a atual é menor do que tempo total na atividade. Isso demonstra que a relação com a integradora está intimamente ligada com a permanência do produtor no campo.

Todos os participantes relataram que a relação entre produtor e processador acontece através de um contrato formalizado de integração e não veem a possibilidade de trabalhar nessa atividade sem essa forma de relação. Todos os participantes explicaram que os contratos são firmados no início da relação e eles definem, principalmente, as responsabilidades de cada uma das partes, as formas de pagamento e os padrões sanitários.

Na relação de integração, um fator de grande impacto no contrato é o ambiente institucional, que define as regras sanitárias, característica importante para a qualidade do produto e para garantia de comércio. Como comentado anteriormente na seção de características do SAG avícola, o Brasil se destaca mundialmente no quesito segurança alimentar. Todos os entrevistados destacaram as regras e padrões de biossegurança como guias para realização do processo produtivo e que estão em contato e em constante atualização. Todos afirmaram que o não cumprimento das regras e padrões é um risco grave para todos os produtores da região.

Apesar de todos os entrevistados produtores terem conhecimento da existência do contrato firmado, ratificando Fonseca e Braga (2017), alguns informaram que não sabem ou não se lembram exatamente do que ele contém. Esses entrevistados informaram que sabem de

maneira geral, pontos principais, mas não sabe de tudo em detalhes. Isso fica claro na fala do processador I02:

É muito mais na prática. O contrato em si, às vezes, em algumas situações, a gente menciona alguma coisa do contrato, o produtor infelizmente, eu acho que é um mal meio que geral, né? De assinar sem ler enfim, alguma coisa nesse sentido. Uns são bem críticos, questionam. Mas a grande maioria é bem tranquilo nesse ponto, assim. Poucos leem o contrato.

A falta de conhecimento sobre os contratos pode ser confirmada também através das falas dos produtores. Segundo entrevistado P12: “Eu já estou nessa integração há muito tempo, faz anos que eu não leio mais o contrato”. Quando questionado o que está em contrato, o P04 informou que: “Não estou lembrado agora. De cabeça não lembro assim, se eu falar o que está em contrato, eu vou estar mentindo agora”. Para o entrevistado P05, “O contrato seria a parte teórica, mas a gente trabalha com a parte prática, entende? Porque assim, eu não cheguei a ler o contrato bem como ele é especificado”.

Quanto as responsabilidades de cada uma das partes, as informações coletadas ratificam o que foi observado anteriormente por Richetti e Santos (2000), Valdes, Hallanhan e Harvey (2015), Schmidt e Silva (2017), Cielo *et al.* (2017) e Schardong (2021). Ao produtor integrado cabe a estrutura física do aviário, o manejo e cuidado dos animais no período da engorda, assim como qualquer remuneração de mão-de-obra. Já para a processadora integradora, a responsabilidade é de fornecer o pintainho, enviar ao produtor a ração para esse animal, assistência técnica e veterinária, assim como fornecer medicamento em caso de doenças, e ao fim da engorda, realizar a coleta dos frangos e o pagamento.

Quanto ao pagamento, apesar de uma pequena variação nas respostas quanto à metodologia, todos os participantes convergiram para o mesmo entendimento de que o pagamento é feito pela integradora com base no total de frango entregue ao abatedouro (após contabilizar a mortalidade), o peso e a conversão (ou seja, quanto ganhou de peso por ração comida). Na sequência, a integradora avalia a qualidade para realizar bonificações ou descontos, momento em que são verificadas características físicas como calo de pata, carcaça riscada, presença de comida no papo e doenças.

5.2.1 Atributos da transação

5.2.1.1 Especificidade do ativo

Quanto ao atributo de especificidade do ativo, observou-se alta especificidade nos ativos transacionados no mercado avícola, seguindo a classificação proposta por Williamson (1985,

1991). Apesar de o produto final dessa cadeia (frango de corte) ser considerado como *commodities*, os processos necessários para a produção desse bem demonstram alta especificidade do ativo. Isso se dá devido à necessidade de altos investimentos para atender aos padrões impostos de qualidade e sanidade, bem como de adaptação aos mercados compradores.

Todos os produtores participantes informaram que precisaram fazer investimento para adentrar a avicultura, e por causa da complexidade, esses investimentos são feitos através de financiamento. Esses investimentos envolvem: a construção do barracão, compra de equipamentos, caixa d'água com água tratada, controle de climatização, ao redor da propriedade para atender aos padrões de segurança e não ter nenhuma contaminação por outros animais ou de pessoas externas. Apenas um dos produtores entrevistados informou que não fez financiamento para o aviário e os equipamentos, porque o investimento que fez foi na compra da propriedade já com as instalações prontas.

Muitos informaram que na busca pelo financiamento, os bancos já possuem planos direcionados para a construção do aviário e já possuem relação com as integradoras, o que facilita o processo de liberação de crédito ao produtor, ainda mais quando a integração é feita com uma cooperativa, ratificando Cielo *et al.* (2017), Fonseca e Braga (2017) e Farias *et al.* (2023). Apesar da facilidade de acesso ao crédito nos financiamentos para aviário, o entrevistado P11 destaca os riscos de tal compromisso. Isso acontece porque, segundo o produtor, o banco oferece um projeto de financiamento, mas não engloba todas as demandas e necessidades de investimento que a produção avícola possui e precisou investir mais, com recurso próprio, como em composteira, caixa d'água, cerca em volta do aviário.

Assim, percebe-se que além da vinculação do produtor com o financiamento para viabilizar a construção do aviário, também há necessidade de investimento na propriedade para atender aos padrões de produção (especificidade de ativo físico). Além da construção, os produtores se veem obrigados a realizar investimentos para manutenção e atualização dos aviários (especificidade de ativo dedicado). Dessa forma, o produtor precisa fazer um financiamento para construção que dura 10 anos para pagar, e enquanto ainda está terminando de pagar esse primeiro financiamento, precisa fazer outro investimento em nova tecnologia, possivelmente com outro financiamento, para continuar recebendo lote e continuar produzindo, conforme explica o entrevistado P12: “No final de 10 anos o aviário está pago, mas você não vai usufruir. Por que? Ele vai estar depreciado, aí você vai ter que fazer outro investimento nele pra ele continuar sendo produtivo e competitivo”.

O investimento no aviário e nos equipamentos para funcionamento da operação é totalmente dedicada à produção de frango de corte, sendo que todos os produtores informaram que não é possível utilizar para outra produção. Essa característica de perda de valor para utilizar em outra produção está alinhada ao que Williamson (1985, 1991) explica sobre a especificidade de ativo dedicado e aumenta a dependência unilateral do produtor. Como Zylbersztajn (2000) explica, no caso da uma possível quebra de contrato, o produtor sai perdendo por não conseguir reutilizar essa estrutura. Apenas alguns produtores visualizam outras opções de uso em caso de sair da produção de frango de corte, como adaptar o barracão para produzir frango caipira (P06) ou usar o barracão para armazenamento (P08), embora todos usam, no momento, exclusivamente focados na produção do frango de corte.

Identificou-se, também, a presença de especificidade humana, mas não tendo grande impacto, uma vez que o processo já é padronizado e monitorado pela integradora, desde o primeiro dia de engorda do pintainho, assim como já fora observado por Fonseca e Braga (2017). Para os produtores entrevistados, o conhecimento técnico é importante no manejo para conseguir aproveitar ao máximo o lote recebido. Porém, conforme afirmam, não define totalmente o resultado final e não impacta na frequência. Para os entrevistados, um produtor que é recém integrado, pode receber a mesma quantidade e tem que fazer o mesmo processo que um produtor que está integrado há 30 anos, por exemplo.

Ademais, identifica-se a especificidade temporal na atividade, alinhado também às proposições teóricas de Williamson (1991) e Zylbersztajn (2000). Conforme afirmaram todos os entrevistados, todo o processo é planejado em termos de quantidade de dias para a engorda dos animais, carregamento e abate. Uma alteração no tempo de engorda, um dia a mais de alimentação, impacta diretamente na taxa de conversão e no resultado final para o produtor, assim como pode alterar o peso do frango inteiro e impedir a exportação. Além disso, conforme afirmaram os produtores, é necessário cortar a alimentação dos animais com antecedência para que quando chegue para o abate não tenha comida parada no papo, (regra de condenação e passível de desconto). Assim, conforme unanimidade, atrasos no carregamento e entrega do lote aumenta o desconforto e risco de morte dos animais, sendo perda para o produtor e para a integradora.

Quanto a especificidade de localização, a maioria dos produtores entrevistados afirmaram que a localização da propriedade é importante para o resultado final obtido, uma vez que os animais perdem peso e podem morrer durante o transporte. Conforme afirmou o

entrevistado P10 “perde em média 130g por cabeça de frango entregue pela distância”. Os entrevistados informaram que a integradora busca trabalhar com produtores mais próximos possível de seus abatedouros, mas caso haja demanda de mercado, pode integrar aviários fora do raio de 60 km.

Como Zylbersztajn (2000) já mencionava e Farias *et al.* (2023) reforçaram a importância da localização na produção agrícola, e particularmente dada a característica perecível do ativo transacionado, foi identificado realmente o impacto pelas entrevistas com os processadores. Segundo o processador I01, a integradora busca trabalhar com produtores em um raio médio de 60 quilômetros, enquanto que o processador I02 informou que tem um raio médio de 80 quilômetros, mas possui produtores em mais de 100km, que estão integrados desde o início e não tem problema. O ponto principal de atenção para a localização, também para o processamento, é o custo da operação. Isso fica evidente na fala do processador I02: “Afeta, por conta de custo, né, relacionado muito a transporte, principalmente, quando você fala de transporte de ração, transporte de frango vivo, né? Isso além, claro, da mortalidade de transporte e tudo isso acaba impactando”.

Além disso, para os processadores, também é possível observar a alta especificidade do ativo dedicado na atividade, dada a necessidade de constante investimento para manter a eficiência. Isso fica evidente conforme entrevista com o processador I01. O entrevistado afirma que assim como o produtor precisa realizar investimentos para a produção, a empresa precisa também investir para adequar no momento do recebimento do frango, para o abate, e também para ajustar o processamento e venda conforme expectativas do mercado. Se antes a empresa trabalhava com frango inteiro, agora precisa vender o frango na bandeja, e então precisou investir em sala de corte, por exemplo. Para ele “A mesma tecnologia que você vai impondo lá na ponta, você tem que impor na indústria também”. Isso é ratificado pela fala do entrevistado I02: “Constantemente existem investimentos, né [...] Questão de automação, questão de renovação de equipamento, às vezes um produto novo que precisa de um equipamento novo. [...] É específico para frango. Não trabalhamos com duas proteínas na mesma planta”.

Assim, é possível identificar que a relação entre os produtores e processadores de frango de corte é marcada pelo alto nível de especificidade de ativos, sendo ativos físicos, dedicados, temporais, humanos e locacionais. Esses ativos são identificados como específicos porque há perda de valor caso sejam realocados para outra relação que não a produção do frango de corte (Williamson, 1985; 1991). Para o autor, com maior especificidade de ativos, maiores os riscos

de comportamentos oportunistas e, conseqüentemente, maiores os custos de transação. Portanto, dado o contexto de especificidade de ativo apresentada, se justifica o uso pela estrutura de governança híbrida e a formalização dos acordos via contratos para proteção dos bens transacionados, mesmo que tais contratos sejam incompletos já em sua concepção.

5.2.1.2 Frequência

Quanto ao atributo de frequência, todos os entrevistados afirmaram que existe uma frequência de entrega de lotes para a integradora, que gira em torno de 60 dias cada ciclo, sendo 45 dias para a engorda do frango e 15 dias para intervalo, período em que é feita toda a higienização do aviário e preparo para receber o próximo lote. Parte dos entrevistados sinalizou que esse tempo de ciclo pode ser menor, em casos de aquecimento do mercado e maior demanda. Nesses casos, a integradora sinaliza a necessidade de alojamento, antecipa o envio dos pintainhos e o produtor precisa reduzir o tempo de intervalo e limpeza dos aviários.

Por outro lado, esse ciclo pode durar mais, com maior tempo de intervalo, conforme afirmaram alguns entrevistados. Isso se dá quando ocorre redução da demanda do mercado, principalmente por problemas sanitários e fechamento das fronteiras para exportação (adaptação). A maioria dos entrevistados citaram como exemplo o caso de gripe aviária identificada no RS, em maio de 2025. Esse único caso, no ano, foi o suficiente para que a China e a União Europeia suspendessem temporariamente as compras de carne de frango de todo o território brasileiro, conforme noticiado na época⁵, o que impactou também nos produtores entrevistados.

Todos os participantes entendem que a relação contratual com a integradora é necessária para estar na avicultura, como observado anteriormente em Cielo *et al.* (2017), mas essa não define a frequência de entrega de lotes. Não está estipulado em contrato quantos lotes deverão acontecer no ano e qual o tempo exato para o período de engorda e intervalo, sendo estabelecido apenas uma estimativa. Quem define a frequência é a integradora, respondendo ao mercado. A entrevista P12 deixa isso claro: “O contato não define a frequência do lote, o que define a frequência é o mercado. Então é a demanda por frango e a disponibilidade de pintinho”.

⁵ <https://www.cnabrazil.org.br/publicacoes/brasil-registra-o-primeiro-caso-de-influenza-aviaria-em-granja-comercial#:~:text=conforme%20figura%201.-,Figura%201.,vigil%C3%A2ncia%20a%20partir%20do%20foco.&text=A%20Portaria%20MAPA%20n%C2%BA%20795,da%20localiza%C3%A7%C3%A3o%20das%20barreiras%20sanit%C3%A1rias>.

