

A VERTICALIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DE FRANGO DA REGIÃO DE CHAPECÓ – SC

THE VERTICALIZATION OF THE CHICKEN PRODUCTION CHAIN IN THE REGION OF CHAPECÓ
– SC

LA VERTICALIZACIÓN DE LA CADENA PRODUCTIVA DE POLLO DE LA REGIÓN DE CHAPECÓ – SC

Cleunice Zanella

Doutoranda

Universidade Comunitária da Região de Chapecó

cleunice@unochapeco.edu.br

André Luis da Silva Leite

Doutor

Universidade Federal de Santa Catarina

andre.leite@live.com

Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Doutora

Universidade Federal de Santa Catarina

gabriela.fiates@ufsc.br

Silvio Antônio Ferraz Cario

Doutor

Universidade Federal de Santa Catarina

fecario@yahoo.com

Submetido em: 25/07/2013

Aprovado em: 11/03/2014

RESUMO

A região de Chapecó (SC) é importante produtora de carnes de frango, com destaque mundial. O objetivo deste trabalho é analisar o processo de verticalização na cadeia produtiva de frango da região de Chapecó (SC), identificando sua formação de acordo com a Economia dos Custos de Transação (ECT). A pesquisa foi realizada nos municípios pertencentes à Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina (AMOSC) e à Associação dos Municípios do Alto Irani (AMAI). A população identificada nestes municípios é de 28 empresas dos segmentos relacionados ao tema do estudo, porém a pesquisa foi realizada com nove empresas pertencentes à cadeia principal, sendo uma fábrica de rações, cinco frigoríficos / abatedouros, três distribuidores, além de dez avicultores. Foi possível identificar o nível de verticalização da cadeia e aspectos positivos e negativos desta forma de estrutura organizacional. Em relação às vantagens, destacam-se a segurança de suprimentos e a redução de custos de produção. No que tange às desvantagens, as respostas revelam os elevados custos para manutenção das atividades e exigência de maior controle ou coordenação.

PALAVRAS CHAVE: Economia dos Custos de Transação. Verticalização. Cadeia produtiva do frango.

ABSTRACT

The region of Chapecó (SC) is an important producer and exporter of chicken to markets worldwide. The purpose of this article is to analyze the process of verticalization process in the poultry production chain

in the region, identifying its formation according to Transaction Cost Economics (TCE). The research was carried out in the municipalities belonging to the Association of Municipalities of West Santa Catarina (AMOSC) and the Association of Municipalities of Alto Irani (AMAI). The population identified in these municipalities is of 28 companies in the sectors related to the topic of study, but the survey was conducted with nine firms belonging to the principal production chain. There was one feed mill, five slaughterhouses/cold storage centers, three distributors and ten producers. It was possible to identify the level of vertical integration in the production chain, and positive and negative aspects of this form of organizational structure. In respect to the positive aspects, we emphasize the guarantee of supply and reduction in production costs. In terms of negative aspects, the analysis revealed that there are high maintenance costs and a need for better coordination.

KEYWORDS: Transaction Costs Economic. Verticalization. Chicken production chain.

RESUMEN

La región de Chapecó (SC) es una importante productora de carne de pollo con destaque mundial. El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de verticalización en la cadena productiva de pollo de la región de Chapecó (SC), identificando su formación de acuerdo con la Economía de los Costos de Transacción (ECT). La investigación fue realizada en los municipios pertenecientes a la Asociación de los Municipios del Oeste de Santa Catarina (AMOSC) y a la Asociación de los Municipios del Alto Irani (AMAI). La población identificada en estos municipios es de 28 empresas de los segmentos relacionados al tema del estudio, pero la investigación fue realizada con nueve empresas pertenecientes a la cadena principal, siendo ellas una fábrica de raciones, cinco frigoríficos / mataderos, tres distribuidores, además de diez avicultores. Fue posible identificar el nivel de verticalización de la cadena y aspectos positivos y negativos de este tipo de estructura organizacional. En relación a las ventajas, se destacan la seguridad de suministro y la reducción de costos de producción. En lo que se refiere a las desventajas, las respuestas revelan los elevados costos para la manutención de las actividades y la exigencia de mayor control o coordinación.

PALABRAS CLAVE: Economía de los Costos de Transacción. Verticalización. Cadena productiva del pollo.

INTRODUÇÃO

A cadeia avícola catarinense tem obtido destaque pelo seu bom desempenho nas últimas três décadas em âmbito nacional e internacional. O desenvolvimento do setor avícola em Santa Catarina ocorreu a partir da década de 1960, quando as empresas, que já possuíam negócios na produção de suínos e em cereais, se diversificaram, passando a atuar na produção e na comercialização de carne de frango, impulsionadas pela oferta de créditos para investimentos de longo prazo associados à utilização de tecnologias importadas no que se refere aos segmentos da genética, da nutrição, da sanidade e da industrialização (CANEVER et al., 1997),

A estrutura fundiária regional encontrada e a predominância de uma colonização europeia, com tradição na criação de pequenos animais, favoreceram a implantação de um modo de produção, de forma contratual, entre produtores e agroindústrias, a exemplo do que já ocorria nos Estados Unidos (MARTINS et al., 2006). Conforme Canever et al. (1997), com a abertura econômica, a estabilização da economia e as mudanças nos padrões de consumo, a agroindústria passou para a era da competição, na qual a reestruturação tecnológica, a eficiência, a diminuição dos custos e a reestruturação administrativa das empresas transformaram-se em estratégias de sobrevivência.

A migração de investimentos das principais agroindústrias catarinenses para o Centro Oeste brasileiro, atraídas pela abundância de matérias-primas, mão de obra menos onerosa e incentivos fiscais proporcionados pelos Estados daquela região, foram os efeitos diretos desta nova dinâmica de mercado. Desta forma, a distribuição espacial da atividade sofreu alteração, ocorrendo um

deslocamento da produção para novas áreas, interferindo na participação efetiva de cada estado nos mercados interno e externo (ZANELLA, 2011).

O objetivo deste trabalho é entender as razões que levam a coordenação vertical da cadeia produtiva de frango da região de Chapecó (SC), dado que esta estruturação consiste em estratégia adotada pelas diversas empresas da região. Neste sentido, este trabalho também visa analisar as vantagens e as desvantagens do processo de integração vertical sob a ótica dos gestores. Para atingir tal objetivo, fez-se uso de dados secundários e primários.

REVISÃO DE LITERATURA

Nesta seção buscou-se discorrer acerca dos temas que embasam o objetivo proposto e que serão posteriormente sustentação da análise pretendida, são eles: integração vertical, cadeias produtivas, economia dos custos de transação e cadeia produtiva de avicultura de corte.

Integração vertical

Há extensa literatura sobre a estratégia de integração vertical. A integração vertical ocorre se uma empresa detém ou controla ativos em etapas sucessivas da cadeia de valor (FRONMUELLER; REED, 1996). A maior parte dos textos visa identificar incentivos a tal estratégia (JOSKOW, 1985). As vantagens da estratégia de verticalização são diversas, tais como: evitamento dos custos do mercado (JONES; HILL, 1988), eliminação causada por diferenciais de custos nos mercados de insumos (WESTFIELD, 1981), e redução dos custos de transação (WILLIAMSON, 1971, 1985). No entanto, esta estratégia também apresenta desvantagens, especialmente o isolamento da empresa (ROSENKOPF; NERKAR, 2001), que pode levar até à estagnação tecnológica, por exemplo (ROSENKOPF; NERKAR, 2001). Além do mais, a administração de uma empresa verticalmente integrada é mais complexa (MAHONEY, 1992).

A estratégia de verticalização tende a reduzir a dependência das empresas em relação à dinâmica de mercado e de agentes externos (FERREIRA et al., 2007). Há várias formas de integração vertical, descritas em Mahoney (1992), porém, como argumentam Lafferty, Land e Kirkwood (1984), a contratação vertical é um substituto perfeito da integração vertical financeira. Ou seja, a verticalização por contratos é estratégia viável, especialmente em situações nas quais não haja custos de transação (DIXIT, 1983).

