

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO**

**AS ESTRUTURAS ESTRITAMENTE COORDENADAS NO SISTEMA
AGROINDUSTRIAL DE CARNE SUÍNA NA REGIÃO OESTE DO PARANÁ**

WILLIAM JOSÉ BORGES

Maringá
2012

WILLIAM JOSÉ BORGES

**AS ESTRUTURAS ESTRITAMENTE COORDENADAS DO SISTEMA
AGROINDUSTRIAL DE CARNE SUÍNA DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração – Área de concentração: Organizações e Empreendedorismo.

Orientador: Professor Dr. José Paulo de Souza

Maringá
2012

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central - UEM, Maringá – PR., Brasil)

B732e Borges, William José
As estruturas estritamente coordenadas do sistema agroindustrial de carne suína na região oeste do Paraná/William José Borges. -- Maringá, 2012.
150 f., grafs., figs.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza
Dissertação (Mestrado em Administração) -
Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração.
Programa de Pós-Graduação em Administração, 2012.

1. Estrutura estritamente coordenada 2. Setor suinícola 3. Mercado 4. Custos de transação I. Souza, José Paulo de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. III. Título.

CDD 21.ed.338.512
JLM000142

WILLIAM JOSÉ BORGES

**AS ESTRUTURAS ESTRITAMENTE COORDENADAS DO SISTEMA
AGROINDUSTRIAL DE CARNE SUÍNA DA REGIÃO OESTE DO PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, Área de Concentração: Organizações e Empreendedorismo, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovado em 15 de Fevereiro de 2012

Professor Dr. José Paulo de Souza
(Orientador – PPA/UEM)

Professora Dra. Silvia Morales de Queiroz Caleman
(Convidada – PPGAD/ UFMS)

Professora Dra. Sandra Mara Schiavi Bankuti
(Membro – PPA/UEM)

RESUMO

No presente trabalho busca-se discutir a abordagem das estruturas estritamente coordenadas, arcabouço teórico desenvolvido por Zylbersztajn e Farina (1999) como uma perspectiva ampliada da firma, levando-se em conta as transações presentes na produção de carne suína do oeste paranaense. Essas transações foram visualizadas como uma extensão do nexo de contratos proposto por Coase (1937) e retomada por Williamson (1985), mas inseridas em um contexto de mercado. Dessa forma, no intuito de compreender como os produtores podem apresentar assimetria de desempenho frente aos demais agentes, o trabalho se firmou a partir do complemento de duas teorias, a OI e a ECT, abordando, respectivamente, o mercado e a firma. Para isso, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva com o auxílio de um corte transversal, mas com perspectiva longitudinal. A coleta de dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os produtores rurais integrados há mais de cinco anos. Já os dados secundários foram coletados por meio de associações, departamentos de agricultura, institutos de pesquisa e organizações públicas que contivesse informações sobre o setor suinícola paranaense. Quanto ao subsistema em que estão inseridos, constatou-se que a estrutura se volta para identificar pontos de interesses comuns que incitam o produtor a promover contratos de maneira estritamente coordenada, considerando o grau de especificidade de ativos envolvidos na transação e, por outro lado, as forças competitivas que determinam a busca de adaptações que visam melhorar a produção. Assim, todos os atributos de transação sinalizados por Williamson (1985), assim como os pressupostos comportamentais, foram identificados no trabalho e sinalizaram a existência de assimetrias em função da disparidade do quesito eficiência. Considerou-se também a caracterização do mercado que se mostrou bastante concentrado em poucas unidades integradoras, minimizando as possibilidades do produtor de escolher uma organização para se integrar. Além disso, foi identificada a presença constante de produtores que investem na sua produção de suínos, mas que não deixam de investir em outras atividades também. A partir desse cenário, os elementos identificados a partir da OI e ECT fundamentam o posicionamento de que a assimetria de desempenho deve ser compreendida ao se considerar as condições de mercado do qual participa e pela transação que se submete no momento *ex-post*. Assim, a explicação do desempenho não se dá apenas pela estrutura da produção suinícola, mas também pelas estratégias de diversificação que cada produtor segue, justificando a sua conduta de investidor ativo para garantir o seu crescimento. Como nem sempre o produtor pode investir na sua produção, em função da liberação da integradora, a suinocultura não se apresenta como a única atividade responsável por induzir o seu crescimento, frente aos outros produtores, mas sua conduta na atividade agropecuária que complementa as rendas ao mitigar os riscos com outras culturas.