Além disso, os participantes vinculados com integração em cooperativa relataram a importância de ter o contrato fixo, pela estabilidade, ratificando Schardong (2021) e Farias *et al.* (2023). O produtor P03 ratifica essa posição: “Se não tivesse a integradora, eu não sei como seria para entregar, porque é um volume muito grande de frango. Seria bem mais difícil”. Além disso, conforme eles, a frequência de entrega dos lotes auxilia no desenvolvimento da propriedade e da relação contratual. Para esses produtores, por ser cooperativa, há maior responsabilização do produtor para dar retorno, por ser cooperado, e a cooperativa tem melhores tratativas com o produtor integrado. Conforme identificado nas entrevistas, os entrevistados integrados de empresa privada não veem que o contrato como importante para definir essa frequência.

Portanto, apesar das possíveis alterações de dias de ciclo e quantidade de lotes no ano, foi identificado que as transações acontecem de maneira recorrente entre os agentes estudados. A maior frequência influencia na complexidade da relação, o que pode criar a necessidade de estabelecer instituições e formas de governança específicas para coordenar a relação, conforme proposição teórica de Williamson (1985). Essa alta frequência também impacta na relação de confiança, uma vez que facilita a obtenção de reputação entre produtor e processador e faz com que os agentes priorizem as relações recorrentes no lugar das transações esporádicas, que poderiam acontecer alinhadas com ações oportunistas visando ganhos de curto prazo. A troca de informações recorrente, influencia no aprendizado e padronização, o que resulta em redução de custos de transação *ex ante* de elaboração de contratos (Williamson, 1985).

5.2.1.3 Incertezas

Por fim, quanto ao atributo de incerteza, os participantes sinalizaram que as incertezas presentes na atividade avícola corroboram as incertezas primárias, secundárias e de estratégia ou comportamental, anteriormente identificadas por Schardong (2021), para a produção do frango de corte.

Para o processador I01 entrevistado, o sistema de integração tem papel importante na redução das incertezas, conforme a fala:

A gente tenta limitar essas incertezas. É, justamente por isso que é um sistema de integração. A gente quer que o produtor esteja preocupado com a qualidade de trabalho, com a performance, né? A gente não quer que ele esteja preocupado, se o preço do milho sobe, se vai ter venda ou se não tem. No nosso caso, por ser uma empresa grande, o produtor é mais seguro, tá mais tranquilo. Não vai ser qualquer coisa que vai me derrubar aqui. Empresas menores dá um pouco mais de insegurança pro produtor, porque uma mudança no preço do milho pode mudar totalmente o negócio. Então, sempre que tem um pouco de incerteza, mas é aquela incerteza normal, de mercado.

Para os produtores, as maiores incertezas estão no momento da produção relacionadas ao ambiente, notadamente alterações de clima, e o impacto que é causado por doenças na conversão do lote. Ondas de calor, por exemplo, atrapalham no controle climático do aviário e podem causar maior perda de peso dos frangos, o que diminui o resultado obtido do produtor. Além de mudanças de tempo, como chuvas e ventos, que podem causar danos na estrutura e quedas de energia e impactam na taxa de mortalidade dos lotes. Essa realidade ratifica o que Schardong (2021) já identificava como incertezas primárias, por se tratarem de contingências ambientais.

Além disso, os produtores enfrentam também a incerteza no momento de recebimento do lote, que Schardong (2021) já classificava como incerteza secundária, que diz respeito à relação. Como o produtor recebe direto da empresa integradora o pintinho para alojar, não tem conhecimento e influência direta na qualidade do lote, fator que tem impacto direto no resultado final da sua remuneração, como pode ser visto na fala do entrevistado P02: “Ah, tem vez que vem uns franguinho bom, outros que vem mais ou menos, que você pega ovo de cama, né? Eles pegam todos que sobra lá no incubatório e eles fala ovo de cama. [...]. Aí vem uns, aí morre bastante. Mas é um desafio, né?”

Quanto a relação com a integradora, a grande maioria informou que não tem muitas incertezas, porque a integradora faz os pagamentos de maneira correta, no entanto não existe negociação. Em casos de desentendimento, o produtor não consegue contra-argumentar e tem que aceitar o que é indicado pela integradora. A fala do entrevistado P14 resume a posição da maioria dos entrevistados:

O que mais acontece e o que mais deixa a gente decepcionado, é que muitas vezes o problema não é do produtor, não é o manejo, não é clima, não é nada, é o pintainho. E você tem que muitas vezes aceitar ou aguentar dizendo que o problema é seu e não do pintinho, do manejo. Então, são os enfrentamentos que você tem para você discutir. O problema não é meu e é do pintainho, ou não é meu, é da razão.

É possível induzir, a partir das falas dos entrevistados, que apesar de a integradora cumprir com o contrato e realizar o pagamento corretamente, o produtor trabalha com um nível de incerteza relacionado ao quanto irá receber do lote, dada a dificuldade de mensuração, o que é possível classificar como uma incerteza estratégica ou comportamental, conforme Schardong (2021). Como a mensuração da qualidade do frango entregue é feita apenas pela integradora ao receber no abatedouro, o produtor não tem conhecimento do comportamento da integradora e não sabe quanto irá receber em cada lote no momento da entrega. A fala dos entrevistados P14 e P12, resumem a fala da maioria e ratifica essa indução: “Incerteza primeiro é que você não

sabe quanto que você vai receber pelo teu frango. A incerteza é aquele pintainho que ele trouxe é de boa genética? Eu não sei”; “Agora, o produtor tem que fazer uma amostragem muito bem feita. O que que é uma amostragem bem feita? É 1% do lote. Então, vai pensar você tem que pesar 400 frangos. Cara, é impossível.”

Já na visão dos processadores entrevistados, a principal incerteza presente no segmento é quanto ao resultado obtido do seu produto. Os dois processadores entrevistados enfatizaram que o frango é de propriedade da integradora (o quesito de direito de propriedade será abordado a frente) e o produtor apenas presta um serviço na atividade de engorda, portanto, a integradora trabalha com a incerteza de como receberá esse frango, ao final desse período para o abate, dependendo do manejo do produtor. Pela fala do entrevistado I02, fica clara essa incerteza de resultado:

Você não tem uma garantia de falar assim: "Eu vou ganhar R\$ 1,50 por frango". Isso você não tem. Você entra podendo ganhar 80 centavos, que é nosso pagamento mínimo, vamos dizer assim, onde que a tabela menos paga, né? Como de repente 2,50, 2,60. Então, mas o que que vai determinar esse valor é o que você entrega de resultado do lote. Então, isso acaba sendo uma incerteza, né?

Assim como é com o produtor, a empresa processadora não sabe exatamente qual será o resultado do lote, quanto à mortalidade, problemas patológicos, eficiência de alimentação, qualidade (calo de pata e machucado na carcaça).

Na relação de frango de corte, as incertezas presentes estão alinhadas às classificações teóricas de Williamson (1985) de incerteza primária (políticas ambientais, abertura ou fechamento de mercado, oscilações de demanda), secundária (fornecimento da matéria-prima) e comportamental (possível comportamento oportunista). Como o autor explica, o atributo frequência importa na definição da estrutura de governança porque diz respeito a capacidade de adaptação, em casos de relações com presença de alta frequência e alta especificidade de ativo (que é o caso estudado, como apresentado). Além disso, a alta especificidade, alta frequência e presença de incerteza justificam a escolha pela estrutura de governança híbrida (que será apresentada a frente), alinhado teoricamente com Williamson (1991), por ser a estrutura que permite adaptação pelas duas partes, de forma mútua.

5.2.2 Dimensões

O tratamento dos problemas de apropriação de valor podem ser melhor compreendidos ao se considerar a proposição de Foss e Foss (2001). A consideração das dimensões transacionados (Barzel, 2005), na definição do valor a ser adicionado ao preço do frango (ativo),

permite maior equilíbrio na busca pela melhor distribuição de direitos de propriedade nas transações. Como explicado anteriormente nesse trabalho, para a ECM, os ativos que estão em transação são compostos por diversas dimensões que precisam ser mensurados para definir os direitos de propriedade. No caso da avicultura, as dimensões são as características mensuráveis do frango que afetam no valor a ser recebido, ratificando Schardong (2021). Todos os entrevistados destacaram as principais características do frango que precisam ser mensuradas e que afetam a remuneração, sendo: mortalidade, peso, conversão, calo de pata, carcaça riscada, comida no papo e doenças.

A maioria dos produtores destacou como base para o cálculo de remuneração a mortalidade, o peso e a conversão. Primeiramente, a taxa mortalidade é a taxa de pintainhos que entraram para a fase de engorda em relação com o total de frangos que estão sendo entregues ao final. Segundo os participantes, é normal e esperado que alguns animais morram durante o processo, por diversos motivos: doença, por ser geneticamente mais fraco, por imprevistos de ambiente (como explicado anteriormente entre as incertezas) ou no transporte.

Já os índices de peso e conversão são importantes para o produtor e funcionam em conjunto, porque dizem respeito a quanto os animais possuem de carne para a integradora vender, e quanto teve que comer para ter essa carne. Quanto ao peso, a integradora faz a pesagem de todos os animais para o abate e a conversão, que significa quanto o frango teve que comer de ração para quilo de carne que possui. Conforme afirmam os produtores, quanto menos ração ele precisar comer, melhor. Para o entrevistado P13: “A taxa de conversão é o principal, porque não adianta você produzir tonelada, mas ele come bastante. E não adianta você falar que vai economizar comida e produzir menos”.

Além disso, a maioria dos entrevistados explicou que esses índices são a base da remuneração do produtor e a partir disso pode receber premiações, dependendo das outras características. Uma delas é a dimensão “calo de pata”, que diz respeito a ausência de calos nas patas dos animais, valorizado pelo mercado externo. Alguns entrevistados explicaram que o Japão, principalmente, realiza a compra do pé inteiro e prezam pelo pé do animal mais liso possível. Para isso, os produtores precisam ter um cuidado extra com a cama do aviário para que seja o mais confortável possível, para que o frango possa andar sem criar os calos. Esse preparo é feito antes de receber o lote, no período de intervalo, em que o produtor precisa “bater a cama” para retirar qualquer inconformidade que possa endurecer o ambiente de piso do frango.

Por sua vez, a característica de “frango riscado” diz respeito a uniformidade da carcaça do frango. Segundo os produtores, frango com riscos e machucados de unha de outros frangos, são considerados de menor qualidade. Para alcançar essa dimensão, o produtor também precisa de um cuidado extra, durante o manejo no aviário, para evitar que os animais se espantem e um acabe pisando em outro.

E, por fim, outra característica que afeta na remuneração do produtor é a presença ou não de comida no papo no momento do abate. Para não ter desconto e receber a premiação, o produtor precisa realizar a última refeição do lote com antecedência, para que tenha tempo de o animal realizar a digestão e não ter nenhuma comida ainda a ser digerida. Em casos de presença de comida ainda no papo do animal, no momento do abate, a carne pode ser descartada. O produtor P12 explica:

Quando a gente pesa um frango na propriedade, você quer fazer uma amostragem boa ali de peso preconizando abate. Então, a partir do momento que você cortou a ração do frango, ele tem entre 4 a 6 horas para fazer o jejum. Ele vai esvaziar a víscera. Esse esvaziamento de víscera representa em torno de 5% de perda de peso. Da hora que corta a ração até ter o frango chegar dentro do frigorífico, tem uma perda de aproximadamente 5%. Então, a hora que eu cortar a roça do meu frango, eu tenho que pesar meu frango, fazer uma amostragem muito bem feita e diminuir 5%. E os meus frangos quando eu faço isso, tá dando dentro de uma variação de 100 g para mais ou menos. Tá dentro. Eu não tenho problema.

Assim, na avicultura existe o agravante da avaliação *ex post* que dificulta a mensuração e obtenção da informação sobre as dimensões para efetivar as transações de forma eficiente. Apesar de os produtores realizarem a mensuração visual, a qualidade real só será mensurada no momento do abate, quando os animais já estão sob posse da integradora. Assim, os produtores contam muito com a experiência para avaliar o lote, mas não funciona como garantia na transação, por ser subjetiva no contrato, como já explicava Barzel (2005). Embora casos de dupla mensuração, quanto ao peso, sejam relatadas, outras dimensões ficam a critério do processador, ficando para o domínio do direito econômico.

Retomando o que já foi comentado no referencial teórico, para as teorias da ECM e ECT, os custos presentes na transação dizem respeito a transferência dos direitos de propriedade. Esses direitos, por sua vez, precisam ser mensurados para obter informação sobre todas as dimensões do ativo transacionado e, assim, realizar a transação. Frente a dificuldade de mensurar todas essas dimensões no momento da transação, os produtores se encontram em uma relação de possibilidade de captura de valor por parte da integradora, que tem o direito contatual de fazer a avaliação das dimensões, as quais são mensuráveis, conforme discute

Barzel (2005), e geram as informações necessárias a definição do valor. Conforme resume a fala do produtor P08:

A gente fica dependendo, né? Chega lá no abatedouro, conforme eles vão abrindo os frangos, eles identificam, né? Se tá doente, se tem problema de pele, se tem problema de coração, calo de pata, essas coisas, problema no pulmão. Aí, chega lá no abatedouro, eles vão, eles que analisam isso, né? É isso, daí a gente não tem o que fazer.

Apesar do sistema de integração incentivar a relação contínua de longo prazo, participação conjunta, e a forma como é conduzido, todo o processo produtivo importa para ambas as partes, esse sistema não anula por completo as incertezas e riscos de variação dos atributos e dimensões. Dessa forma, a integradora, sendo a detentora de maior parte da informação, pode agir de maneira a maximizar os seus resultados, através da captura de valor que o produtor investiu naquele produto, corroborando o que já foi observado por Farias *et al.* (2023), e, teoricamente, a proposta de Barzel (2005).