Cadeias produtivas

Farina e Zylbersztajn (1992, p. 190) conceituam cadeia produtiva como "a sucessão de estágios de transformação porque passa a matéria-prima, constituindo-se em um espaço unificado de geração e apropriação do lucro e da acumulação". Entende-se por integração vertical o processo pelo qual etapas tecnologicamente distintas e sequenciais reúnem-se em uma hierarquia, conforme Williamson (1996).

Segundo Ritzman e Krajewski (2004), o termo cadeia produtiva é usado para indicar uma sequência, estágios, fluxo de materiais e processos para fabricação de produtos e serviços, realizados por diversas empresas, em diferentes estágios do fluxo. Ainda, segundo os autores, também pode ser denominada de cadeia de suprimentos e "é um conjunto interligado de elos entre fornecedores de materiais e serviços que abrange os processos de transformação que convertem ideias e matérias-primas em produtos acabados e serviços" (RITZMAN; KRAJEWSKI, 2004, p. 30).

Para Zylbersztajn (1995), como cadeias produtivas são operações organizadas de forma vertical e percorridas pelo produto desde sua matéria-prima, passando pela produção até sua distribuição, podem ser coordenadas via mercado ou por meio da intervenção dos diferentes agentes que participam da cadeia. Por isso, torna-se necessário analisar a influência dos custos de transação envolvidos na coordenação da cadeia produtiva.

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem mostrado crescente relevância em estudos sobre estratégia, especialmente no que diz respeito à verticalização (MARTINS et al., 2010). A verticalização das atividades, ou a estruturação de cadeias produtivas, pode ser considerada uma estratégia, pois as empresas passam a coordenar as atividades da cadeia, controlando, além da atividade principal, os diferentes elos que a compõem. Neste caso, cabe à empresa definir o que pode ser produzido via hierarquia ou mercado, além dos custos envolvidos nestas operações (MILGROM; ROBERTS, 1992).

As discussões sobre Economia dos Custos de Transação (ECT) deram-se a partir dos estudos de Coase (1937), debatido mais recentemente por Williamson (1975, 1985, 1996). Para Hiratuka (1997), essa teoria contribuiu para a evolução do pensamento das relações nas cadeias produtivas, considerando as possíveis formas contratuais a fim de diminuir o custo e facilitar a operacionalização das transações de um setor para o outro. Segundo Leite et al. (2009, p. 48), "A economia dos custos de transação trata do estudo das transações que ocorrem, principalmente, em ambientes de racionalidade limitada e onde o comportamento dos agentes é, de modo geral, marcado pelo oportunismo."

Segundo Farina (1997), a ECT pretende explicar as diferentes formas organizacionais prevalentes nos mercados, especialmente no tocante ao grau de interação vertical. Ainda, de acordo com a autora, a ECT trabalha em um ambiente de racionalidade limitada, caracterizado pela incerteza e informação imperfeita. Logo, decorrem dessas duas características os custos de transação, cujo objetivo de minimização explica os diferentes arranjos contratuais que cumprem a finalidade de coordenar as transações de maneira eficiente.

Seguindo o pensamento de Coase (1937), tem-se que as firmas e os mercados são formas alternativas de organizar a produção. Desta forma, a busca de maior eficiência produtiva reflete-se nos padrões de conduta dos agentes e na forma pela qual as atividades econômicas são organizadas. Esta abordagem postula que os formatos organizacionais (ou estrutura de governança), que pode ser firma, mercado ou redes, são resultados da busca pela minimização dos custos de transação por parte dos agentes econômicos envolvidos. Logo, as transações econômicas podem ocorrer de maneira impessoal, por meio do mercado, ou por meio de contratos entre determinados agentes, conforme Mahoney (1992) e Carter e Hodgson (2002). Neste sentido, pode-se utilizar a ECT para melhor compreender a relação entre características básicas de transação e os diversos arranjos organizacionais.

A Economia dos Custos de Transação visa tratar, em suma, da adaptação da empresa ao ambiente institucional (GIBBONS, 1994). Por isso, permite a análise de diferentes formas de coordenação: mercado, hierarquia ou forma híbrida. Segundo Leite, Lanzer e Serra (2009), a opção por cada uma destas formas depende das características que envolvem as transações, como, por exemplo: frequência, incerteza e especificidade dos ativos.

A coordenação da cadeia produtiva, segundo Farina (1999), refere-se ao processo decisório que ocorre na cadeia produtiva e que envolve mais de um agente decisor. As cadeias produtivas diferem na forma como se organizam para responder a estímulos externos, implicando que algumas são mais eficientes em termos de adaptação a novas exigências dos consumidores e mudanças no ambiente. Para Farina e Zylbersztajn (1994), dá-se o nome de coordenação do sistema produtivo ao processo de transmissão de informações, estímulo à atividade produtiva e controle.

Segundo Williamson (1985), quanto maior for a especificidades dos ativos, ou seja, quanto maior a rigidez de seus usos e/ou usuários possíveis, mais provável será a opção de internalização da transação dentro da firma (coordenação via hierarquia) ou por meio de redes (formas híbridas via contratos de longo prazo), em vez do emprego do mercado como meio de coordenação.

Deve-se salientar, ainda, a importância da estrutura de governança, pois a principal hipótese da economia dos custos de transação é a de que as estruturas de gestão, que diferem em seus custos e competências, devem se alinhar, de modo discreto, às transações, cujas características são distintas, tendo em vista a minimização dos custos de transação, segundo Williamson (1994). Busca-se criar estruturas de governança apropriadas, podendo ser estruturas contratuais implícitas ou explícitas, dentro das quais a transação é realizada: relações de compra e venda simples (mercado),

organizações internas às firmas (hierarquias) e formas mistas constituem exemplos de estruturas de gestão distintas (PONDÉ, 1993; BRITO, 2002). Portanto, a governança de uma cadeia vai depender do relacionamento entre os elos e das relações sociais existentes no mercado.

Cabe mencionar que as formas híbridas podem ser entendidas como uma posição intermediária, caracterizadas pela existência de contratos, normalmente de longo prazo, entre firmas situadas em níveis sucessivos da cadeia produtiva (LEITE et al., 2010). Por fim, há várias formas de integração vertical, descritas em Mahoney (1992). Ou seja, a verticalização por contratos é estratégia viável, especialmente em situações nas quais não haja custos de transação (DIXIT, 1983).

Cadeia produtiva de avicultura de corte

Os elementos que levaram ao desenvolvimento desta indústria no Brasil foram: a proximidade de matéria-prima para ração, elevado potencial consumidor doméstico e a capacidade empresarial independente (SAES; SILVA, 2005). Na cadeia produtiva do frango de corte, destacam-se três elos concentrados e com poder relativamente grande de fixação de preços: os avozeiros, os frigoríficos e os supermercados.

De acordo com Martins et al. (2006), os avozeiros estão em poder da produção de indústrias multinacionais, o que torna seus interesses muito além da fronteira nacional, adicionando a este fator a posição estratégica que tem na cadeia. O segmento constituído pelos abatedouros/frigoríficos/indústrias de transformação do frango atua na cadeia articulando o desempenho de uma multiplicidade de agentes, e cabe a ele grande parte da coordenação do funcionamento da cadeia produtiva do frango de corte. Já os supermercados possuem uma coordenação e poder de venda que acaba por torná-los os grandes marcadores de preços na cadeia produtiva do frango de corte. No entanto, os setores da criação, produção de milho e soja e os consumidores finais de frango têm reduzido poder de negociação de preço, embora, segundo Martins et al. (2006), o sucesso de cada elo da cadeia dependa de que o fluxo produtivo total não sofra sobressaltos.

Conforme Nogueira (2003), na configuração mais comum de contrato adotado na indústria avícola brasileira, o processador fornece ao produtor pintos de linhagens selecionadas, ração, assistência veterinária, medicamentos e garantia de compra. O produtor é responsável pelos investimentos em instalações e equipamentos, e pela mão de obra. Ao final do ciclo de engorda, o pagamento dos lotes de aves varia de acordo com os índices de eficiência atingidos no processo (conversão alimentar, mortalidade, tempo de engorda). O contrato elimina os custos envolvidos em transações de mercado, como o acompanhamento e a negociação do preço, a busca de compradores e as operações de logística, aspectos razoavelmente definidos no contrato.