Palavras-chave: Estrutura estritamente coordenada. Setor suinícola. Mercado. Custos de transação.

ABSTRACT

This work seeks to discuss the approach of strictly coordinated system, theoretical framework developed by Zylbersztajn and Farina (1999) as an expanded perspective of the firm, taking into consideration the present transactions in pork production from western of Paraná. These transactions were viewed as an extension of the nexus of contracts proposed by Coase (1937) and taken up by Williamson (1985), but inserted in a market context. Thus, in order to understand how the producers may have asymmetric performance compared to other agents, the work has consolidated with the complement of two theories, the IO and the TCE, approaching, respectively, the market and the firm. For this purpose, was performed a descriptive qualitative research, with a transversal cut but with a longitudinal perspective. The primary data collection was realized through semi-structured interviews with rural producers integrated for more than five years. And the secondary data were collected through associations, departments of agriculture, research institutes and public organizations that contain information about the pig industry from Paraná. With respect to the subsystem that is inserted, it was found that the structure turns to identify points of common interests that encourage the producer to promote contracts on a strictly coordinated, considering the degree of specificity of assets involved in the transaction and, on the other hand, competitive forces that determine the search for adaptations to improve the production. Thus, all transaction attributes signaled by Williamson (1985) in the same way as the behavioral assumptions identified in the work and signaled the existence of asymmetries due to the disparity of the item efficiency. It was also considered the characterization of the market that proved to be very concentrated in a few integrated units, minimizing the possibilities of the producer to choose an organization to integrate. In addition, it was identified the constant presence of producers who invest in their production of pork, but that does not stop investing in other activities as well. From this scenario the elements identified from the IO and TCE based the position that the asymmetry of performance should be understood by considering the market conditions which participates in and submits the transaction at the time ex-post. Thus, the explanation of performance not provides only the structure of pork production, but also the diversification strategies that each producer follows, justifying its conduct active as investor to secure their growth. As sometimes the producer can't invest in its production, due to the release of the integrator, the pork's production isn't presented as the only activity responsible for inducing their growth, compared to other producers, but his conduct in the agribusiness that complements the rents to mitigate risks with other cultures.

Keywords: Strictly coordinated system. Pork industry. The market. Transaction costs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho	25
Figura 2: A especificidade dos ativos em função dos custos de transação.....	43
Figura 3: As estruturas de governança de acordo com seus custos de transação e especificidade dos ativos.	44
Figura 4: Simple contracting schema	47
Figura 5: Esquema de análise – categorias de estudo.....	54
Figura 6: Mesorregiões do Paraná	72
Figura 7: O posicionamento do Subsistema em função das opções de governança.....	108
Figura 8: Alinhamento do subsistema a partir dos atributos da transação e pressupostos comportamentais.....	112
Figura 9: Custos de produção que se configuram como barreiras de mobilidade.....	115
Figura 10: Nova perspectiva do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho	116
Figura 11: Elementos influenciadores do desempenho a partir do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho.	117
Figura 12: Elementos que influenciam o desempenho a partir do crescimento dos agentes..	122
Figura 13: Elementos influenciadores a partir das categorias de análise.	126
Figura 14: A intersecção dos elementos a partir das categorias de análise.	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Atributos do processo contratual	40
Quadro 2: Questões de pesquisa.....	58
Quadro 3: Perfil dos produtores rurais entrevistados	70
Quadro 4: Diferenças entre os produtores que desejam contratar funcionários e os que não desejam.....	93
Quadro 5: A fonte e os elementos que influenciam o desempenho a partir de suas respectivas teorias.	123