Nota-se que, o produtor já inicia a relação com desigualdade de informação a respeito das dimensões do pintainho, que recebe para iniciar o alojamento, e da ração. Durante o período de engorda, enfrenta o aumento dos custos de transação para fazer a mensuração das dimensões como uma forma de garantir seu direito de propriedade (contando os frangos no aviário, pesando constantemente, observando características físicas de calo de pata e frango riscado). Porém, conforme afirmam, não conseguem obter todas essas dimensões do lote completo, cuja informação só se apresenta no momento do abate. Isso é ratificado pela entrevista com produtor P12:

Então tem coisas no sistema de produção, de integração que foge do meu controle. A nutrição não tá na minha mão. A nutrição tá na mão da empresa. [...] Se eles baixarem o traço da ração, acabou. Eu não tenho o que fazer. [...] Qualidade de pintinho. Então dentro de um ciclo de produção de frango, a mãe do franguinho, ela tem o início da vida produtiva, tem o meio da vida produtiva e o final da vida produtiva. [...] Quando a mãe passa problemas para o filho, isso é mais grave, porque de foge do controle você não tem o que fazer. [...] Se faltar ração. Eu pedi ração, a ração não veio. Quando a ração chegar, eles vão se arranhar, eles vão fazer disputa no comedior. Aí, eu já perdi qualidade de carcaça que não estava na minha mão.

5.2.3 Estruturas de governança

Conforme visto, as transações entre produtores e processadores de carne de frango no Paraná se caracteriza por alta especificidade de ativos, alta frequência e a presença de incerteza. Esses atributos levam os agentes a decidirem pela estrutura de governança híbrida, discutida a seguir. Nesse aspecto a racionalidade limitada e a possibilidade de comportamento oportunista, pressupostos na ECT, estão fortemente presentes nas transações, dadas às condições dos

atributos. Isso é indicativo de possibilidade de custos de transação elevados, notadamente *ex post* para essas transações, ratificando a curva envelope defendida por Williamson (1991).

Quanto às dimensões, há alta necessidade de mensuração, *ex ante*, durante e *ex post* às transações de cada lote. Isso se faz necessário para definição e obtenção da informação sobre todos os atributos que compõem o direito de propriedade do ativo, que está em transação, sujeita à perda de valor. Essa perda pode ocorrer por condições do lote (*ex ante*), por manejo ou condições de rações, atendimentos veterinários (durante) e por variações nas dimensões qualitativas das aves, avaliadas somente após o abate (*ex post*), que têm efeito na remuneração. O processo de mensuração para avaliação das dimensões acontece de forma contínua do processo produtivo, sendo prevista em contrato. Entretanto, o resultado é sujeito à assimetria de informação entre as partes, sendo que o processador é o detentor da maior parte delas, conforme afirmam os produtores entrevistados. Essa condição, embora prevista na contratação, configura direito econômico, sendo geradoras de custos de transação, ratificando a proposta da ECM.

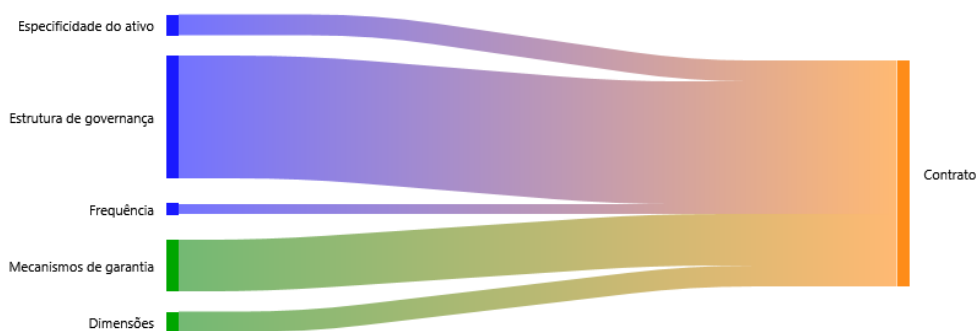
Em alinhamento com os atributos da transação apresentados anteriormente, a estrutura de governança observada dentre todos os entrevistados é a estrutura híbrida, com contato formal. Essa forma de organização já era identificada por Siffert Filho e Faveret Filho (1998), como alternativa para maior produtividade na produção agropecuária, e se mantém a principal estrutura como observado em Cielo *et al.* (2017) e Schardong (2021). As processadoras buscam manter relações de longo prazo com produtores por intermédio de contratos de integração.

Como é possível visualizar no Quadro 10, o entrevistado I01 possui produtores integrados há 40 anos. Assim como o entrevistado I02, que possui produtores integrados há cerca de 5 anos, na região Norte do estado, ao mesmo tempo que possui integrados em outras regiões desde os anos 60, no início da Cooperativa. Para os processadores entrevistados, o tempo com o produtor é importante para fortalecer a relação, principalmente devido à experiência que o produtor ganha com o tempo, o que facilita o manejo e o contato com a equipe técnica. Os produtores entrevistados corroboram essa relação de longo prazo como importante para o desenvolvimento. Destaca-se que apenas dois produtores estão há pouco tempo com a atual integradora, como comentado anteriormente e no Quadro 9.

Todos os entrevistados informaram que possuem contrato formal estabelecido e que nele está definido as responsabilidades das partes, padrões produtivos, padrões sanitários e as

regras de remuneração. Para os representantes das integradoras, nenhum contrato é totalmente completo, mas consegue cobrir quase 100% das situações, que podem acontecer da atividade avícola. Quanto aos produtores entrevistados, a maioria informou que o contrato cobre todas as possíveis obrigações e situações e entendem que, por serem integrados com empresas grandes, possuem uma equipe jurídica que faz com que os contratos sejam corretos. A figura 5, gerada no Atlas.Ti, ratifica a formalização e a importância dos contratos nessa relação, ilustrando a conexão entre os atributos da transação, as dimensões mensuráveis, mecanismos de garantia e estrutura de governança. A figura deixa claro a forte conexão entre estrutura de governança e contrato, uma vez que forma de organização híbrida, escolhida, acontece por meio de contratos de integração.

Figura 5 - Diagrama Atlas.ti: Conexão entre categorias de análise e contrato



Fonte: elaborado pelo autor

Nota-se que a estrutura de mercado não é observada em estudos na cadeia avícola de frango de corte. No presente estudo, todos os produtores entrevistados informaram que se não tivesse o contrato, não estaria produzindo e alguns destacaram que não conhecem, hoje, nenhum produtor que trabalha na modalidade de produzir e depois procurar compradores. Alguns entrevistados informaram que isso pode acontecer em outras produções, como carne bovina, ou de frango caipira. Mas no SAG avícola de frango de corte não existe essa possibilidade. A fala do processador I02 evidencia isso: “Hoje nem tem essa modalidade, de ter um produtor independente de frango de corte para depois vender para frigorífico. Acaba não tendo por fatores sanitários e comerciais”. Assim como na fala do produtor P12: “Eu acredito que no Paraná não existe nenhum produtor independente de frango de corte, a não ser que seja aqueles produtores de frango caipira”.

Quanto a estrutura de integração vertical, um dos entrevistados, representante da processadora, informou que a empresa possui alguns aviários próprios para produção. Nesse caso, a empresa realiza todo o processo produtivo; mas o foco é a manutenção da atividade por

intermédio dos contratos de integração com produtores. Assim, está alinhado com a análise comparativa da organização econômica de Williamson (1991). Segundo o autor, a integração vertical é a forma utilizada como último recurso, em casos em que não há possibilidade de adaptação para responder as mudanças do mercado

Considerando os atributos da transação apresentados anteriormente, a escolha pela estrutura de governança de integração vertical poderia ser justificada, uma vez que há alta especificidade do ativo, alta frequência e a presença da incerteza, conforme explica Williamson (1991). No entanto, é possível observar que isso não acontece porque a relação via contrato entre os agentes é suficiente para atender às necessidades de adaptação ao mercado. Essa forma de governança permite condições de adaptabilidade frente aos distúrbios ambientais e comportamentais. Além disso, Cielo *et al.* (2017) já explicavam a falta de interesse pela integração vertical no SAG avícola por ser uma estrutura que exige maior esforço gerencial e maiores custos.

Williamson (1991) coloca a adaptabilidade como ponto central na organização econômica. A incerteza leva a organização a dois tipos de adaptação, a primeira delas do tipo A (autônoma), por meio do mecanismo de preço (estrutura de mercado). Ou adaptação do tipo C (cooperativa), que é marcada por investimentos coordenados e por dependência entre as partes. Ou seja, através da relação contratual com o produtor, o processador não precisa arcar com os custos de integração vertical, porque o produtor é dependente da integradora (por conta do investimento específico realizado). O contrato de integração permite a integradora fazer as adaptações, para atender às demandas do mercado, como as de biossegurança, enquanto mantém controle sobre seu direito de propriedade, dado que têm a propriedade do principal ativo, o pintainho.

Como o processador fornece o pintainho para alojamento e a ração para alimentar, já possui custo alto dessas matérias-primas, mas encontra na relação contratual uma forma de enfrentar o risco e a incerteza, porque mantém o controle na produção e fazendo adaptações, caso necessário. A fala do entrevistado P12, exemplifica essa ação, deixando de alugar, caso precise controlar a oferta no mercado, ou também diminuindo a qualidade da ração para baratear:

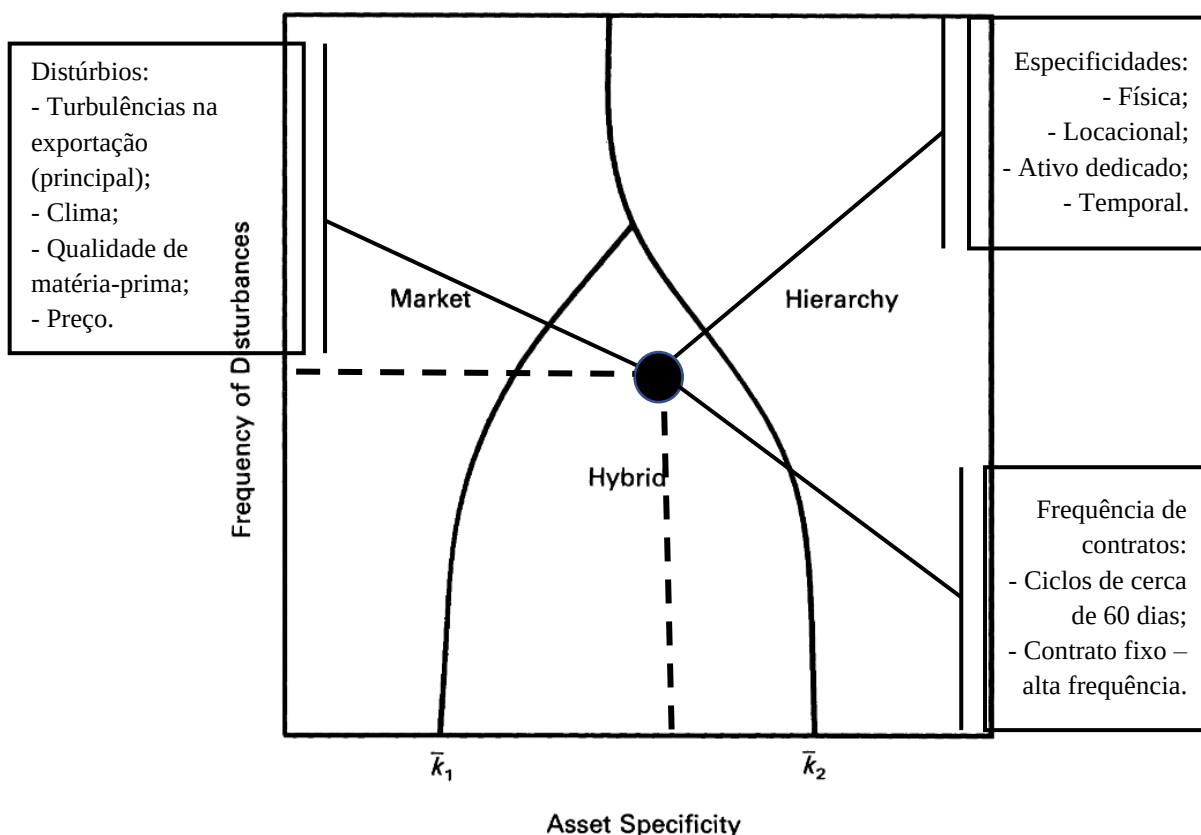
O insumo mais caro da produção de frango é o que ele come, a ração. [...] Quando o mercado não tá aquecido para o frango, eles têm que diminuir o custo de produção, senão o frigorífico entra no vermelho, a indústria entra no vermelho. Que vai acontecer? Eles diminuem o traço nutritivo. Eles vão fazer uma ração mais barata. E isso vai implicar em desempenho, vai implicar em produtividade e vai implicar no

meu ganho. Porque eu também ganho por quilo entregue. Se eu entrego um frango mais leve, eu ganho menos.

Pelo lado do produtor, essa predominância da estrutura de governança híbrida possibilita também a adaptação do produtor, e tentativas de negociação com o processador para tentar obter melhores resultados e reduzir o seu custo de transação. Ademais, essa estrutura resulta em melhor planejamento e em garantias de produção, como o constante alojamento. No entanto, o produtor só consegue essa adaptação para negociação através do investimento em melhorias do aviário e, assim, não é possível se proteger totalmente da apropriação de quase-renda, como identificado anteriormente por Silva e Saes (2006). O produtor precisa fazer o alto investimento em ativo dedicado para prestar o serviço, o que já o deixa dependente do processador, porque precisa alojar e fazer o investimento funcionar. E, além disso, o produtor enfrenta a presença de custos de transação advindos da mensuração das dimensões do ativo, como uma forma de se proteger e garantir seu direito de propriedade, mesmo não conseguindo fazer por completo.

A utilização da estrutura de governança híbrida nas transações envolvendo produtor e o processador de frango de corte, no estudo, pode ser identificada e justificada na figura 6, adaptada de Williamson (1991). Segundo o autor, a eficácia das estruturas de governança varia conforme estão suscetíveis as variações de incerteza. Na matriz da figura 6, é possível identificar o SAG avícola no círculo ao meio da estrutura híbrida, por ser uma relação com alto níveis de especificidade do ativo e a presença de incertezas.