Michels e Gordin (2004) reforçam que a cadeia produtiva de frangos de corte é caracterizada por elos principais, sendo composta por avozeiros, matrizeiros, incubatório/nascedouro, aviário, frigorífico/abatedouro e o distribuidor, além da cadeia auxiliar (pesquisa e desenvolvimento genético, medicamentos, milho, soja e outros insumos, equipamentos e embalagens). Neste sentido, apresenta-se no Quadro 1 as principais funções de cada elo da cadeia.

Quadro 1: Elos da cadeia produtiva de frangos de corte e funções na cadeia

Participante (elos)	Funções na cadeia
Avozeiro	Primeiro elo da cadeia produtiva, onde ficam as galinhas avós, as quais são cruzadas para produzir as matrizes que, por sua vez, vão gerar os pintos comerciais criados para o abate.
Matrizeiro	Segundo elo da cadeia produtiva, pertencente normalmente ao frigorífico, onde se originam os ovos.
Incubatório/nascedouro	Terceiro elo da cadeia produtiva, unidades pertencentes geralmente ao frigorífico, que recebem os ovos para "chocarem" e na sequência do processo passam para os nascedouros, cujo objetivo é dar origem aos pintos de corte que serão encaminhados para os aviários.
Aviário	É o quarto elo da cadeia produtiva e corresponde a uma etapa de produção, caracterizada pelos contratos de integração entre frigoríficos e produtores rurais (integrados). É no aviário que se dá o crescimento e a engorda dos pintos.

Frigorífico/abatedouro	Quinto elo da cadeia produtiva, do qual se origina o produto final (frango resfriado, congelado, inteiro e em cortes/pedaços). É composto por várias seções no processo produtivo: recepção, atordoamento; sangria; escaldagem; depenagem; evisceração; lavagem; pré-resfriamento; gotejamento; pré-resfriamento de miúdos; processamento de pés; classificação/cortes; embalagem; congelamento e expedição (ALVES FILHO, 1996). Segundo Martins (1999), cabe aos frigoríficos grande parte da coordenação do funcionamento desta cadeia produtiva.
Distribuidores	Sexto elo, incluindo-se aqui as empresas de exportação. A figura do atacadista pode aparecer como um elo individual, mas existem casos em que o próprio frigorífico desempenha este papel.

Fonte: Adaptado de Martins (1999), Michels e Gordin (2004).

Segundo dados do ICEPA (2010), Santa Catarina, pioneira na exportação de carne de frango, tem um desempenho bem diferente da média nacional. De 2002 a 2009, enquanto a produção brasileira aumentou 48%, a catarinense cresceu apenas 11%. Por isso, a participação catarinense caiu de 20% para 15%. No mesmo período, as exportações brasileiras aumentaram 127% e as de Santa Catarina 70%. Com isso, a participação catarinense no total exportado caiu de 36% para 27%.

Conforme ainda ICEPA (2010), nas exportações a participação de Santa Catarina é maior em valor do que em volume, pois o estado exporta produtos com maior valor agregado. Isto vem acontecendo nos últimos quatro anos, mesmo com as oscilações de preço por causa da crise econômica. Os preços internacionais afetam tanto o Brasil quanto Santa Catarina, aumentando até 2008 e caindo em 2009. A recuperação dos preços ocorreu em 2010, mas ainda não retornaram aos níveis de 2008 (ZANELLA, 2011).

Em relação às estruturas de governança presentes na cadeia produtiva de aves de corte, convém mostrar as categorias apresentadas em Silva e Zanatta (2003) e Saes e Silva (2005). Estes autores mostram quatro categorias de estruturas de governança predominantes: i) as firmas inovadoras e verticalmente integradas; e as firmas não inovadoras, ii) cooperativas, iii) não cooperativas e exportadoras; e iv) não cooperativas e não exportadoras.

Porém, ao contrário de outros estados, como colocam Saes e Silva (2005), onde há coexistência de diversas estruturas de governança, predomina em Santa Catarina a estrutura verticalizada, o que implica, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, a necessidade de se entender como se dá a gestão de uma cadeia desta natureza, o que é objetivo deste trabalho.

MÉTODOS

Este trabalho qualifica-se como uma pesquisa qualitativa porque esta abordagem compreende o uso de métodos que permitam interpretar, descrever e dar significado a determinado fenômeno, objeto do estudo. Quanto aos objetivos, pode ser classificada como descritiva, pois conforme Mattar (1997), a pesquisa descritiva é adequada quando o objetivo é descobrir e observar os fenômenos de modo a descrevê-los e interpretá-los, sem interferências no ambiente de estudo. Avaliando as estratégias da pesquisa e de acordo com Yin (2005), este estudo utilizou o método *survey*, adotado quando se pretende descobrir atitudes e opiniões sobre determinadas questões, podendo utilizar-se de entrevistas ou questionários.

A cadeia produtiva de frango de corte pode ser dividida em: a) cadeia auxiliar, que compreende empresas produtoras de embalagens, medicamentos, equipamentos, grãos, P&D e transportadores (ovos, ração, frango vivo, produto acabado); e b) cadeia principal, composta por avozeiros, matrizeiros, incubatórios, aviários, fábricas de ração, frigoríficos e distribuidores. A pesquisa foi realizada com as empresas pertencentes à cadeia produtiva principal de carne de frango da região de Chapecó, estado de Santa Catarina, localizadas nos municípios pertencentes à Associação dos Municípios do Oeste de Santa Catarina 9 AMOSC), que compreende 20 municípios, e à Associação dos Municípios do Alto Irani (AMAI), que compreende 14 municípios, totalizando 34 municípios.

Os dados utilizados são primários e secundários. Para a coleta dos dados primários, foram elaborados dois instrumentos, sendo um para as empresas e outro para os avicultores. A base

do questionário foi a mesma para ambos, no entanto foi necessário direcionar a abordagem das questões. Os questionários foram entregues pessoalmente aos gestores de cada empresa/propriedade rural e a devolução do instrumento preenchido ocorreu no mesmo dia. O instrumento para coleta de dados foi elaborado a partir do referencial teórico, considerando a caracterização da integração vertical em cadeias produtivas e sua influência nos custos de transação. Buscou evidenciar o nível de verticalização da cadeia e sua forma de coordenação (hierarquia, mercado ou forma híbrida). O questionário foi dividido em quatro partes: (1) caracterização da empresa (visando identificar localização, tamanho, mercado onde atua, etc.); (2) estrutura da cadeia produtiva (ramo principal de atividade, nível de verticalização, existência de contratos, etc.); (3) fatores que influenciam a operação da empresa (forma de coordenação da cadeia, além de questões relacionadas aos concorrentes, fornecedores, clientes); (4) estratégias utilizadas pelas empresas (nível de formalização das estratégias, estratégias para aumentar participação no mercado, como barreira a novos entrantes, vantagens com relação aos concorrentes, cooperação com instituições de suporte, etc.). Os dados secundários resultam de relatórios setoriais.

Neste trabalho, foi identificada uma população de 28 empresas pertencentes à cadeia do frango localizada na região de Chapecó, por meio da CIDASC, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Número de empresas por segmento

Segmento	Número de empresas
Matrizeiros	5
Incubatórios	4
Fábrica de ração	5
Abatedouro/frigorífico	8
Distribuidores	6
TOTAL	28

Fonte: Elaboração própria.

O questionário foi enviado às 28 empresas pertencentes à população e 10 avicultores. Obteve-se retorno de nove empresas e de todos os avicultores pesquisados. Deve-se considerar que:

- Com relação aos **matrizeiros**: nenhuma das cinco empresas deste segmento identificadas na população produz ovos para revender, sendo apenas para incubação e abate próprios, ou seja, o matrizeiro atende um incubatório e frigorífico específicos (que coordena a cadeia), fazendo parte de uma cadeia verticalizada. O mesmo fato acontece para os **incubatórios**. Das quatro empresas deste segmento, nenhuma incubava ovos para revender, produzindo apenas para atender a necessidade de um abatedouro específico (que coordena a cadeia).

- Já no segmento de **fábrica de rações**, das cinco empresas identificadas na população, apenas uma tem como atividade principal a produção de rações, sendo as demais produtoras específicas para um abatedouro/frigorífico (que coordena a cadeia).