LISTA DE GRÁFICO

Gráfico 1: Porcentagem da diversificação das atividades rurais.	71
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVO GERAL.....	15
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL	19
2.1.1	Origens da Organização Industrial (OI)	20
2.1.2	Barreiras de mobilidade.....	22
2.1.3	Modelo Estrutura-Conduta-Desempenho	24
2.2	INSTITUIÇÕES	26
2.3	NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	30
2.4	ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)	32
2.4.1	Custos de Transação.....	32
2.4.2	Pressupostos comportamentais.....	35
2.4.3	Atributos de transação	37
2.4.4	Estruturas de governança	39
2.4.5	Abordagens da Economia dos Custos de Transação	45
2.5	ESTRUTURAS ESTRITAMENTE COORDENADAS	48
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1	NATUREZA DA PESQUISA.....	54
3.2	TIPO E CORTE DA PESQUISA.....	56
3.3	DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA	57
3.4	QUESTÕES DE PESQUISA	58
3.5	DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E OPERACIONAIS (D.O.).....	59
3.6	VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	61
3.6.1	Triangulação dos dados.....	64
3.7	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	65
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	68
4.1	CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.....	68

4.2	RELACIONAMENTOS NA ESTRUTURA ESTRITAMENTE COORDENADA ...	73
4.2.1	Presença das Instituições nas transações estritamente coordenadas	81
4.3	A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.....	82
4.3.1	Perspectivas a respeito da estrutura e conduta dos agentes	83
4.3.2	Modelo Estrutura-Conduta-Desempenho	87
4.4	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA A PRODUÇÃO SUINÍCOLA	97
4.4.1	Atributos de transação e pressupostos comportamentais	97
4.4.2	Governança do subsistema.....	105
4.5	O DESEMPENHO A PARTIR DO DELINEAMENTO DA OI E DA ECT	107
4.5.1	Existência de barreiras à mobilidade.....	113
4.5.2	As fontes de influência frente o desempenho dos agentes	115
4.5.2.1	O desempenho a partir dos parâmetros da sobrevivência	118
4.5.2.2	O desempenho a partir dos parâmetros do crescimento	120
4.5.3	A origem e os elementos que influenciam o desempenho.....	122
4.5.4	Intersecção dos elementos a partir das categorias de análise	126
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	130
6	REFERÊNCIAS.....	136

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista para os produtores rurais	143
APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista para os representantes.....	148

1 INTRODUÇÃO

O estudo das interações de mercado envolvendo os agentes das cadeias agroindustriais se apresenta como um campo de pesquisa complexo, mas com ampla possibilidade de desenvolvimento científico. No intuito de compreender a assimetria de desempenho entre os agentes produtores, toma-se como referência uma análise econômica do fenômeno. A relação entre os agentes neste estudo passa a considerar as orientações oriundas das denominadas estruturas de governança, que se estabelecem a partir da busca de redução de custos de transação (BAUMOL, 1986). Dentre os trabalhos que abordam as estruturas na literatura, encontram-se, dentre outros, Williamson (1985), Ménard (2004) e Zylbersztajn (2009). Neste estudo, abordam-se as estruturas estritamente coordenadas presentes no sistema agroindustrial de carne suína da região Oeste do Paraná.

Ao se considerar a cadeia suína, verifica-se que, segundo o relatório da United States Department of Agriculture – USDA (2002), esse tipo de carne é considerado a principal fonte de proteína animal do mundo e, conseqüentemente, representa quase a metade da produção e consumo global de carnes. Dentre os consumidores, a China é responsável por 48,65% do consumo das 100 milhões de toneladas que foram distribuídas no mercado internacional (ABIPECS, 2011). Por outro lado, o consumo interno de carne suína no Brasil não segue a tendência mundial e representa apenas 13% do consumo nacional do produto. O maior percentual de consumo de proteína animal no País ainda fica com a carne bovina, que atingiu 40% da preferência dos brasileiros segundo os dados apresentados pelo IBGE, em 2007. Se compararmos com outras fontes de proteína animal, como a carne de boi e aves, segundo Anualpec (2006), verificou-se que ao excluir as demais proteínas animais, o consumo mundial se comporta da seguinte forma: carne suína 42%, bovino 26% e ave 32%.

Os maiores importadores mundiais da carne suína são Japão, Federação Russa, México, Coréia do Sul e Hong Kong. O principal destaque dos últimos anos tem sido o desempenho do Brasil, pois mesmo com as barreiras sanitárias e não sanitárias, os subsídios europeus e o crescimento da concorrência, o país ampliou nos últimos dez anos sua participação nesse cenário internacional, cujas exportações evoluíram de 4%, em 2000, para 11%, em 2009 (ABIPECS, 2009).