Figura 6 - Estruturas de governança conforme variações de incerteza



Fonte: adaptado de Williamson (1991)

5.2.4 Mecanismos de garantia

Quanto aos mecanismos de garantia e proteção dos direitos de propriedade, primeiramente é preciso compreender a definição desses direitos de propriedade que estão na transação avícola. Pelas entrevistas, é possível identificar que os direitos de propriedade são garantidos a partir da abordagem de NPRA e OPRA, conforme indicado por Foss e Foss (2001). Ou seja, o processador tem seu direito de propriedade garantido no direito contratual e no direito residual, conforme a NPRA. Por outro lado, o direito do produtor não é garantido, restando apenas o direito econômico domínio da OPRA, com a mensuração dos atributos multidimensionais, conforme Barzel (2005). No entanto, o produtor não possui garantia que tem retorno porque o valor é imposto a ele pela integradora que define a premiação ou descontos) e pelo mercado (que define o preço).

A integradora disponibiliza o pintainho para iniciar o processo de engorda do lote, realiza o acompanhamento com apoio veterinário e orientação técnica e, no final, faz a coleta e

o abate, o que garante a esse direito residual, por ser o proprietário desses ativos. Com isso, esse processo caracteriza o produtor apenas como um prestador de serviço, que atua em um determinado período do processo, na propriedade, cujo resultado é garantido pelo direito contratual. Essa realidade fica evidente nas entrevistas. Primeiramente, quando os processadores reforçam esse entendimento e reafirmam que “O frango é da cooperativa. O produtor nos presta um serviço que é a cria” (entrevistado I02). O entrevistado explica: “100% do custo de um animal lá, 92% é ração, genética, assistência, medicamento. Então, e 8% é do produtor, que é instalação e a mão de obra para criar ele, energia elétrica.”. O entrevistado I01 define: “No sistema de integração, esse produto, ele é nosso!”. Esse é o entendimento também dos produtores entrevistados: “O frango não é meu, né? No sistema de integração, a gente é remunerado para cuidar do frango” (P12); “A partir do momento que os pintinhos entram pelo arco do aviário para dentro, até a hora que os frangos saem do arco para fora, a responsabilidade é da gente” (P05).

Como já identificado por Schardong (2021), empiricamente é possível ratificar esse conflito na definição dos direitos de propriedade, de cada uma das partes. Isso se dá, principalmente, devido à característica da produção que faz com que o produtor esteja atuante e presente constantemente durante o processo, mas que ainda mantém o frango sob posse da integradora. A posse é advinda da definição efetiva via contratos, da propriedade dos insumos e da realização da mensuração do frango entregue. Enquanto que o produtor, apesar de ser detentor da mão-de-obra aplicada, se limita apenas a receber da integradora após a realização da mensuração do lote de frangos entregues.

Dessa forma, a partir dos pressupostos apresentados por Barzel (2005), como o produtor possui apenas o direito econômico, ele se encontra em uma relação com risco de apropriação de valor, e tem que se defender do comportamento maximizador do processador. Nesse caso, o direito contratual, como mecanismo de garantia, previne apenas parte dos direitos pelo lado do direito legal. Os mecanismos de proteção observados se limitam a sistemas de monitoramento, conforme Sudré, Souza e Bouroullec (2023). Esses mecanismos não são capazes de eliminar as possibilidades de apropriação, dado que o produtor não consegue realizar a mensuração completa dos atributos, que são levados em consideração para sua remuneração, e a informação não é distribuída entre as partes. Isso se dá primeiro por causa da sua complexidade em mensurar um lote inteiro e, segundo, porque nem todos os atributos são mensuráveis, como por exemplo a verificação de ausência de doença interna, que só é contestada na hora do abate. Além disso, o uso de posse da informação como um mecanismo de proteção também é limitado

para o produtor, pois no sistema de integração o integrador deve repassar constantemente os dados do aviário para a integradora. A fala do entrevistado P01 resume essa verificação:

Tem que preencher a ficha todo dia, com taxa de mortalidade, consumo de água, consumo de ração e peso médio. A gente passa toda semana peso médio para ver se a ave está desenvolvendo bem, e se não tiver já vem o técnico acompanhar. Essa ficha é levada no dia do abate para ver o que aconteceu no lote, se foi medicado ou não, tem tudo o histórico do frango.

Cabe destacar, que parte do direito legal, preconizado por Barzel (2005), como garantidor de direitos de propriedade, é garantido pelo aparato legal institucional, que estabelece para o processador a responsabilidade residual pela garantia sanitária do frango abatido. Essa condição oferece um aparato adicional para que mecanismos de apropriação possam ser aplicados, configurando direito econômico, que gera custos de transação, notadamente para o produtor.

Em casos de divergências da mensuração, os produtores entrevistados informaram que existe um canal de comunicação fácil com a integradora, que conseguem questionar o valor recebido, ratificando Schardong (2021, p. 176). Conforme a autora, em “casos de ineficiência do produtor, não há salvaguardas contratuais e são resolvidas por acordos informais”. No entanto, todos informaram que pouco se resulta dessa “conversa”. Normalmente a integradora define e o produtor apenas aceita. Poucos entrevistados informaram que já houve alguma ocasião em que a integradora não pagou o valor correto e conseguiu reverter, e que isso só acontece quando for constatado que a integradora errou em alguma medição. Pela fala do P10 é possível resumir os dados encontrados e confirmar essa indução:

A gente tem certeza que já saiu perdendo. Tem lote que a gente sabe com certeza uma coisa e quando chega lá na integradora no fim a gente sai como errado. Não tem como, eles colocam na cabeça da gente que a gente tá errado mesmo. Se a gente soubesse como é feita a fórmula que eles usam lá para formar essa conversão alimentar, para nós seria bem mais fácil. Você conseguia saber o que você ia fazer no lote, conseguia colocar mais para dormir ou não, não teria que ficar adivinhando.

Dessa maneira, ao produtor não existem muitas formas de se apropriar do valor completo do seu trabalho. Quando questionados sobre o que fazem para garantir com que a integradora pague um valor justo pelo frango, todos informaram que não tem o que fazer, além de trabalhar de maneira correta para que não tenha descontos, tentar controlar ao máximo para ter uma previsão e confiar na integradora que ela esteja pagando o valor correto. Dito de outra forma, tentam minimizar perdas pelo lado do direito econômico. Destaca-se que, empiricamente, os achados estão alinhados com Barzel (2005): a informação é a peça chave para a posse do direito de propriedade; é custosa de produzir; existe a dificuldade de distribuir

a informação. Sem a informação, o produtor não consegue utilizar de mecanismos de garantia e não consegue proteger seu direito de propriedade. Nesse caso, custos de transação são gerados nas tentativas de garantia de direito econômico (Barzel, 1987, 2005). Os mecanismos de garantia sobre os direitos de propriedade, estão descritos no Quadro 11, que toma por base a explicação de Sudré, Souza e Bourollec (2023), apresentadas na figura 3.

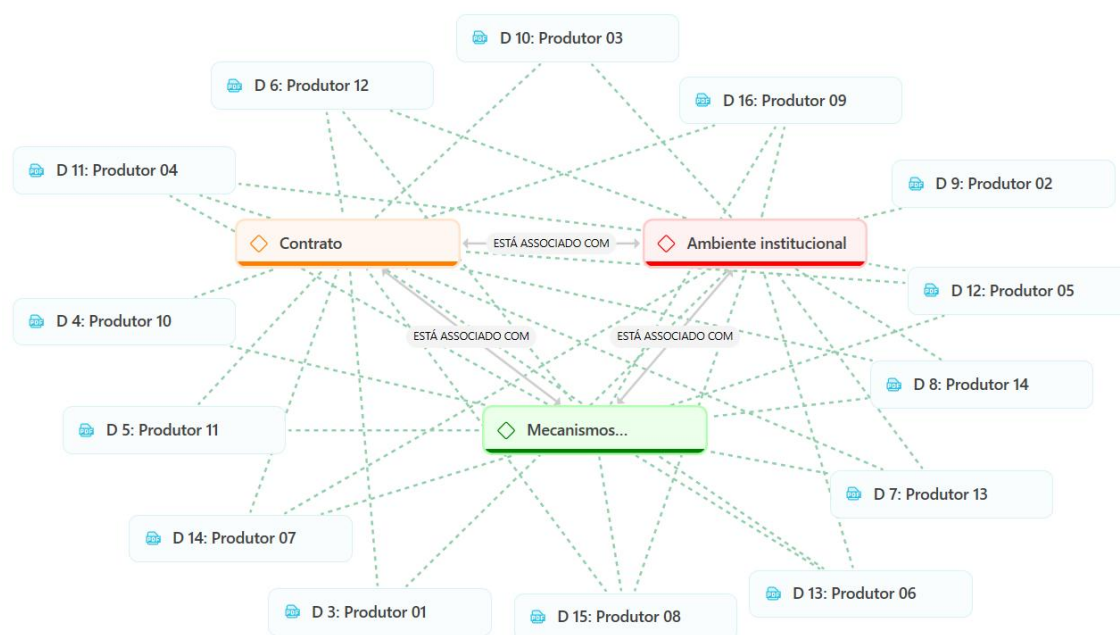
Quadro 11 - Mecanismos para a garantia utilizados pelos produtores.

Ex ante	Salvaguardas e parâmetros	Como salvaguardas há os próprios contratos formais. Nos contratos estão definidos os parâmetros de controle de qualidade que devem ser entregues e que definem o valor recebido ao produtor. O produtor não tem influência sobre as cláusulas contratuais. No momento da integração, já tem definido as responsabilidades e não existe possibilidade de negociação.
Sistemas de monitoramento	Mensuração e posse de informação	A mensuração e posse da informação está, em maior parte, de posse da integradora. No período de engorda, o produtor detém a informação sobre o frango, mas deve entregar regularmente relatórios contendo dados de engorda, mortalidade, consumo de ração e água. A mensuração completa só é realizada ao final do lote, no momento do abate, pela integradora. Ela é detentora da informação sobre a qualidade da carne, possíveis doenças internas (não identificáveis no campo) ou lesões físicas.
Ex post	Acordos, arbitragem e litígios	O valor da remuneração é definido após a mensuração, o produtor não possui margem de questionamento ou renegociação para garantir seu direito econômico, em casos de desconto. Os produtores possuem abertura de conversa com a integradora para entender o que foi descontado e solicitar apoio para os lotes futuros, apenas.

Fonte: elaborado pelo autor, com base nas entrevistas.

A figura 7 ilustra o alinhamento das informações encontradas empiricamente com o que fora explicado por Barzel (2005). No caso do SAG avícola, a presença dos mecanismos de garantia está relacionada com a presença dos contratos legais, suportados pelo ambiente institucional (aparato legal e estrutura institucional), com salvaguardas *ex ante*. Esses contratos, por sua vez, se alinham aos requisitos do ambiente institucional.

Figura 7 - Rede Atlas.ti: conexão de contrato, ambiente institucional e mecanismos de garantia.



Fonte: estruturado pelo autor com base nas entrevistadas realizadas.

5.2.5 Estruturas de governança e mecanismos de garantia e a distribuição de valor

A partir das informações coletadas e analisadas, é possível responder ao terceiro e último objetivo específico: analisar como as estruturas de governança e mecanismos de garantia são utilizadas para distribuição de valor nos atributos e dimensões transacionadas, entre o produtor e o processador de carne de frango, no Paraná. As informações coletadas em entrevista ratificam os resultados encontrados anteriormente, nos dados secundários, e demonstram que apesar das mudanças ambientais (com a Lei da integração), o produtor ainda sofre com a apropriação de quase-renda, como já alertado por Silva e Saes (2006). Apesar da tentativa de utilizar mecanismos de proteção, o produtor continua em uma relação de vulnerabilidade e dependência unilateral, reforçando Fonseca e Braga (2017) e Cielo *et al.* (2017), e, como não consegue proteger totalmente seus direitos de propriedade, permanece o risco de apropriação de valor do seu direito econômico, conforme Schardong (2021).

Já para o lado do processador, é possível observar que essa dificuldade de mensuração encontrada no produtor, não está tão presente. A maior dificuldade de mensuração do processador é a taxa de mortalidade durante o período da engorda, que é quando o frango está no aviário sob responsabilidade do produtor. Como já identificado por Schardong (2021), a dificuldade do processador está em se proteger contra apropriação de valor na etapa da recria.

Mas quando esse produto chega no abatedouro, é feita a contagem completa. Essa clareza de mensuração do processador fica evidente na fala do entrevistado I01:

Quando a gente fala em condenações, também não tem dificuldade porque hoje tem um órgão oficial dentro dos abatedouros que faz a medição, né, que é o pessoal do SIF aí do MAPA que faz eles as avaliações. E a nível de processo agropecuário, na mortalidade, conversão, também a gente tá muito seguro porque hoje a ração que vai, nós que comandamos e o frango que vem nós que pesamos, né? Então a gente consegue ter essa tranquilidade aí no processo aí tanto de entrada quanto de saída, né?

Portanto, para o processador os mecanismos de garantia, adotados para proteção dos direitos de propriedade estão efetivos, principalmente pelo uso dos contratos (direito legal) e da própria mensuração (direito econômico). Conforme os entrevistados, os contratos com definições de responsabilidades e método de mensuração funcionam como a prevenção *ex ante* para que não haja custos *ex post* e a necessidade de acordos posteriores. Esses contratos para o lado do processador, estabelecem as bases legais (contratuais), para apropriação dos direitos econômicos presentes nas transações. Para o lado do produtor, garantem parte do direito econômico, dado que estabelecem apenas parte das condições legais para a transação, que geram direitos econômicos (ganhos de produtividade em dimensões mensuráveis, mas não acessíveis ao produtor).