- Das 08 (oito) empresas pertencentes ao segmento de **abatedouro/frigorífico**, uma ainda não iniciou as atividades e duas não aceitaram responder ao questionário por motivos desconhecidos, totalizando, portanto, 05 (cinco) frigoríficos que responderam o instrumento para coleta de dados (coordenadores da cadeia).

- Com relação aos **distribuidores**, das seis empresas identificadas na população, apenas três aceitaram responder o questionário.

Deve-se salientar que os avicultores foram selecionados no momento da realização da pesquisa nos abatedouros/frigoríficos. Nesta região os avicultores trabalham com sistema de integração, contrato de prestação de serviços de criação aos abatedouros/frigoríficos. São, em sua maioria, provenientes da agricultura familiar e a avicultura normalmente é a principal fonte de renda da família. Os avicultores exercem papel de extrema importância na cadeia, pois são responsáveis pelo manejo de criação, que interfere diretamente na rentabilidade das demais empresas pertencentes à cadeia. Isso justifica a necessidade de pesquisar um número maior de avicultores.

Pelo fato de a cadeia produtiva das empresas apresentarem forte nível de verticalização, o questionário foi aplicado ao frigorífico/abatedouro em todos os casos, pois, segundo os respondentes, a atividade principal da empresa é o abate e o processamento de carne de frango, coordenando as demais atividades da cadeia, como matrizeiros, incubatórios, fábrica de rações, que são atividades de apoio à atividade principal.

Então, quando o questionário foi aplicado, o gestor considerou a empresa como um todo, ou seja, o negócio principal, que é o abate e o processamento de carne de frango, e as atividades secundárias, que compreendem outros negócios da empresa, porém sem fins de comercialização, apenas para manutenção da atividade principal (abate e processamento).

Destaca-se que as empresas cujo nível de verticalização é maior, ou seja, possuem matrizeiros, incubatórios, fábricas de ração, frigoríficos/abatedouros coordenados pela atividade principal, não objetivam lucro nas produções secundárias, havendo apenas o repasse dos custos ao produto final, ou seja, na produção de rações, por exemplo, a empresa não objetiva lucro, apenas repassa o custo de produção ao custo do frango pronto para abate.

O Quadro 3 apresenta as empresas e os avicultores que participaram deste estudo, compreendendo a cadeia produtiva principal.

Quadro 3: Empresas e avicultores participantes da pesquisa

Empresa	Segmento	Localização
1 Nutron Alimentos	Fábrica de Ração	Chapecó
2 Bondio Alimentos S.A.	Abatedouro/Frigorífico	Guatambu
3 Cooperativa Central Oeste Catarinense - Aurora	Abatedouro/Frigorífico	Quilimbo
4 Friaves Indústria de Alimentos	Abatedouro/Frigorífico	Nova Erechim
5 Sadia S.A. – Brasil Foods (BRF)	Abatedouro/Frigorífico	Chapecó
6 Diplomata Indústria e Comércio	Abatedouro/Frigorífico	Xaxim
7 Difrisul Distribuidora de Frios	Distribuidor	Chapecó
8 J. Battirola	Distribuidor	Chapecó
9 Representações Comerciais Weber	Distribuidor	Chapecó
10 Avicultor 1	Avicultor	Guatambu
11 Avicultor 2	Avicultor	Guatambu
12 Avicultor 3	Avicultor	Quilombo
13 Avicultor 4	Avicultor	Quilombo
14 Avicultor 5	Avicultor	Nova Erechim
15 Avicultor 6	Avicultor	Nova Erechim
16 Avicultor 7	Avicultor	Chapecó
17 Avicultor 8	Avicultor	Chapecó
18 Avicultor 9	Avicultor	Xaxim
19 Avicultor 10	Avicultor	Xaxim

Fonte: Elaborado pelos autores.

A pesquisa foi realizada, portanto, com nove empresas, sendo uma fábrica de ração, cujo negócio principal é a produção de rações; cinco abatedouros/frigoríficos, cuja atividade principal é o abate e processamento de carne de frango, mas que possuem atividades secundárias como matrizeiros, incubatórios, fábrica de ração, caracterizando uma cadeia verticalizada; e três distribuidores; além de dez avicultores, sendo dois integrados a cada um dos frigoríficos/abatedouros pesquisados.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Passa-se a seguir a descrever os dados da pesquisa e sua análise. Inicialmente discorre-se acerca da estrutura da cadeia produtiva e sua relação com a ECT, posteriormente buscou-se identificar as vantagens e as desvantagens dessa integração vertical.

Estrutura da cadeia produtiva e sua relação com a ECT

A partir da pesquisa realizada neste estudo, pode-se afirmar que a cadeia produtiva de frango da região de Chapecó tem como uma de suas principais características a elevada verticalização das atividades. Neste cenário, a atividade principal é o abate e o processamento de aves, sendo que as demais atividades da cadeia, como produção de ovos (matrizeiros), incubação de ovos e criação dos frangos são realizadas por outros negócios da empresa, de forma verticalizada. Neste modelo de gestão, a empresa que exerce as atividades principais, abate e processamento, coordena as atividades das demais empresas pertencentes a esta cadeia.

A Tabela 1 apresenta o resultado da pesquisa realizada com as empresas, exceto avicultores. Neste item, foi questionado aos respondentes sobre quais atividades são coordenadas pela empresa (atividades próprias, no sistema de integração vertical) e quais são adquiridas no mercado.

Tabela 1: Nível de verticalização das atividades

Atividade	Não se aplica	Própria	Mercado	Ambos	TOTAL
Matrizeiro (granja de ovos)	44,44% (4)	33,33% (3)	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)
Incubatório	44,44% (4)	33,33% (3)	11,11% (1)	11,11% (1)	100% (9)
Transporte de ovos	44,44% (4)	0,00% (0)	55,55% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Fábrica de rações	33,33% (3)	66,67% (6)	0,00% (0)	0,00% (0)	100% (9)
Transporte de Rações/ concentrados	33,33% (3)	0,00% (0)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Aviários (sistema de integração)	33,33% (3)	0,00% (0)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Transporte de carga viva	44,44% (4)	0,00% (0)	55,55% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Abatedouro (frango inteiro e cortes)	33,33% (3)	55,56% (5)	11,11% (1)	0,00% (0)	100% (9)
Frigoríficos	44,44% (4)	0,00% (0)	55,55% (5)	0,00% (0)	100% (9)
Processamento de subprodutos	33,33% (3)	33,33% (3)	33,33% (3)	0,00% (0)	100% (9)
Produção de embalagens primárias	33,33% (3)	0,00% (0)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Produção de embalagens secundárias	33,33% (3)	0,00% (0)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Produção de insumos e condimentos	33,33% (3)	0,00% (0)	66,67% (6)	0,00% (0)	100% (9)
Vendas (Vendedores/traders)	0,00% (0)	44,44% (4)	33,33% (3)	22,22% (2)	100% (9)
Distribuição	0,00% (0)	33,33% (3)	44,44% (4)	22,22% (2)	100% (9)
TOTAL	31,94% (46)	19,44% (28)	43,06% (62)	5,56% (8)	100% (144)

Fonte: Elaboração dos autores a partir de pesquisa realizada em agosto de 2011.

A partir dos dados da Tabela 1, pode-se verificar que das nove empresas pesquisadas, quatro atividades (produção de ovos – matrizeiro, incubatório, vendas e distribuição) foram citadas como “ambos”, ou seja, existe produção própria e o excedente a empresa busca no mercado por meio da terceirização. Evidencia-se, nestes casos, uma forma de coordenação híbrida, de acordo com a Teoria dos Custos de Transação.

Com relação aos matrizeiros (produção de ovos), dos cinco frigoríficos/abatedouros pesquisados, apenas um respondeu "ambos" para essa questão. Esse frigorífico possui produção própria de 40% de ovos e terceiriza o restante, equivalente a 60%. Outros três possuem somente produção própria de ovos (os dois maiores frigoríficos/abatedouros), enquanto um terceiriza toda a produção, ou seja, compra no mercado ovos para incubação. O mesmo acontece com os incubatórios.

Nestes casos pode-se afirmar que os frigoríficos/abatedouros de menor porte (abate menos de 130.000 aves/dia) não têm capacidade para atender toda a demanda, necessitando buscar o excedente no mercado, tanto em ovos como pintos de um dia. Para a compra de ovos e pintos de um dia não há contratos e a negociação ocorre a cada nova aquisição. No entanto, tanto na produção de ovos como na de pintos de um dia há características que indicam a integração vertical como a melhor opção de coordenação (hierarquia), como a especificidade dos ativos, a frequência e a incerteza.