Com relação à cadeia suína no Brasil, verifica-se que as mudanças ocorridas no final da década de 1990 permitiram que a produção brasileira ocupasse a quarta posição de maior exportador mundial de carne suína em 2006, aumentando o volume e participação nas

exportações (IBGE, 2006). Dentre essas mudanças, o destaque está na reestruturação da cadeia produtiva de carnes e o incremento da profissionalização no processo produtivo.

De acordo com os dados da FAO (2010), o Brasil foi o quinto maior produtor mundial de suínos em 2009, ficando atrás da China, Alemanha, Espanha e Estados Unidos. O efetivo nacional de suínos, que vinha declinando desde o Censo Agropecuário de 1980, cresceu 14,9% em relação ao Censo Agropecuário 1995-1996, segundo IBGE (2006), e fechou 2006 com 31.189.339 cabeças. Comparativamente ao ano de 2006, houve um aumento de 21,98% de cabeças, mantendo um efetivo de 38.045.000 de cabeças, em 2009, de acordo com os dados da FAO (2010). Isso é relevante para a economia brasileira, pois além da pecuária representar boa parte das exportações, ela fornece alimento para o consumo interno. Trata-se, portanto, de uma atividade rural que envolve os três setores econômicos (primário, secundário e terciário) através de sua cadeia produtiva.

Assim, o efetivo brasileiro de suínos vem mantendo um crescimento desde 2003. Nota-se que o setor suinícola brasileiro ganhou destaque nas últimas décadas devido ao crescimento na comercialização do produto. A produção de suínos cresceu apenas 2,3%, se compararmos os números de 2006 com os de 1985, no entanto, o volume de animais vendidos no mesmo período de análise teve um aumento de 197%, o que equivale a 14,51 milhões de cabeças. As mudanças alimentares fizeram com que o setor se adaptasse ao mercado. As famílias deixaram de consumir em grande escala a banha de porco e o rebanho passou a ser composto por raças com aptidão para produção de carne (IBGE 2006).

De acordo com o censo do IBGE de 2006, a Região Sul concentra 53,70% do rebanho brasileiro e muito embora os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul se apresentem com grande porcentual da produção, o Paraná possui 27,28% do efetivo total de suínos da região sul e 14,65 % da produção nacional.

O avanço da tecnologia, o aumento das exportações no cenário internacional e a mudança dos hábitos alimentares fizeram com que os suinocultores investissem no manejo, genética, nutrição e sanidade animal para aumentar a precocidade e produtividade do rebanho (IBGE, 2006). Para isso, novas formas de estruturar as atividades surgiram. Uma delas, objeto de análise deste estudo, são as cadeias estritamente coordenadas que, ao se preocuparem com a continuidade do processo, integram toda a cadeia produtiva em um único processador.

A observação do mundo real para a escolha das estruturas de governança fez com que houvesse uma evolução da compreensão das estruturas estritamente coordenadas. Partindo do pressuposto de que os arranjos institucionais são complexos, entende-se que não é possível realizar uma análise adequada da realidade a partir de estudos isolados das

transações. Dentre os motivos que dificultam as análises estão as estruturas de mercado, presença de transações integradas verticalmente, existência de contratos com vários formatos, participação de múltiplos agentes, e ainda deve-se considerar a presença de mecanismos de salvaguardas contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Ao se considerar a natureza contratual dos sistemas agroindustriais, a importância das instituições e a relação estratégica dos agentes na formação dos contratos, Zylbersztajn (2009, p. 61) propõe que os subsistemas estritamente coordenados sejam compreendidos como “[...] arranjos organizacionais complexos, que envolvem simultaneamente muitos agentes”.

Nesse aspecto, observa-se que o sistema agroindustrial da carne suína é composto por diversos segmentos caracterizados a partir de um sequenciamento das atividades. A interdependência causa a necessidade de coordenar e governar de forma mais eficiente a produção. Dessa forma, o estudo das estruturas estritamente coordenadas se justifica pelo impacto que uma estrutura de governança causa nos agentes que participam do sistema.