5.2.6 Comportamento oportunista e apropriação de valor

Quanto aos aspectos de oportunismo e a apropriação de valor explicados conforme as teorias, no caso do SAG de carne de frango no Paraná foi identificado certo grau de presença dessas características, ratificando as pesquisas de Sopena (2016), Cielo *et al.* (2017) e Schardong (2021)

Primeiramente, é possível observar comportamentos de apropriação de valor *ex ante* alinhados ao que é explicado por Barzel (2005). O processo de apropriação de valor se sustenta nos direitos legais e nos procedimentos que geram os direitos econômicos. Assim, dada a incompletude de informação e a complexidade da relação entre produtor e processador, na dificuldade de definir claramente esses direitos, como explicado anteriormente, identifica-se possibilidade de apropriação de valor. É possível induzir essa indefinição a partir da fala do produtor P11:

Eu sou simplesmente um terceirizado. Na verdade, eu não sou... Eles falam integrado, mas não sou integrado, eu sou um terceirizado. Eu tenho aviário, energia, e o resto ela se vira com tudo. Eu tenho só o barracão, a minha mão de obra e energia. O resto, tudo que vem dentro do frango vem tudo dela. Eu só cuido o frango para ela.

Destaca-se que a apropriação de valor acontece também com integrados cooperados, mesmo que a cooperativa realize a divisão de lucros e o produtor tenha um retorno financeiro ao final do ano. É possível induzir que isso acontece porque a divisão de lucros não se refere apenas a produção de frango, uma vez que os produtores entrevistados estão vinculados a cooperativas que, tradicionalmente, são envolvidas em diversas atividades (frango, peixe, suíno, leite), assim, a participação relativa da produção de frango é pequena.

Quanto ao oportunismo, como explicado, teoricamente, por Williamson (1985) e identificado por Salviano e Wander (2013), Cielo *et al.* (2017) e Schardong (2021), um dos fatores desse pressuposto comportamental acontecer é a assimetria de informações, o que pode ser identificado no SAG de carne de frango no Paraná. Esse tipo de comportamento se caracteriza pelo comportamento oportunista *ex ante*. Como já explicado por Sopena (2016), a presença do contrato não é suficiente para impedir o oportunismo, que está relacionado com a racionalidade limitada do produtor. O oportunismo *ex ante* está presente já quando o produtor entra no sistema de integração com um contrato elaborado unilateralmente pela integradora, ratificando Fonseca e Braga (2017), e que não engloba totalmente o que o produtor precisará investir, como vemos na fala do produtor P11:

Eles fazem um projeto para você e você tem que ser esperto, cara. Se você não for esperto, você se lasca. Faz um projeto para o barracão, mas você tem que pegar o dinheiro para fazer composteira, o dinheiro para caixa d'água, quando eles te vendem o barracão, eles vendem só o barracão e o equipamento dentro. Daí caixa d'água não faz parte. É composteira de enterrar frango não faz parte, cerca em volta do aviário não faz parte... Você tem que fazer com recurso próprio.

Por sua vez, o comportamento oportunista *ex post* acontece após a contratação, como conceituado por Williamson (1985) e identificado por Cielo *et al.* (2017), no qual o processador poderá buscar maiores retornos da transação, dado que está em um mercado competitivo e até o momento aquele frango é um custo. Assim, é possível induzir que esse comportamento oportunista acontece no momento que o processador realiza a mensuração das dimensões no abate e depois define e repassa o valor da remuneração do produtor. Esse modelo possibilita que o processador indique taxas de desconto superiores da realidade, ou seja, que indique que algum lote estava com indicadores de qualidade inferiores do que realmente estava. Dito de outra forma, práticas de apropriação de quase renda são realizadas, a partir da sistemática estruturada de mensuração, que coloca o valor em domínio público, pela ampliação da faixa de pagamento que envolve (ganhos, mas também descontos), permitindo sua apropriação. Isso é possível observar na fala do entrevistado P12:

Eu conheço muitas histórias que são factíveis mesmo de empresas que são complicadas de trabalhar, tá? Eu não to falando da minha empresa, mas eu conheço muitas histórias de empresas que eu não queria tá dentro dela. [...] Já vi agroindústria meter a mão também, tá? Na balança. Já vi, já aconteceu comigo. E aí com relação a condenações é a mesma coisa, porque você recebe um relatório na tua mão que você não sabe quem fez. Será que aquilo é real? Às vezes aparece uma condenação lá de 90% de calo de pata e você sabe que teu frango não tinha calo. De onde tirou isso daí? [...] Tem frigorífico que você sabe que pode confiar e tem frigorífico que não dá pra confiar, não dá mesmo.

Além disso, a dependência unilateral do produtor para o processador é outro fator que possibilita o comportamento oportunista, corroborando Salviano e Wander (2013), Fonseca e Braga (2017) e Farias *et al.* (2023). Uma vez que o processador sabe que a possibilidade de romper o contrato é menor pelo lado do produtor, dado as condições de dependência estabelecidas. Isso permite que o processador possa praticar discriminações tais como: envio de lotes de pintainhos com maior ou menor qualidade; preferências de alojamento; variação na qualidade de rações; preferências em coletas.

Para o lado do processador, a quebra contratual também seria custosa e acontece apenas em casos extremos. Isso porque resultaria: em perda do investimento realizado em treinamento, custo; para integrar um novo produtor; custo da perda do lote alojado; custos de manter o abatedouro abaixo da capacidade máxima; não poder atender a uma possível demanda de mercado. Segundo o processador IO1, só há quebra contratual quando o produtor infringe alguma regra de *compliance*:

O produtor não cumpriu com uma regra ambiental, certo? Colocou um dejetos na beira do rio. Isso é uma ação não *compliance*. Então, é um caso que você provavelmente vai encerrar o contrato porque o produtor sabia das responsabilidades dele. Agora tudo o resto, aquela história que resultado não tá vindo bem. Mas nosso papel é socorrer esse cara e fazer ele entrar no trilho de novo. São situações muito graves, que envolvem *compliance*, geralmente a gente leva à risca. As demais, a gente administra.

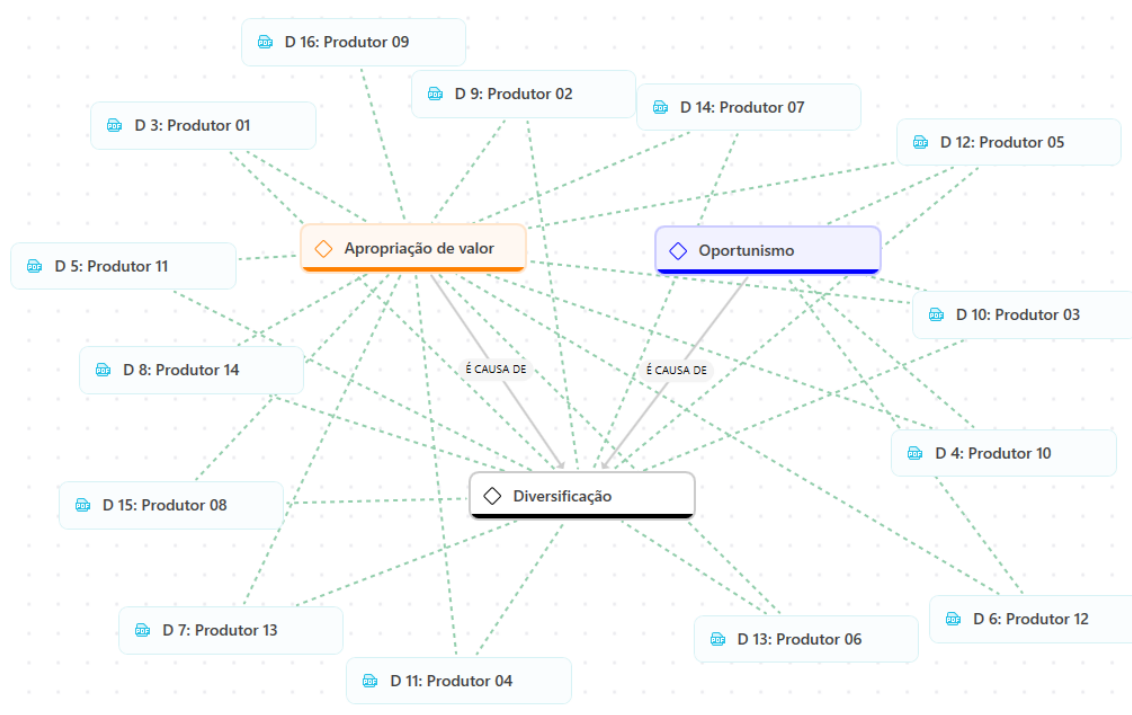
O fato de a relação se manter mesmo com a presença de comportamentos oportunistas, além da presença dos contratos, é possível ser justificada, a partir do que Zylbersztajn (2000) já explicou, previamente, sobre a reputação. Um dos fatores para manter o contrato é a reputação, ou seja, os valores futuros que virão da relação. Dessa forma, o produtor não rompe esse contrato porque precisa dos valores que terão origem nos próximos lotes. Por outro lado, dado que os investimentos realizados pelos produtores envolvem financiamentos de longo prazo, a continuidade da transação se faz necessária.

Diante desse cenário e retomando-se a proposição empírica proposta os produtores, sem alternativas para finalizar e sair da relação, buscaram duas principais estratégias para minimizar

as perdas com a apropriação de valor nessas transações: a) diversificação produtiva, por meio da adoção de outras atividades agropecuárias, desde que haja espaço físico e conhecimento técnico disponíveis – o que não é sempre possível; b) o estreitamento das relações com os processadores, com destaque para as cooperativas, onde laços sociais e confiança interpessoal, nos termos propostos por Barzel (2005), tendem a oferecer maior flexibilidade nas perdas ou cobranças contratuais e garantir a continuidade da relação, reduzindo riscos ao longo prazo). Nesses aspectos, é possível afirmar que a proposição empírica se confirma.

A primeira estratégia de diversificação é adotada pela maioria dos produtores, conforme Quadro 12. Esses produtores afirmam que apenas a produção avícola não traz os retornos esperados e se diversificaram, ou já possuíam outra atividade agropecuária antes mesmo de atuar com a carne de frango. Como se observa na figura 8, existe uma associação entre todos os produtores que informaram praticar algum tipo de diversificação, e que já enfrentaram algum tipo de comportamento oportunista ou de apropriação de valor.

Figura 8 - Rede Atlas.ti: conexão de apropriação de valor e oportunismo com diversificação.



Fonte: elaborado pelo autor a partir das informações coletadas.

Quadro 12 - Diversificação praticada pelos entrevistados.

Produtor entrevistado	Possui alguma outra produção?
P01	Peixe
P02	Peixe
P03	Peixe, grãos e leite
P04	Grãos
P05	Grãos e reflorestamento de eucalipto
P06	Grãos e peixe
P07	Grãos
P08	Agricultura
P09	Só frango
P10	Só Frango
P11	Grãos e leite (apenas para consumo próprio)
P12	Só frango
P13	Grãos
P14	Suíno, peixe e grãos

Fonte: elaborado pelo autor

Ademais, observa-se também que alguns produtores integrados com cooperativa produzem e vendem esses outros produtos para a mesma integradora, como é o caso do P03, P07 e P14. Alguns produtores possuem produção de gado e leite para consumo próprio. E alguns utilizam outras produções para auxiliar na produção do frango, como é o caso do P13 que utiliza a cama do frango como esterco para a lavoura e o P05 que faz reflorestamento de eucalipto e utiliza a lenha no aviário, como já observado anteriormente por Guedes e Lavarda (2001) na comercialização de subprodutos advindos da avicultura.

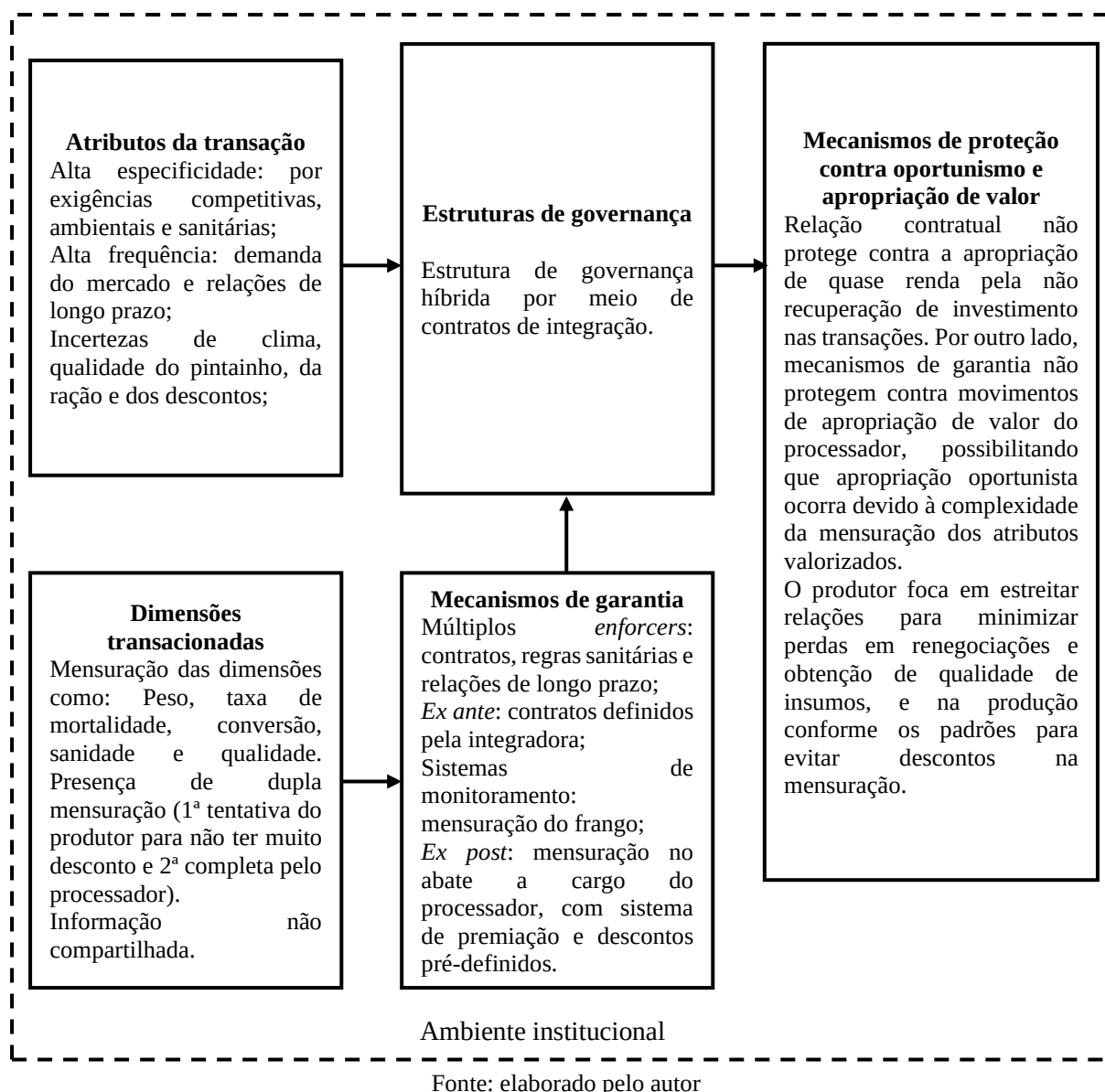
Em conjunto, a estratégia de estreitamento da relação com a processadora na busca para ter maior flexibilidade de cobranças contratuais e continuidade da relação também acontece. Como apresentado anteriormente, quase todos os produtores entrevistados mantêm relação de longo prazo com a atual integradora e não possuem planos de romper. Os produtores entrevistados informaram que a relação de longo prazo auxilia na compreensão do processo e diálogo com a integradora, em casos de problemas no alojamento. Porém, essa condição não impacta no cumprimento do contrato, e o processo produtivo se mantém padronizado conforme estipulado, sem flexibilização.