Com relação ao serviço de transporte de ovos e carga viva (frangos para abate), todos os frigoríficos/abatedouros terceirizam, inclusive a fábrica de ração pesquisada terceiriza o transporte de produto acabado. Neste caso, mesmo havendo a frequência na aquisição do serviço (transporte), nesta cadeia esta atividade não é integrada verticalmente, sendo realizada de acordo com a oferta e a demanda existentes no mercado.

Todos os frigoríficos/abatedouros pesquisados possuem fábricas de ração própria, ou seja, há integração vertical para trás. O processamento de subproduto é terceirizado em dois frigoríficos e na fábrica de rações pesquisados, enquanto os outros três frigoríficos processam internamente esse material. No caso da produção de rações, pode-se concluir que, devido à especificidade dos ativos, frequência e incerteza (especialmente nas questões relacionadas ao abastecimento dos aviários), a opção em produzir internamente torna-se a mais adequada, considerando ainda a necessidade de controle sobre esta produção, devido à composição das rações nas diferentes fases de crescimento do frango.

Com relação à produção de embalagens (primárias e secundárias) e insumos, tanto na fábrica de ração pesquisada como nos frigoríficos/abatedouros, essa atividade é terceirizada (adquirida no mercado). Com relação às vendas de produto acabado, tanto no mercado interno como externo, quatro empresas, incluindo os três distribuidores e a fábrica de rações pesquisados, realizam essa atividade internamente. Dos frigoríficos, três terceirizam e dois realizam tanto internamente como via empresas terceirizadas, no caso das exportações (*traders*).

Por fim, no que diz respeito à distribuição do produto acabado, em três empresas (distribuidores) é própria; em quatro empresas, incluindo três frigoríficos/abatedouros e a fábrica de rações, é terceirizada; e em outros dois frigoríficos, a distribuição é realizada tanto internamente como terceirizada.

De maneira geral, considera-se que o frigorífico/abatedouro, coordenador da cadeia, foca a produção das atividades principais, deixando a cargo de terceiros (mercado) atividades secundárias. No entanto, a criação dos frangos utiliza o sistema de integração (via contrato), garantindo o fornecimento e o manejo de acordo com o padrão estabelecido.

A Figura 1 apresenta a estrutura predominante na cadeia produtiva estudada.

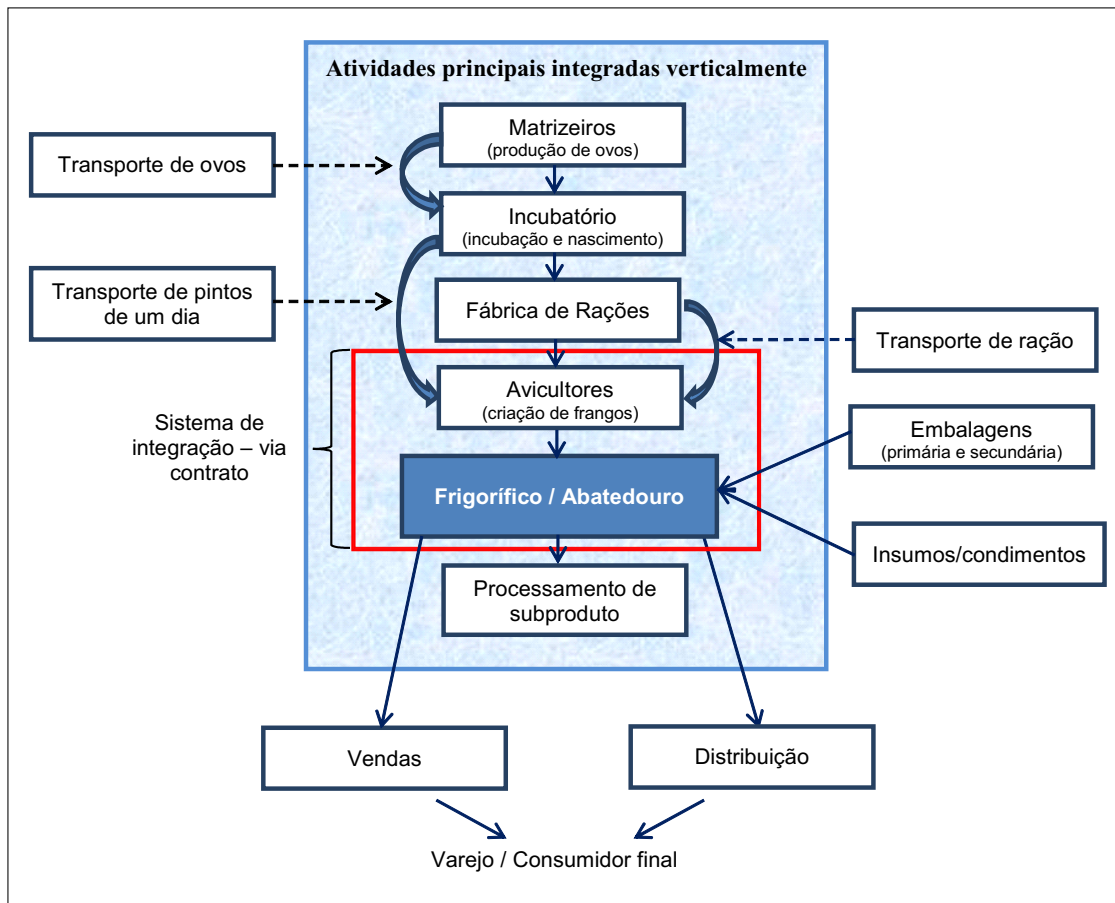


Figura 1: Resumo do nível de verticalização das atividades
 Fonte: Elaboração dos autores a partir de pesquisa realizada em agosto de 2011

Evidencia-se claramente no gráfico 1 que as atividades da cadeia principal (produção e incubação de ovos e processamento de sub-produtos são realizadas, em 3 dos 5 abatedouros/frigoríficos, internamente.

De acordo com Carletti Filho (2005), a produção avícola de corte brasileira se diferencia das outras atividades agropecuárias no que se refere às relações existentes entre unidade produtiva e indústria, existindo duas formas de integração, sendo: uma por meio de contratos e outra pela verticalização. Segundo o autor, tais métodos favorecem a empresa integradora, pois eliminam grande parte do risco existente, sem haver perda do controle em todas as etapas produtivas. Nas duas formas de integração, porém, existe controle total por parte da empresa integradora (frigorífico), ou seja, a cadeia possui elevado grau de verticalização e é coordenada pelo abatedouro/frigorífico. Geralmente ela atua desde a produção da ração, dos pintos, bem como no abate, no processamento e nas operações de exportação. Esta mesma relação pode ser aplicada à cadeia em estudo neste trabalho.

Neste caso, verifica-se a especificidade de natureza locacional, que se relaciona à proximidade geográfica entre as partes, por exemplo, a proximidade entre as unidades produtoras (matrizeiros, incubatórios, fábricas de ração, frigoríficos/abatedouros e aviários), objetivando reduzir os custos de transporte, além de preservar a qualidade da matéria-prima, pois a distância maior pode ocasionar perdas à empresa (matéria-prima viva), o que corrobora a tese de Williamson (1985), que afirma que quanto maior a especificidade dos ativos, maior a opção por internalizar a transação. Cita-se ainda a especificidade do capital humano, na medida em que o coordenador da cadeia (frigorífico/abatedouro) capacita os avicultores, por exemplo, para atenderem ao padrão de manejo e sanidade definidos pela empresa. Considera-se ainda a produção de rações, que obedece a uma formulação desenvolvida especialmente para o manejo e os padrões de qualidade utilizados pela empresa.