Pelo lado da ECT, a relação de longo prazo é importante porque reduz custos de negociação e renegociação, porque facilita a coleta de informações e desenho do contrato, conforme Williamson (1985) e Azevedo (2000). E também pela ECM, conforme Barzel (2005), na relação de longo prazo, as transações são garantidas através do capital reputacional que é criado, estreita a confiança pela maior frequência e torna o processo de mensuração mais conhecido, embora não seja eliminado.

Portanto, os resultados empíricos estão alinhados com o que é explicado teoricamente. Quanto mais tempo no processo, mais conhecimento sobre o processo de mensuração dos atributos, e maior a possibilidade do produtor se prevenir das perdas advindas da condenação e descontos, mesmo que ele não consiga evitar completamente que esses ocorram. A recorrência na transação justifica a forma contratual para coordenar a relação, com efeito sobre a possibilidade de comportamento oportunista, que se mostra factível, dado que investimentos continuados, em estrutura física, precisam ser realizados pelo produtor. Em cada transação, por sua vez, movimentos de apropriação de valor podem ser observados pelo lado do processador. Isso acontece pela fragilidade do produtor em confrontar mecanismos complexos de mensuração, de domínio do processador, que colocam grande parte da alocação de valor pelo lado do direito econômico. A retenção de valor por intermédio de descontos, que configura apropriação de quase renda, amparado em justificativas sanitárias, fora do controle do produtor, ratifica Barzel (2005) quando afirma que a captura oportunista acontece em todo lugar, sendo penas possível porque direitos de propriedade não estão bem delineados.

Por fim, retomando o objetivo geral do estudo (compreender como as estruturas de governança e os mecanismos de garantia auxiliam o produtor a se proteger contra o comportamento oportunista e contra o comportamento maximizador do processador, nas transações no sistema agroindustrial de frango no Paraná) é possível identificar que o produtor não consegue se proteger completamente do comportamento oportunista e comportamento maximizador do processador. Para isso, retomamos o modelo proposto na seção de procedimentos metodológicos. A aplicação das informações do campo no modelo está disponível na figura 9.

Figura 9 - Aplicação prática das categorias de análise.



Como já explicado, a transação no SAG avícola no Paraná é marcada pela alta especificidade do ativo, por conta: dos altos investimentos motivados pelas exigências ambientais e sanitárias; da alta demanda de mercado que motiva a alta frequência; dos acordos contratuais que historicamente já mantém esse modelo; da constante presença de incerteza de clima e das matérias-primas utilizadas. Tais atributos caracterizam ativos que tenderão a serem transacionados em estruturas de governança mais complexas, conforme a hipótese de alinhamento, de Williamson (1985; 1991), prevê.

Além disso, os atributos do frango são decompostos em diversas dimensões que necessitam de mensuração e acompanhamento constante, caracterizando a dupla mensuração (por parte do produtor e por parte do processador), gerando assim, custos de transação conforme indicado em Barzel (2005). No entanto, dada a complexidade e volume produzidos, a

informação não é totalmente compartilhada e o produtor não detém conhecimento de toda mensuração, quando consegue realizá-la.

Ao se considerar os mecanismos de proteção, conforme discutido por Barzel (2005), nos casos estudados, as partes se baseiam em múltiplos *enforcers*, ao utilizar contrato, regras sanitárias e relação de longo prazo. O contrato é viável, dada a efetiva possibilidade de obter informações acerca das dimensões envolvidas, e o amparo das imposições do ambiente institucional (regras da lei). Os contratos reduzem a necessidade de reputação (custo reputacional) e fornecem as bases para amparo do direito legal, a partir da consideração de atributos mensuráveis e de possível verificação (peso e conversão). As relações de longo prazo buscam reduzir os riscos de apropriação de valor e estimulam o atendimento aos atributos mais difíceis de mensurar, como exemplo procedimentos operacionais que reduzem os riscos presentes no ambiente, e que podem afetar todo o sistema. Além disso, o produtor se baseia na mensuração como mecanismo de garantia para evitar a apropriação de valor, porém esse também é limitado, porque a maior parte da mensuração e informação está sob posse do processador. Seguindo o racional de Barzel (2005), como as dimensões são passíveis de mensuração, o mecanismo garantido por múltiplos *enforcers* permite que ações de apropriação de valor sejam minimizadas. A ineficiência se dá, pela não participação do produtor nesse processo de distribuição de valor.

A junção dos atributos da transação, em conjunto com os mecanismos de proteção apresentados, motiva e justifica a utilização da estrutura de governança híbrida, por meio dos contratos do sistema de integração, alinhado a Williamson (1985; 1991) e Barzel (2005). A estrutura de governança híbrida, embora reduza as possibilidades de comportamento oportunista, e ofereça os mecanismos de proteção, não resolvem totalmente problemas de distribuição de valor dos ativos transacionados, conforme mencionado. O produtor não possui muito controle e influência sobre os atributos da transação, tendo, ainda, que enfrentar incertezas e é possível induzir um desalinhamento no valor recebido pelo produtor do processador. Apesar do alto investimento e alta carga de responsabilidade, considerando os deveres e a relação com a sanidade do produto, o produtor não recebe pelo produto da mesma maneira que o processador tem de retorno da sua venda. A relação entre as partes resulta, portanto, em uma relação de assimetria de informação e de dependência unilateral do produtor para com o processador.

Por fim, na figura 9, a linha tracejada ao redor do modelo representa o ambiente institucional que tem influência direta em toda a dinâmica do SAG estudado. Primeiramente, o ambiente institucional é importante nos atributos e dimensões mensuradas, por conta das

exigências de biossegurança para manter a qualidade do produto, como identificado anteriormente por Schardong (2021) e em relatório da ABPA (2022; 2024; 2025). E também o ambiente institucional influencia nos mecanismos de proteção e na definição da estrutura de governança, por ter impacto direto na estrutura e comportamento dos agentes envolvidos, principalmente com a Lei de Integração que fortaleceu essa relação de longo prazo (Cielo *et al.*, 2017; Silva *et al.*, 2022) e também pelas exigências de investimento no aviário e na propriedade.

Os entrevistados identificam que sua manutenção na atividade é viabilizada pela diversificação. As possibilidades de redução de custos e complementação da renda, justificam a sua permanência como produtores integrados. O estreitamento do relacionamento, ou seja, relações de longo prazo, são referidas como necessárias para minimizar problemas de perdas por mensuração *ex post* ou mesmo condições *ex ante* da transação. Essas buscam amenizar perdas, reduzindo custos de transação e reduzindo perdas por apropriação de valor oportunista.

Diante do exposto, ajustes na definição dos direitos de propriedade e nos mecanismos de garantia tornam a relação mais eficiente. A partir das informações coletadas e apresentadas anteriormente, fica claro que a distribuição de valor dos direitos de propriedade entre produtor e processador carece de ajustes, uma vez que o produtor possui papel muito importante nos resultados do processo produtivo. Considerando-se a característica alimentar do bem e os padrões e leis sanitárias, o produtor lida com grandes riscos e responsabilidades, mas não obtém retorno equivalente.

Quanto aos mecanismos de garantia, pelas informações coletadas se evidencia a necessidade de melhorar o compartilhamento de informação entre os agentes na cadeia. O compartilhamento mais eficiente durante o processo de manejo poderia reduzir os custos de mensuração (redução da mensuração dupla), facilitaria a definição dos direitos de propriedade e contribuiria para que o produtor tivesse maior conhecimento sobre o que pode melhorar na sua atuação, para realizar ajustes recorrentes e buscasse melhores resultados lote após lote, o que traria também melhores resultados para a integradora.

Além disso, identifica-se também uma lacuna no que diz respeito à participação dos produtores no estabelecimento dos contratos, assim como sua clareza, como já identificado anteriormente por Cielo *et al.* (2017). Apesar da característica de incompletude de contratos, como já previsto teoricamente por Williamson (1985), uma maior descrição sobre a atividade pode tornar o processo mais eficiente para ambos os lados, a entrevista P12 exemplifica: “O contrato diz que a integradora se compromete a entregar um produto de qualidade. Mas não está escrito o que é qualidade”.

6. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo compreender como as estruturas de governança e os mecanismos de garantia auxiliam o produtor a se proteger contra o comportamento oportunista e contra o comportamento maximizador do processador, nas transações no sistema agroindustrial de frango no Paraná. Sendo um dos SAGs de maior importância na economia brasileira e que se caracteriza pelo alto investimento, mudanças tecnológicas, pesquisas científicas e acompanhamento de políticas públicas. No entanto, a relação entre produtores e processadores ainda é marcada por desequilíbrio de resultados e acúmulo nas mãos de grandes processadoras. A criação da Lei da Integração em 2016 foi uma das principais ações tomadas para regulamentar essa relação econômica, mas não se observa grandes alterações em resultado para o produtor. Para este estudo, utilizou-se como orientação teórica a ECT e ECM, tratando das características da transação e estrutura de governança, utilizada para organizar as relações, bem como tratar da apropriação de quase renda e de valor nas relações entre os agentes.

A pesquisa realizada foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva e com recorte transversal, comparando os dados secundários com o histórico temporal. Para coleta de dados foram realizadas entrevistas, com roteiros semiestruturados, com 14 produtores e 2 processadores, integrantes do SAG avícola na região Sul do Brasil. Quanto à análise dos dados obtidos, foi realizada a Análise de Conteúdo com categorização no software Atlas.ti. As categorias de análise aplicadas, advindas do embasamento teórico, foram: atributos, dimensões, estruturas de governança, mecanismos de garantia, apropriação de valor e comportamento oportunista.

De modo geral, os resultados da pesquisa mostram que as transações no SAG estudado é marcado por alta especificidade do ativo, dada a necessidade de altos investimentos para atender às exigências de qualidade e sanidade do produto, além dos avanços tecnológicos para manter a produtividade. A alta frequência também é uma característica das transações, com contratos fixos e média de ciclo produtivo de 60 dias. Além disso, a relação também é marcada por alta incerteza advindas principalmente do ambiente, mudanças climáticas e paralizações em exportação, o que impacta o resultado final. Há também incerteza presente na relação dos dois lados da transação, do produtor para o processador quanto à qualidade da matéria-prima utilizada (pintainhos e ração principalmente), assim como do processador quanto à dedicação e manejo do produtor.

Ademais, há necessidade de constante mensuração para obter as informações a respeito das dimensões do frango, com acompanhamento diário de alimentação, conversão, mortalidade

e também características físicas da carcaça do animal. Pela complexidade da mensuração, foi possível identificar que a obtenção completa das dimensões só acontece pelo processador no momento do abate, o que impossibilita o produtor de garantir seu direito de propriedade. As definições de direito de propriedade estão alinhadas às bases teóricas da NPRA para o processador, o qual consegue garantir assegurar direitos por meio do direito contratual e residual, por ser dono do principal ativo, o frango. Para o produtor as bases teóricas da OPRA conseguem maiores sustentações, porque é garantido apenas o direito econômico sobre o ativo, dado que cabe à integradora definir o valor a ser atribuído ao ativo, a partir dos mecanismos de mensuração.

Considerando os atributos da transação, é ratificado o uso predominantemente da estrutura de governança híbrida, com contratos de longo prazo que seguem o modelo de integração. O contrato é fator importante porque define as responsabilidades de cada uma das partes, firma a relação de longo prazo recorrente e esclarece as exigências a serem seguidas de biossegurança, em que fica claro o impacto do ambiente institucional na condução das transações no SAG estudado. Destaca-se que um dos processadores entrevistados, embora mantenha o foco no contrato de integração, informou possuir aviários próprios, o que caracteriza a estrutura de integração vertical, mas que servem, principalmente, para momentos de flutuação da demanda.

Quanto aos mecanismos de garantia utilizados nas transações, é possível identificar o uso de múltiplos *enforcers*, conforme a ECM, que se manifestam nos contratos de integração com a relação de longo prazo. Além disso, os produtores tentam utilizar a mensuração como um mecanismo adicional para proteger seus direitos de propriedade. Entretanto, a concentração da informação na integradora, limitam sua capacidade de proteção e resultam em apropriação de valor.