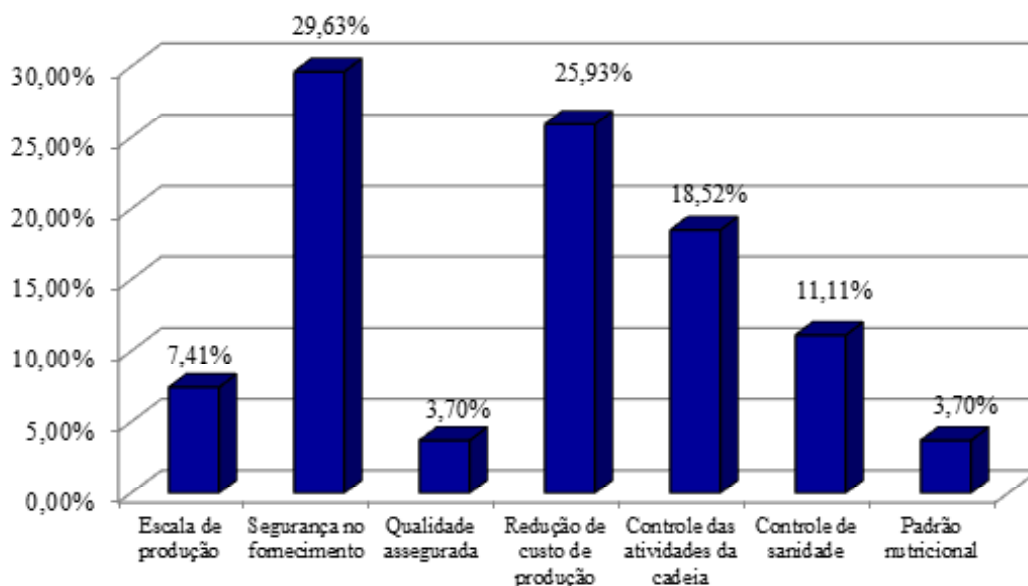
Ainda se pode utilizar a ECT para explicar os contratos existentes, pois o estabelecimento de contratos entre frigoríficos/abatedouros e avicultores visa reduzir a incerteza, que é um atributo das transações, pois o estabelecimento do contrato garante o fornecimento de pintos de um dia, ração e assistência técnica ao avicultor e, por outro lado, garante o fornecimento de frangos de corte prontos para o abate ao frigorífico/abatedouro. A incerteza explica ainda a decisão pela coordenação via hierarquia, pois independente da situação de mercado, a empresa que coordena as atividades, neste caso, o frigorífico/abatedouro, tem garantia de fornecimento de ovos, pintos de um dia e ração, não dependendo de fornecedores, reduzindo, portanto, a incerteza no fornecimento.

Por fim, cita-se a frequência que, segundo Williamson (1985), quanto maior for a frequência da realização de transações, maiores serão os incentivos para o desenvolvimento de instituições que irão gerenciá-las. Neste caso, quanto maior a frequência, maiores as chances da coordenação via integração vertical, coordenada pelo frigorífico/abatedouro.

Vantagens e desvantagens da integração vertical

O Gráfico 1 mostra as vantagens do processo de verticalização, de acordo com a visão dos gestores que participaram da pesquisa. Ressalta-se que nesta questão poderia ser assinalada mais de um item.

Gráfico 1: Vantagens do processo de integração ver



Fonte: Elaboração dos autores a partir de pesquisa realizada em agosto de 2011.

A partir da análise do Gráfico 1, verifica-se que o item que teve maior apontamento foi a "segurança no fornecimento", com 29,63%, seguido de "redução dos custos", com 25,93% e "controle das atividades da cadeia", com 18,52%. Esse resultado pode ser relacionado ao conceito de cadeia, citado por Souza (1999), especialmente o item "segurança no fornecimento", quando afirma que a visão de ambiente sistêmico exige que as empresas busquem formas de organizarem-se, para que sejam capazes de sobreviver diante de incertezas e riscos. Entende-se tal resposta pelo fato de que a verticalização, conforme os pressupostos de ECT, implica a redução da exposição das empresas à dinâmica típica dos mercados.

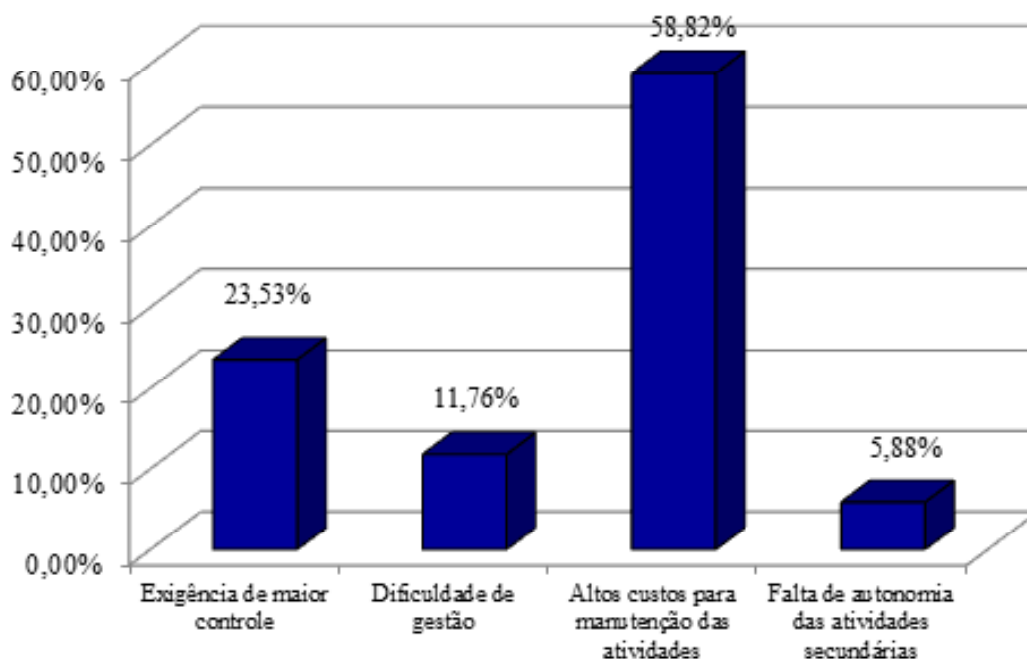
Novamente relaciona-se ainda a ECT, pois Leite, Lanzer e Serra (2009) comentam que a opção entre mercado e hierarquia, neste caso, a integração vertical da cadeia, depende das características que envolvem as transações, sendo: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Complementando, para Williamson (1996), a integração vertical é interessante em ocorrência de

transações de ativos específicos, pois propicia maior estabilidade e certeza, neste caso, a segurança no fornecimento, pois quem está coordenando a oferta é o próprio demandante, eliminando ainda o risco do oportunismo.

Complementando o resultado deste estudo, de acordo com ABEF (2010), o processo coordenado verticalmente assegura, para a cadeia produtiva da avicultura de corte, baixo custo de produção, tecnologia, qualidade e inovação no processo produtivo, com rigoroso controle sanitário; empresas com certificação internacional; capacidade de adaptação em relação à demanda por produtores especializados por mercado comprador; rastreabilidade de todo o processo produtivo até o mercado consumidor; garantias de sanidade e segurança alimentar necessárias para o mercado interno e externo devido ao rastreamento do processo. Ainda, segundo ABEF (2010), o sistema coordenado verticalmente confere vantagens competitivas às empresas e é responsável pelas conquistas brasileiras tanto no mercado interno quanto no externo. O modelo é sinérgico, conciliando eficiência produtiva com a grande capacidade de produção em escala e distribuição dos processadores de carne.

Porém, deve-se avaliar seus custos e benefícios e, por isso, os gestores foram questionados também sobre as desvantagens do processo de integração vertical. O Gráfico 2 mostra tais resultados. Nesta questão também poderia ser assinalado mais de um item.

Gráfico 2: Desvantagens do processo de integração vertical – visão empresas



Fonte: Elaboração dos autores a partir de pesquisa realizada em agosto de 2011.

Se por um lado a integração vertical das atividades oferece segurança de fornecimento e redução no custo de produção, por outro apresenta algumas desvantagens e, segundo os gestores, destacam-se “os altos custos para manutenção das atividades”, com 58,82% das citações, seguindo de “exigência de maior controle” com 23,53% das citações. Os gestores argumentam que, em momentos de crise, nos casos de integração vertical, a cadeia deve ser “sustentada”, independente de lucro ou prejuízo. Logo, em alguns momentos, um dos elos da cadeia pode ter seus investimentos remanejados para outros, ou até elevação nos custos para sustentar outros negócios da empresa. É comum em modelos de coordenação via integração vertical o remanejamento de ganhos para investimentos em outros negócios/elos. Assim, em alguns casos, o elo que gera resultado positivo deverá “abrir mão” deste em detrimento de investimentos em outros elos da cadeia. Toda essa coordenação, na cadeia produtiva do frango, é realizada pela atividade principal, representada pelo abatedouro/frigorífico (processador de carne).