Com isso, é possível considerar na resposta ao objetivo pretendido que a estrutura de governança e os mecanismos de garantia não protegem completamente o produtor dos comportamentos oportunistas e comportamentos maximizadores da processadora. Pelas entrevistas foi possível identificar comportamento oportunista *ex ante*, no momento que o produtor realiza um acordo sem conhecimento total do contrato que estará em vigor, além do comportamento oportunista *ex post*, no momento da mensuração para a remuneração do serviço prestado. O modelo de remuneração aplicado coloca em dúvida se os descontos indicados não são superiores ao que deveria ser aplicado, dado que é ela quem realiza a avaliação do lote. Os altos investimentos realizados pelo produtor criam um cenário de dependência unilateral sem

perspectiva de quebra contratual, porque ele precisa se manter no negócio para pagar o financiamento, normalmente realizado.

Portanto, observa-se que a relação é marcada principalmente por custos de transação, assimetria de informação, dependência unilateral, altos investimentos, dificuldade de mensuração e presença de possíveis comportamentos oportunistas de apropriação. Os custos de transação identificados estão alinhados com Williamson (1985) ao se tratar dos atributos do ativo e a busca pela estrutura de governança mais eficiente. E também está alinhado aos custos de transação por causa da mensuração e a busca pelos mecanismos de garantia, alinhados com Barzel (2005).

Apesar do regramento institucional, com a criação da Lei da integração, e a padronização do modelo de trabalho por meio de contrato, é possível induzir que não houveram mudanças significativas para o produtor, uma vez que os resultados encontrados corroboram o que já é observado em pesquisas anteriores e relatórios do setor. Para minimizar perdas, os produtores se utilizam de estratégias para se manter na relação (porque precisam), que ratificam a proposição empírica estruturada: a diversificação e a intensificação da relação de longo prazo.

A primeira alternativa adotada pelos produtores é a diversificação, ou seja, a utilização da propriedade para outra produção além do frango de corte, de forma que obtenha mais retornos financeiros, para não depender apenas da cadeia avícola. E a segunda estratégia, visualizada em praticamente todos os entrevistados, é a de manter a relação de longo prazo, com laços estreitos com a integradora. Essa última busca desenvolver seus conhecimentos tácitos para melhorar o manejo e conseguir mensurar para melhorar a remuneração, além de facilitar a relação para possíveis contestações.

Embora não tenha sido um objetivo deste estudo, duas entrevistas com produtores evidenciaram a situação do aumento de investidores no SAG avícola. Para os entrevistados, a produção de frango de corte tem sido utilizada como uma saída para utilizar o dinheiro que está "parado", que são casos em que investidores são detentores de forte poder aquisitivo e possuem a propriedade. A facilidade de investimento garante a criação de aviários de ponta, e isso impacta nos produtores que dependem da atividade agropecuária para viver e não tem capacidade financeira para fazer investimentos constantemente para atualização tecnológica. Dessa forma, os produtores tem tido resultados negativos porque concorrem diretamente com os aviários desses investidores. Essa informação encontrada sugere uma oportunidade para futuros estudos, pois tem ligação direta com as relações econômicas no SAG e estrutura do mercado, mas que por enquanto carece de aprofundamento teórico e empírico para comprovação dessas falas dos entrevistados.

Como limitações do estudo, destaca-se as dificuldades inerentes da realização das entrevistas de maneira totalmente remota. No entanto, a própria natureza da atividade estabelece limites físicos para acesso às áreas de produção, impostos pelo próprio regramento institucional, o que também dificulta o trabalho de pesquisa envolvendo essa cadeia produtiva.

Além disso, a dificuldade de acesso aos agentes da cadeia, primeiramente quanto aos processadores, de forma que não foi possível obter tantas informações e visões diferentes, principalmente em grandes empresas (as tentativas de contato não passaram de apenas redirecionamentos e tentativas de agendamento, sem comunicação clara efetiva). Acesso aos produtores por meio de indicações, o que gerou a obtenção de dados em sua maioria de produtores de uma mesma região ou mesma integradora (talvez um estudo que alcançasse produtores de integrações diferentes poderia detalhar melhor a relação com a processadora, principalmente no quesito métrica para remuneração). Desconfiança presente no setor, primeiramente por parte dos processadores que não queriam expor com tantos detalhes, a relação com o produtor, e também por parte dos produtores, com receio de que alguma informação pudesse lhe trazer represálias e lhe causar prejuízo na relação com a integradora.

A partir dos resultados encontrados, identificou-se como oportunidades para futuros estudos: buscar melhor entender o papel das instituições, macro e micro, no processo produtivo da carne de frango, considerando não apenas o olhar para a qualidade do produto final, mas também as ações desenvolvidas para os agentes presentes no processo.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL - ABPA. **Relatório Anual 2022**. São Paulo/SP, 2022. Disponível em: < <https://www.abpa-br.org>>. Acesso em: 13 ago. 2025
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL - ABPA. **Relatório Anual 2024**. São Paulo/SP, 2024. Disponível em: < <https://www.abpa-br.org>>. Acesso em: 13 ago. 2025
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PROTEÍNA ANIMAL - ABPA. **Relatório Anual 2025**. São Paulo/SP, 2025. Disponível em: < <https://www.abpa-br.org>>. Acesso em: 10 jan. 2026
- AVISITE. Projeções da FAO colocam o Brasil como o 6º maior consumidor per capita de carne de frango do mundo em 2024. Disponível em:< <https://www.avisite.com.br/projecoes-da-fao-colocam-o-brasil-como-o-6o-maior-consumidor-per-capita-de-carne-de-frango-do-mundo-em-2024/#gsc.tab=0>> Acesso em: 15 jan. 2026
- AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Nova economia institucional**: referencial geral e aplicações para a agricultura. Agric. São Paulo, SP 47, (1): 33-52, 2000.
- 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. Disponível em: < https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/pt_BR/article/view/95> Acesso em: 15 jan. 2026
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição Revista e Ampliada. 3 ed. São Paulo: Edições 70, 2016
- BARZEL, Y. Measurement Cost and the Organization of Markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, n. 1, p. 27-48. 1982
- _____. Economic Analysis of Property Rights. Cambridge University Press, 161. 1997
- _____. Organizational Forms and Measurement Costs. Journal of Institutional and Theoretical Economics, JITE 161, p. 357-373. 2005
- BESANKO, D. A.; BRAEUTIGAM, R. R. **Microeconomics**. 6. Ed. Hoboken: Wiley, 2020.
- BOGUEVA, D; MARQUES, M; MOLENTO, C. F. M; MARINOVA, D. Will the Cows and Chickens Come Home? Perspectives of Australian and Brazilian Beef and Poultry Farmers towards Diversification. **Sustainability**, [S. l.], p. 1-37, 15 ago. 2023. DOI <https://doi.org/10.3390/su151612380>. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/16/12380>. Acesso em: 6 mai. 2025.
- 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: 13 ago. 2025.
- CALEMAN, M. Q. S.; SPROESSER, R. L.; ZYLBERSZTAJN, D. Custos de Mensuração e Governança no Agronegócio: um estudo de casos múltiplos no sistema agroindustrial da carne bovina. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v.10, n.3, p. 359-375, 2008.

Disponível em: <<https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/%20article/view/7>>. Acesso em: 22 mai. 2025

CAUNETTO, M. M.; **Sistema Agroindustrial de carne bovina de qualidade: um olhar sobre a governança e a mensuração**. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2025. Disponível em: <<https://ppa.uem.br>>. Acesso em: 22 mai. 2025

CIELO, I. D.; R. JÚNIOR, W. F. da; RIBEIRO, M. C. P. Análise dos contratos de integração no sistema agroindustrial do frango de corte na mesorregião oeste paranaense sob a ótica da nova economia institucional. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, v. 13, n. 29, set./dez. 2017. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/5342>> Acesso em: 29 abr. 2025

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: 15 ago. 2025

CLEMENTS, M. Top world broiler and egg rankings 2025. Poultry Trends. Disponível em: <https://www.poultrytrends.com/poultrytrends/october_2025/MobilePagedArticle.action?articleId=2090967#articleId2090967>. Acesso em: 05 jan de 2026

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: 15 ago. 2025

COSTA, J. J. **Caracterização dos sistemas avícolas familiar e de integração: uma revisão da literatura**. Monografia (Graduação) - Tecnologia em Alimentos. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe - IFS, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ifs.edu.br/>>. Acesso em: 16 mar. 2025

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, C. F., SAES, M. S. M., MAINVILLE, D. Y. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 22, n. 1, p. 67-81, 2015

DA CRUZ, J. P. P.; TEIXEIRA, T.; PAVAN, F. Sistema integrado de produção de frango de corte na região do Paraguaçu. **Persp. Online: exatas & eng.**, Campos dos Goytacazes, 16(06) 1 - 11, 2016. Disponível em: <https://ojs3.perspectivasonline.com.br/exatas_e_engenharia/article/download/1104/832>. Acesso em: 28 mar. 2025

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Caracterização da avicultura no Brasil a partir do Censo Agropecuário 2017 do IBGE. **EMBRAPA SUÍNOS E AVES**. 2023.

Disponível em: <<http://www.infoteca.cnptia.embrapa.br/infoteca/handle/doc/1154509>>.
Acesso em: 25 mar. 2025

EMBRAPA. Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Raízes, ciência e transformação: 50 anos de inovação da Embrapa Suínos e Aves. **EMBRAPA SUÍNOS E AVES. 2025.**
Disponível em: <https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/50-anos>. Acesso em: 10 mar. 2026

ESPINDOLA, C. J.. A cadeia produtiva de frango de corte na América do Sul: considerações preliminares. **12º Encontro de Geógrafos da América Latina**, v. 3, 2009.

FARIAS, C. J.; SCHNEIDER, M. B.; SANTOYO, A. H.; DARR, D. The relationship between poultry producers and their integrators: a case of west region of Paraná, Brazil. **Informe GEPEC**, ISSN: 1679-415x, Toledo, v. 27, p. 199-227, 2023. Disponível em: <<https://e-revista.unioeste.br/index.php/gepec/article/view/29402>>. Acesso em: 29 abr. 2025

FONSECA, A. V. V.; BRAGA, M. J. Dependência produtiva dos avicultores integrados de Viçosa. **Revista de Política Agrícola**. Ano XXVI - nº 2 - abr./maio/jun. 2017. Disponível em: <<https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/item/167201/1/Dependencia-produtiva-dos-avicultores.pdf>> Acesso em: 24 jun. 2025

FONTANA, A., FREY, J. H. **The Interview**: From Neutral Stance to Political Involvement. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research* (3rd ed., pp. 695–727). Sage Publications Ltd. 2005

FOSS, K.; FOSS, N. **Assets, attributes, and ownership**. *International Journal of the Economics of Business*.v.8, p.19-37, 2001.

GIEHL, A. L.; GUGEL, J. T.; MONDARDO, M.; MARCONDES, T. Participação da agricultura familiar na produção de suínos e frangos em Santa Catarina. SOBER - Sociedade Brasileira de Economia, **Administração e Sociologia Rural**. Campinas - SP, 2018.
Disponível: <<https://www.researchgate.net/publication/362293383>> Acesso em: 06 mai. 2025

GODOI, A. S.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa nas organizações**: paradigmas estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva. 2006

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa**: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GUEDES, P. P.; LAVARDA, L. B. Custos ex post nos arranjos contratuais dos complexos agroindustriais: evidências empíricas a partir dos casos das cadeias do frango de corte e da cevada no Rio Grande do Sul. In: III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares, 2001, Ribeirão Preto. **Anais do III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**. São Paulo - SP: PENSA - USP, 2001.

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: 10 ago. 2025

HODGSON, G. M. **What Are Institutions?** *Journal of Economic Issues*. Vol. XL No. 1 March 2006.

IDR. Instituto de Desenvolvimento Rural do Paraná. Apresentação. Disponível em: <https://www.idrparana.pr.gov.br/Pagina/Apresentacao>. Acesso em: 10 mar de 2026.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. **Censo Agropecuário 2017: Resultados definitivos**. Censo agropec., Rio de Janeiro, v. 8, p.1-105, 2019

ITO, N. C.; ZYLBERSZTAJN, D. Power and selection of contracts terms: The case from the Brazilian orange juice sector. **R.Adm.**, São Paulo, v.51, n.1, p.5-19, jan./fev./mar. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/Np8dZTfnFvFD9WC7BHW7dkp/abstract/?lang=en>. Acesso em: 05 jun. 2025

JOSKOW, P. L. **New Institutional Economics**: a report card. Conference of International Society of New Institutional Economics, Budapest, Hungary, September, 2003. Disponível em: <http://economics.mit.edu/files/1171>. Acesso em: 28 mar. 2025

KERLINGER, F. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais**: um tratamento conceitual. 10ª ed. São Paulo: EPU, 1980, reimpressão 2007.

KEY, N; MACDONALD, J. M. Local Monopsony Power in the Market for Broilers? Evidence from a Farm Survey. **Selected Paper at the Annual Meeting of the AAEA**, Orlando, Florida, July 27-29, 2008. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/23507148_Local_Monopsony_Power_in_the_Market_for_Broilers_-_Evidence_from_a_Farm_Survey. Acesso em: 28 jan. 2026

KLEIN, B.; CRAWFORD, R.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297326, Oct., 1978.

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: 05 ago. 2025

MARTINEZ, S. W. Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries. **Agricultural Economic Report no. 807**. United States Department of Agriculture, Economic Research Service, 2002. Disponível em: <https://www.ers.usda.gov/publications/pub-details?pubid=41419>. Acesso em: 22 mar. 2025

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: 08 ago. 2025

MARTINS, F. M.; TRIENEKENS, J. OMTA, O. 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: 08 ago. 2025

MÉNARD, C.; SHIRLEY M. M. The future of new institutional economics: from early intuitions to a new paradigm? **Journal of Institutional Economics**, v.10, n.4, 2014.