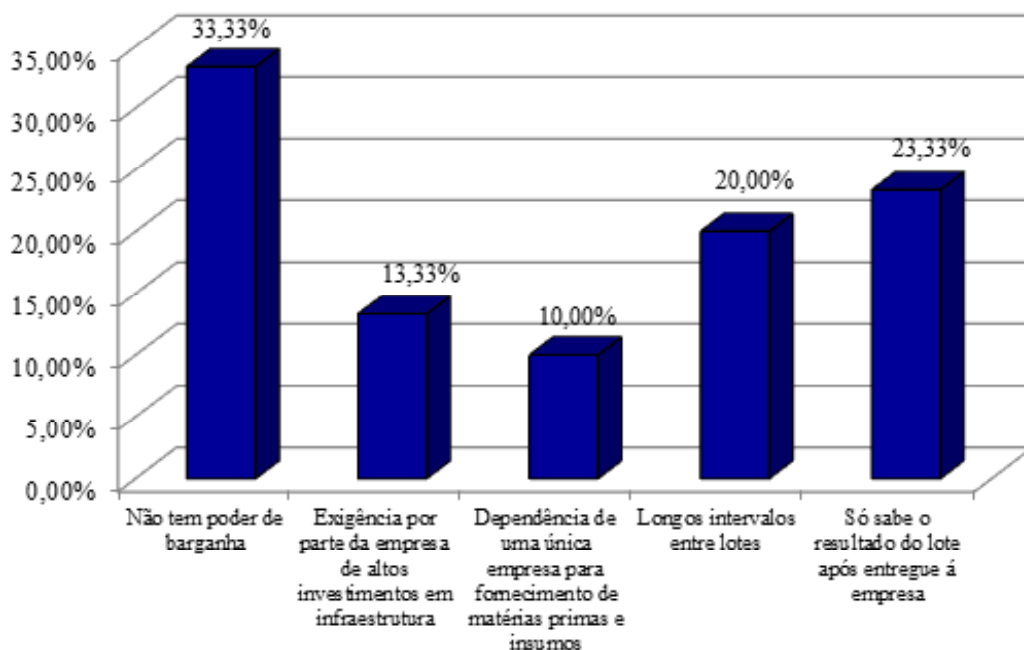
Com relação à formalização de contratos, em 7 (sete) das 9 (nove) empresas pesquisadas existem contratos com fornecedores, especialmente de matérias-primas, que focam o fornecimento, visando a garantias, ou insumos, desenvolvidos para uso exclusivo.

Verificou-se que, em todas as empresas pesquisadas, a criação de frangos de corte realizada em aviários obedece ao sistema de integração, cuja empresa principal (abatedouro/frigorífico) fornece os pintos de um dia, ração para cada fase de criação, medicamentos e toda a assistência técnica para o produtor, que tem a responsabilidade de realizar o manejo das aves, conforme orientações da empresa principal. Neste contexto, os investimentos de infraestrutura e melhorias de processo estão sob responsabilidade do produtor integrado.

Esta relação entre integrados e empresa principal se dá por meio de contratos de exclusividade, pois como o produtor recebe a matéria-prima (pintos de um dia) e os insumos necessários à produção, além da assistência técnica, compromete-se, por meio de contrato, a entregar a produção final (frango pronto para abate) para a empresa à qual está vinculado. O contrato garante o fornecimento e ainda a qualidade da matéria-prima (frango), pois, segundo os entrevistados, as empresas (frigoríficos/abatedouros) mantêm controle sobre a produção e o manejo do integrado, e este realiza as atividades seguindo os regulamentos da empresa, obedecendo aos procedimentos de segurança alimentar estabelecidos e baseados na legislação vigente. Com efeito, pode-se afirmar que há um processo de verticalização via contratos, conforme estabelece Mahoney (1992). Ou seja, o processo de verticalização não se dá internamente à firma, mas nas relações contratuais entre as firmas componentes dos distintos elos da cadeia.

Tanto as empresas como os avicultores foram questionados sobre as vantagens e as desvantagens da efetivação de contratos. Todos afirmam que os contratos de exclusividade são vantajosos para todos os envolvidos. Os avicultores salientam que esse tipo de contrato garante a venda de sua produção pois, independente da situação do mercado, têm garantia de venda. Porém, quando questionados sobre o processo de integração via contratos de exclusividade, os avicultores afirmam que há desvantagens também. As respostas estão apresentadas no Gráfico 3.

Gráfico 3: Desvantagens do processo de integração vertical – visão dos avicultores



Fonte: Elaboração dos autores a partir de pesquisa realizada em agosto de 2011.

Verificou-se que os dez avicultores pesquisados apontaram que a falta de poder de barganha é a principal desvantagem, com 33,33% das citações, seguido pelo fato de só saberem o resultado

do lote, ou seja, o lucro obtido após a entrega à empresa, com 23,33% das citações. Ressalta-se também que o acerto do lote só é realizado em média 8 dias após a entrega do mesmo ao frigorífico/abatedouro. Destaca-se, ainda, o longo intervalo entre os lotes, com 20% das citações, ou seja, na saída de um lote do aviário pode existir um período de aproximadamente 5 dias, para limpeza e troca de cama de aviário, quando for o caso. Existem situações cujo avicultor fica até 15 dias sem receber um novo lote, gerando um período de 60 dias para pagamento, ou seja, além dos 45 dias em média que o lote fica alojado, o aviário fica vazio mais 15 dias, gerando redução de renda no decorrer no ano, pois em vez de alojar aproximadamente 8 lotes no ano, aloja menos de 6.

Ainda, com relação à composição da cadeia produtiva de frangos de corte, deve-se salientar que não há nenhum avozeiro instalado na região de Chapecó, sendo que a produção das matrizes está concentrada em grandes multinacionais.

CONCLUSÕES

Este estudo buscou analisar o processo de verticalização na cadeia produtiva de frango da região de Chapecó (SC). Foi possível identificar que a cadeia produtiva de carne de frango da região de Chapecó – SC apresenta elevado nível de verticalização, desde matrizeiros, incubatórios, fábricas de ração, abate, até processamento das aves. Nesta estrutura, destaca-se ainda a criação das aves, realizada por avicultores integrados à empresa de abate e de processamento (frigorífico), prevalecendo o estabelecimento de contratos de integração: Integração via Contratos.

A cadeia é governada pelo frigorífico/abatedouro, que é também o responsável por definir as estratégias utilizadas. Em alguns casos, inclusive, a lucratividade de uma empresa pode ser reduzida em detrimento da necessidade de outra empresa pertencente à cadeia. Além do mais, a verticalização favorece o controle das atividades das empresas, atendendo requisitos de qualidade como aspectos relacionados à sanidade do animal, à padronização, à garantia de fornecimento e, com grande enfoque, à redução dos custos. Ou seja, a verticalização contribui em aspectos técnicos e contábeis.

Sob a percepção dos gestores, fica evidente que a verticalização tem implicações positivas e negativas. Destacam-se, no caso das positivas, a segurança no fornecimento, que é uma das colocações de Williamson (1975, 1986), e a redução no custo de produção. Por outro lado, há um aumento no custo de manutenção das atividades e da necessidade de maior controle, ou seja, processos de verticalização inter-firmas requerem maior sinergia.

Os resultados atendem aos objetivos do estudo, pois foi possível analisar o processo de verticalização na cadeia produtiva de frango da região de Chapecó (SC), além de identificar sua formação de acordo com a Economia dos Custos de Transação (ECT), destacando-se as vantagens e as desvantagens desta forma de estrutura organizacional.

Os resultados deste trabalho apresentam contribuição científica, na medida em que relacionam ECT, suas características e pilares ao estudo de uma cadeia produtiva de tamanha relevância para o estado de Santa Catarina, gerando informações para os diferentes elos da cadeia produtiva, na medida em que apresenta vantagens como segurança de suprimento e redução dos custos de produção, e desvantagens como os elevados custos para manutenção das atividades e da exigência de maior controle ou coordenação relacionadas à forma organizacional utilizada.

Sugere-se a aplicação deste mesmo estudo às cadeias de outras regiões que se destacam na avicultura, como os estados do Paraná e a região Centro Oeste, objetivando comparar os dados e as informações de diferentes regiões do país, possibilitando uma análise mais abrangente.

REFERÊNCIAS

BRITO, J. **Cooperação tecnológica e aprendizado coletivo em redes de firmas:** uma sistematização de conceitos e evidências empíricas. Niterói: UFF, 2002.

CANEVER, M.D.; TALAMINI, D.J.; CAMPOS, A. C.; SANTOS FILHO, J. I. **A Cadeia produtiva de frango de corte no Brasil e na Argentina.** Concórdia: EMBRAPA-CNPISA, 1997.

CARLETTI FILHO, P. T. **Divisão de custos e alimento estratégico de uma cadeia de suprimentos integrada verticalmente: o caso do frango brasileiro.** Piracicaba (SP): Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" Universidade de São Paulo (Dissertação), 2005.

CARTER, R.; HODGSON, G. M. The impact of empirical tests of transaction cost economics on the debate on the nature of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 27 (5), p. 461-276, May 2006.

COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, v. 4, p. 396-405, 1937.

DIXIT, A. Vertical integration in a monopolistically competitive industry. **International Journal of Industrial Organization**, v.1, p. 63-78, 1983.

FARINA, E. M. Q. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos S. et al. **Agribusiness do leite no Brasil.** São Paulo: IPEA, 1999.

FARINA, E. M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organizações das Cadeias Agroindustriais.** Costa Rica Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura, 1994.

FERREIRA, M.P.; ARMAGAN, S; LI, D. Vertical integration for full outsourcing: growth and internationalization of a Portuguese packaging firm. **Revista Eletrônica de Administração e Negócios.** V.1, n.1, p. 10-29, 2008.

FRONMUELLER, M.; REED, R. The competitive advantage potential of vertical integration. **Omega**, v. 24, n.6, p. 715-726, 1996.

GIBBONS, R. Four formal(ized) theories of the firm. **Department of Economics, MIT**, Working paper, September, 2004.

GIL, A. C. **Metodologia do Ensino Superior.** São Paulo: Atlas, 1994,

GIROTTI, A. F., MIELI, M. **Situação atual e tendências para a avicultura de corte nos próximos anos.** EMBRAPA, 2004.

HAGUENAUER, L.; PROCHNIK, V. **Identificação de cadeias produtivas e oportunidades de investimento no Nordeste.** Fortaleza: Banco do Nordeste, 2000.

HYRATUKA, C. Estruturas de Coordenação e Relações Interfirmas: Uma Interpretação a partir da Teoria dos Custos de Transação e da Teoria Neo-Shufteriana. **Econ. Empresa**, v. 4, n. 1, p. 17-23, jan/mar. 1997.

ICEPA. Instituto de Planejamento Agrícola de Santa Catarina. **Produção de aves.** Disponível em http://cepa.epagri.sc.gov.br/Dados_do_LAC/tabelas/modulo2/aves%20-%20municipio.pdf Acesso: 30 de janeiro de 2011.

JONES, G.; HILL, C. Transaction cost analysis of strategy-structure choice. **Strategic Management Journal**, v. 9, n.2, p, 159-172, 1988.

JOSKOW, P. Vertical integration and long-term contracts. **Journal of Law, Economics and Organization**, v.1, p. 33-80. 1985.

JOSKOW, P. Asset specificity and the structure of vertical relationships: empirical evidence, **Journal of Law, Economics and Organization**, v. 4, p. 95-117, 1988.

JOSKOW, P. Introducing competition into regulated network industries. **Industrial and Corporate Change**, v. 5, n. 2, p. 341- 382, 1996.

LAFFERTY, R.N.; LANDE, R.H.; KIRKWOOD, J.B. **Impact evaluations of Federal Trade Commission vertical restraint cases**, FTC, Washington, DC, 1984.

LANZER, E.; CASAROTTO FILHO, N. Análise da Competitividade sistêmica do setor turístico em Santa Catarina. Florianópolis: **BRDE**, 1998. Disponível em: <HTTP://www.brde.com.br>. Acesso em: 23 de fevereiro de 2011.

LEITE, A. L. S.; LANZER, E. A.; SERRA, F. A. R. Entre hierarquia e mercado: análise da competição no setor de postos de combustíveis da grande Florianópolis. **Revista Alcance (Eletrônica)**, vol. 16, n. 1, p. 45 – 61, jan/abr. 2009.

- LEITE, A.L.S.; ZANELLA, C.; SERRA, F.A.R.; DE MARCO, R. A.; TOMASELLI, R. Competição no setor de supermercados: uma análise à luz da economia dos custos de transação. **Revista Gestão Organizacional**. V.3, n.2, p.252-266, jul/dez. 2010.
- MAHONEY, J. T. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. **Strategic Management Journal**, vol.13, p. 559-584, 1992.
- MARTINEZ, S. **Vertical coordination of marketing systems**: Lessons from the poultry, egg and pork industries. United States Department of Agriculture: Agricultural Economic Report #807, 2002.
- MARTINS, F. M. M.; TALAMINI, D. J. D; NOVAES, M; Avicultura: situação e perspectivas brasileira e Mundial. **EMBRAPA**, 2006.
- MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do uso**. 1999. 258f. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. São Paulo: Escola Politécnica da Universidade Federal de São Paulo, 1999.
- MARTINS, R. A.; SERRA, F. A. R.; LEITE, A. L. S.; FERREIRA, M. P.; LI, D. Transaction Cost Theory (TCT) influence in strategy Research: A Review through a bibliometric study in leading journals. **Journal of Strategic Management Education**, v. 6, p. 177-198, 2010.
- MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. São Paulo: Atlas, 1997.
- MICHELS, I. L.; GORDIN, M. H. O. **Avicultura**. Campo Grande-MS: UFMS, 2004. Coleção Cadeias Produtivas de Mato Grosso do Sul. Disponível em: <<http://www.economiaesociedade.com.br/cadeias/>>. Acesso em: 16 de março de 2011.
- MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization & management**. Prentice Hall: 1992.
- NOGUEIRA, A. C. L. **Custos de transação e arranjos institucionais alternativos**: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo, 2003.
- PONDÉ, J. L. **Coordenação e Aprendizado**: Elementos para uma Teoria das Inovações Institucionais nas Firms e nos Mercados. Dissertação de Mestrado, IE/UNICAMP, Campinas, 1993.
- RITZMAN, L. P.; KRAJEWSKI, L. J. **Administração da produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROSENKOPF, L.; NERKAR, A. Beyond local search: boundary-spanning exploration and impact in the optical disk industry. **Strategic Management Journal**, v. 22, n.4, p. 287-306, 2001.
- ROYER, J. & ROGERS, R. **The industrialization of agriculture**: Vertical coordination in the U.S. food system. Ashgate Pub, 1998.
- SAES, M. S. M. ; [SILVA, C. L.](#) A questão da coexistência de estruturas de governança na economia dos custos de transação: evidências empíricas na avicultura de corte paranaense. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, v. 6, p. 88-118, 2005.
- SILVA, C.L. ZANATTA, A.F. Competitividade e estruturas de governança na cadeia de valor: uma análise da avicultura de corte paranaense. In: VALLADARES, A. (org.). **Tecnologia de gestão em sistemas produtivos**. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.
- SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carne**: a ótica do distribuidor. 1999. 132f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de Livre Docência, Departamento de Administração. FEA/USP, 238 p., 1995.
- WESTFIELD, F. Vertical integration: does product price rise or fall? **American Economic Review**, n. 71, p. 334-346, June 1981.
- WILLIAMSON, O. The vertical integration of production: market failure considerations. **American Economic Review**, 61, p. 112-123, 1971.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies:** analysis and antitrust implications. New York: Free Press, 1975.

_____. **The Economic Institutions of Capitalism:** Firms, Markets, Relational Contracting. New York: The Free Press, 1985.

_____. **The mechanisms of governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996.