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

MÉNARD, C.; SHIRLEY M. M. **Handbook of New Institutional Economics**. Springer Cham. 2025. Disponível em: <<https://link.springer.com/referencework/10.1007/978-3-031-50810-3>>. Acesso em: 25 jun. 2025

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation**. John Wiley & Sons, Inc. 2009

MIRANDA, B. V., ROSS, B., FRANKEN, J., GÓMEZ, M. Plural forms and differentiation strategies in the agri-food sector: evidence from the U.S. wine industry. **Agribusiness**, 38, 486– 504. 2022. Disponível em: <<https://repositorio.insper.edu.br/handle/11224/7068>>. Acesso em: 09 ago. 2025

MONTEIRO, G. F. a.; ZYLBERSZTAJN D. Direitos de propriedade, custos de transação e concorrência: o modelo de Barzel. **EALR**, Brasília, V. 2, nº 1, p. 95-114, Jan-Jun, 2011.

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

NORTH, D. C. **Institutions**. The Journal of Economic Perspectives, vol. 5, n. 1, 1991, p. 97-112.

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: 02 ago. 2025

RAUBER, R. H. Avian influenza and the Brazilian poultry production: Current situation and prevention strategies. **German Journal of Veterinary Research**. 3(4): 13-19. 2023. Disponível em: https://gmpe-akademie.de/articles/1718178670_gjvr-3-4-13.pdf Acesso em: 05 jan. 2026

RAYNAUD, E., SCHNAIDER, P.S.B.; SAES, M.S.M. Surveying the economics of plural modes of organization. **Journal of Economic Surveys**, 33: 1151-1172, 2019. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/joes.12315>>. Acesso em: 09 ago. 2025

RICHARDSON, R. J. Colaboradores: PERES, J. A. S. et al. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RICHETTI, A.; SANTOS, A. C. O Sistema Integrado de Produção de Frango de Corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. **Organizações Rurais & Agroindustriais**.

V.2 - nº 2 - Jul/Dez - 2000. Disponível em:

<<https://www.revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/282>>. Acesso em: 28 mar. 2025

ROCHA JR., W. F. da; RIBEIRO, M. C. P. Institutional Environment and Contracts: a case study in the agroindustrial system of broiler factory farming in the west of the state of Paraná, Brazil. **RIDB**, Ano 2 (2013), nº 2 ISSN: 2182-7567 pp. 1541-1567. Disponível em:

<<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/rdd/article/view/10720>>. Acesso em: 24 jul. 2025

RODRIGUES, W. O. P.; FRAINER, D. M.; EDUARDO, A. S. Frango de corte de Mato Grosso do Sul: condições e estrutura de mercado. **Economia & Região**, [S. l.], v. 9, n. 2, p. 131–148, 2021. DOI: 10.5433/2317-627X.2021v9n2p131. Disponível em:

<<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/ecoreg/article/view/40260>>. Acesso em: 28 jan. 2026.

SALVIANO, P. A. P.; WANDER, A. E. Farmer's perception of transaction costs in vertical integration schemes: the case of poultry producers in Rio Verde (Goias, Brazil). In: **CONFERENCE ON INTERNATIONAL RESEARCH ON FOOD SECURITY, NATURAL RESOURCE MANAGEMENT AND RURAL DEVELOPMENT**, 2013, Stuttgart, Germany. Anais... Stuttgart, Germany: University of Hohenheim, 2013. Disponível em: <<http://www.tropentag.de/2013/abstracts/full/53.pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2025

SCHARDONG, B. J. ; SOUZA, J. P. Criação de recursos estratégicos na cadeia avícola e seus efeitos nos limites da firma. **Revista Gestão e Secretariado (GeSec)**, São Paulo, SP, v. 14, n.5, 2023, p. 8250-8271. Disponível em:

<<https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/2209/1157>>. Acesso em: 01 ago. 2025

SCHARDONG, B. J. **Integração vertical na cadeia pesada em empresas avícolas do sul do Brasil**: um estudo envolvendo a complementaridade entre as teorias do custo de transação e mensuração e da abordagem da visão baseada em recursos. Tese (Doutorado) - Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.

SCHMIDT, N. S.; SILVA, C. L. Pesquisa e Desenvolvimento na Cadeia Produtiva do Frangos de Corte no Brasil. **RESR**, Piracicaba-SP, Vol. 56, No 03, p. 467-482, Jul./Set. 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032018000300467&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 20 jun. 2025

SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 10, p. 265-297, 1998. Disponível em:

<http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev1012.pdf>. Acesso em: 03 mai. 2025

SILVA, C. L.; SAES, M. S. M. A negociação da quase-renda entre produtor e agroindústria: uma discussão teórica e aplicada na avicultura de corte paranaense. XLIV CONGRESSO DA SOBER, **Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, 2006. Disponível em: <<https://ageconsearch.umn.edu/record/149588/?gathStatIcon=true&v=pdf>>. Acesso em: 09 mai. 2025

SILVA, Y. D. de L.; MARQUES, J. F. S.; WANDERLEY, H. G. F.; SILVA, R. A. da; OLIVEIRA, P. A. de; The Law of Vertical Integration in agro-industrial systems: a multidisciplinary approach on the relationship of integration between rural producers and agro-industry in Brazil. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 9, p. e1511931554, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i9.31554. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/31554>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SILVEIRA, V. C.; EDUARDO, A. S.; SCHOTTEN, P. C. A Economia dos Custos de Mensuração: uma revisão sistematizada da literatura. **Open Science Research VII** - ISBN 978-65-5360-239-7 - Volume 7 - Ano 2022

SINDIAVIPAR. **Mapa da Avicultura Paranense 2025**. Disponível em: <https://sindiavipar.com.br/mapa-da-avicultura/> Acesso em: 20 mai. 2025

SOPEÑA, M. B. **Comportamento Oportunista em Contratos Agroindustriais**: um exame multicaso-fuzzy para o estado do Rio Grande do Sul. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, RS, 2016

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: 11 ago. 2025

SOUZA, J. P.; ZYLBERSZTAJN, D. Poder de mercado e poder de contrato envolvendo integrados cooperados e não cooperados: percepções na cadeia de frango. **Informações Econômicas**, SP, v. 41, n. 7, jul. 2011.

SUDRÉ, C. A. G. W.; SOUZA, J. P.; BOUROULLEC, M. D. M. Mecanismos de proteção de direitos de propriedade no sistema agroindustrial do leite: Um estudo no Paraná, Brasil, e na antiga Midi-Pyrénées, França. ISSN 1678-6971 (versão eletrônica) • **RAM**, São Paulo, 24(4), eRAMR230171, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/yHCQLFjcVbFJWY9tpnhbrHk/?lang=pt>. Acesso em: 12 ago. 2025.

TALAMINI, D. D.; MARTINS, F. M.; OLIVEIRA, A. J. Custo da cadeia produtiva do frango: parceria entre cooperativa e pequenos produtores familiares no Estado de Santa Catarina, 44th Congress, July 23-27, Fortaleza, Ceará, Brazil 149227, **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER)**. 2006. Disponível em: <https://ideas.repec.org/p/ags/sobr06/149227.html>. Acesso em: 14 mai. 2025

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

UBABEF, **A saga da avicultura brasileira** - Como o brasil se tornou o maior exportador mundial de carne de frango, 2011. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/publicacoes/a-saga-da-avicultura-brasileira>. Acesso em: 16 mar. 2025.

VALDES, C. HALLAHAN, C.; HARVEY, D. 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: 01 jul. 2025

VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV Editora. 2004 p. 13-28

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

_____. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives**. Administrative Science Quarterly, v. 36, n. 2., pp. 269-296, Jun., 1991.

_____. **The Mechanisms of Governance**, Oxford: Oxford University Press, 1996.

_____. **The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead**. **Journal of Economic Literature**, v. XXXVIII, pp. 595–613, September, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação no Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. São Paulo: 1995. 237 f. Tese (Livre Docência em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. **Economia das Organizações**. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira. 2000.

_____. **Papel dos Contratos na Coordenação Agroindustrial: um olhar além dos mercados**. **RER**, Rio de Janeiro, vol. 43, no 03, p. 385-420, julho/set 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20032005000300001&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 05 ago. 2025

_____. **Measurement Costs and Governance: bridging perspectives of Transaction Cost Economics**. **Caderno de Administração**, Maringá, v.26, n.1, jan-jun./2018. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/44220>>. Acesso em: 12 mai. 2025

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA – PRODUTOR

Entrevista nº _____ Data: ____/____/____

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Entrevistado: _____ Contato: _____

Tempo na atividade:

Cidade:

Região Paranaense:

Volume médio mensal produzido:

Número de funcionários:

Principais produtos/linhas de produtos:

Número de compradores que mantém relação:

Quanto tempo com atual comprador:

ATRIBUTOS - ECT

1. Frequência

- 1.1. Com qual frequência que você **vende**? E dessa venda, qual a frequência para o mesmo comprador? Há quanto tempo mantém essa relação?
- 1.2. Como a frequência maior com um mesmo comprador afeta em desenvolver a relação contratual?
- 1.3. Como os contratos de integração influenciam na frequência de venda?

2. Especificidade de ativos

- 2.1. Precisou realizar investimentos específicos para realizar a **produção** de frango?
- 2.2. A localização da propriedade e o tempo de entrega do frango influenciam na venda?

3. Incertezas

- 3.1. Existem incertezas presentes na negociação com compradores? Quais? (Comportamentais e ambientais)
- 3.2. Existem problemas durante a negociação ou venda do frango? Se sim, quais os principais problemas?
- 3.3. Existem situações em que o processador não cumpre o que foi acordado na negociação? Se sim, quais situações? Como resolvem?

DIMENSÕES – ECM

4. Quais são as características do frango que podem ser mensuradas? Como ocorre a mensuração dessas características?
5. A dificuldade de mensurar as características prejudica a negociação?
6. Quanto você confia na mensuração? Se não confia, o que faz?

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA/MECANISMOS DE GARANTIA

7. Existem contratos formais ou são acordos informais com os compradores? O que são estabelecidos nesses acordos ou contratos?
8. Como é feito o pagamento pelo frango vendido? Com qual periodicidade? Como isso foi acordado?
9. Já pensou em finalizar esse contrato e sair do mercado de frango? Se sim, por que não o fez?

APROPRIAÇÃO DE VALOR (OPORTUNISMO E MAXIMIZAÇÃO DE VALOR)

10. Já identificou alguma tentativa de ganho por parte do processador que não julgou correta? Se sim, como você resolveu o problema?
11. Se você desconfia do processador em algum momento, o que faz?
12. Quais parâmetros de qualidade do frango são medidos? Como são medidos?
13. Em quais momentos são medidos esses parâmetros de qualidade? Durante a produção ou na entrega? Quem faz isso?
14. Possui outras formas de renda na propriedade além do frango?
15. O valor obtido com a venda do frango consegue ser reinvestido na propriedade?
16. O que faz para garantir que o comprador esteja pagando o valor justo pelo frango vendido?

MUDANÇAS

17. Houve alguma mudança em leis e normas que afetem a produção de frango? Quais foram e como você se adaptou?

18. Como os contratos mudaram ao longo do tempo? Se mudou, favoreceu a quem?
19. Quais foram as mudanças tecnológicas que afetaram a produção de frango? Como é sua adaptação a essas novas tecnologias? Você acha que ganhou ou perdeu com isso?

APÊNDICE B: ROTEIRO DE ENTREVISTA – PROCESSADOR

Entrevista nº _____ Data: ____/____/____

CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO

Entrevistado: _____ Contato: _____

Tempo na atividade:

Cidade:

Região Paranaense:

Volume médio mensal processado:

Número de funcionários:

Principais produtos/linhas de produtos:

Número de produtores que mantém relação:

Quanto tempo com atual produtor:

ATRIBUTOS - ECT

1. Frequência

- 1.1.Com qual frequência que você **compra**? E dessa compra, qual a frequência para o mesmo comprador? Há quanto tempo mantém essa relação?
- 1.2.Como a frequência maior com um produtor específico auxilia no desenvolvimento da relação contratual?
- 1.3.Como os contratos de integração influenciam na frequência de compra?

2. Especificidade de ativos

- 2.1.Precisou realizar investimentos específicos para realizar a **processamento** de frango?
- 2.2. A localização da propriedade e o tempo de entrega do frango influenciam na compra?

3. Incertezas

- 3.1.Quais incertezas presentes na negociação com produtores? (Comportamentais e ambientais)
- 3.2.Existem problemas durante a negociação ou compra dos produtores? Se sim, quais os principais problemas?
- 3.3.Existem situações em que o produtor não cumpre o que foi acordado na negociação? Se sim, quais situações? Como resolvem?

DIMENSÕES – ECM

1. Quais são as características do frango que podem ser mensuradas? Como ocorre a mensuração dessas características?
2. A dificuldade de mensurar as características prejudica a negociação?

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA/MECANISMOS DE GARANTIA

3. Existem contratos formais ou são acordos informais com os produtores? O que são estabelecidos nesses acordos ou contratos?
4. Como é feito o pagamento do frango? Com qual periodicidade? Como isso foi acordado?
5. Se mantém relação de longo prazo: Por que essa relação de longo prazo é importante? Facilita ou não a transação? Dispensa a mensuração?

APROPRIAÇÃO DE VALOR (OPORTUNISMO E MAXIMIZAÇÃO DE VALOR)

6. Quais são os problemas mais comuns quando da entrega o lote?
7. Já identificou alguma tentativa de ganho por parte do produtor que não julgou correta? Se sim, como você resolveu o problema?
8. Se você desconfia do produtor em algum momento, o que faz?
9. Como tem acesso à informação sobre a produção e qualidade do frango?
10. Quais parâmetros de qualidade do frango são medidos? Como são medidos?
11. Em quais momentos são medidos esses parâmetros de qualidade? Durante a produção ou na entrega? Quem faz isso?
12. Quais os custos poderiam associar diretamente com a relação com o produtor, além dos custos de produção?

MUDANÇAS

13. Houve alguma mudança em leis e normas que afetem a produção e processamento de frango? Quais foram e como você se adaptou?
14. Como os contratos mudaram ao longo do tempo? Se mudou, favoreceu a quem?

- 15.** Quais foram as mudanças tecnológicas que afetaram a produção e processamento de frango? Como é sua adaptação a essas novas tecnologias? Você acha que ganhou ou perdeu com isso?