Quanto à necessidade de coordenação entre os elos de um sistema agroindustrial, Azevedo (2000) argumenta que, além de considerar as incertezas inerentes à transação, é preciso se atentar a outros elementos, como precibilidade e repasse dos custos para aquele com menor poder de barganha. Com isso, a regularidade do fornecimento e qualidade dos insumos culminam em uma relação de interdependência. Tendo como pressuposto a interdependência entre as etapas produtivas, os autores Cunha e Saes (2005) defendem que as cadeias mais eficientes procuram viabilizar a perfeita coordenação. Visando, nesse aspecto, transmitir de forma adequada as informações, estímulos e controle ao longo de todos os segmentos conectados.

Cabe observar que os múltiplos arranjos produtivos existentes são influenciados pelas características da estrutura do sistema agroindustrial. Assim, Carvalheiro et al. (2004) inferem que tais formas dependerão de diferentes regras do jogo competitivo que também interagem com as instituições que regulam o setor. Da mesma forma, autores como Farina et al. (1997), Zylberzstajn (2009), Williamson (1985) e Saes (2009), dizem que os sistemas agroindustriais coordenam suas atividades por meio de estruturas de governança, tais como mercados (que são regulados pelos preços), contratos e integração vertical. Dentro de um contexto maior, estão as instituições que Carvalheiro et al. (2004) se referem como as reguladoras do mercado enquanto espaço de intercâmbio dos direitos de propriedade.

Nesse contexto, surgem algumas perguntas que contribuem para manter um posicionamento crítico frente aos modelos de gestão existentes nos sistemas agroindustriais:

Qual o impacto na dinâmica dos segmentos produtor e processador quando se considera estruturas estritamente coordenadas? Qual a influência das instituições frente à estrutura de mercado? Como funciona essa estrutura? Existem diferentes condições de desempenho ao se considerar o segmento produtor na estrutura? Como se dá o desempenho dos produtores pertencentes a tal estrutura? Como os benefícios obtidos a partir do regramento estabelecido são transferidos aos produtores?

A consideração das instituições como essenciais para regramento das atividades de mercado torna-se relevante para a busca de respostas a essas questões. Com o desenvolvimento econômico e na tentativa de regrar as atividades do mercado, foram criadas as instituições. Segundo North (1991) as instituições são definidas como as restrições humanamente construídas nas quais interagem as estruturas política, econômica e social¹. As regras formais são compostas por leis, constituição e direitos de propriedade, por outro lado, as sanções, tradições e códigos de conduta são classificados como restrições informais. De forma complementar aos estudos de North, Williamson (1985) definiu as instituições como soluções eficientes dos problemas inerentes ao ambiente competitivo, tais como a decisão de integrar verticalmente a produção. Essa orientação justifica a proposta de Zylbersztajn (2009) de que a influência de tais instituições no contexto das relações de mercado podem ser identificadas com a abordagem da Nova Economia Institucional (NEI). Essa abordagem se ramifica a partir daí, em duas vertentes de análise (macro-desenvolvimentista e micro-institucional) que se completam ao estudar as organizações.

Para o desenvolvimento desse estudo, dado às características monopsônicas² que envolvem as estruturas estritamente coordenadas, o suporte teórico, a ser considerado será a Organização Industrial (OI) e a Economia dos Custos de Transação (ECT). A OI fornece subsídios teóricos para formular e avaliar as relações entre empresas, mercados, instituições e processos. O modelo mais conhecido da teoria e estudado por Bain (1956) é a estrutura, conduta e desempenho. Farina et al. (1997), ao analisar o modelo, constatou que a estrutura representa a essência dos mercados e indústrias na economia, identificando o seu ciclo de vida, sua estrutura, padrões de concorrência e características do consumo. Em continuidade, a

¹ Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction (NORTH, 1991, p. 97)

² De acordo com o relatório da OECD (2004) Monopsônio é o espelho do monopólio, mas se concentra no lado da compra de mercado ao invés das vendas como é o caso do monopólio. A situação de vários produtores vendendo para um único processador se caracteriza como um Monopsônio.

conduta refere-se ao comportamento individual dos agentes do mercado com a formulação de preços, realização da segmentação, diferenciação, crescimento interno, dentre outros. E finalmente, o desempenho avalia a prosperidade da firma, ou seja, avalia o seu crescimento e sobrevivência.

Em complemento, a partir de um olhar micro analítico, a ECT circunscreve o comportamento da organização. Williamson (1985) argumenta que uma das razões que a firma tem de se organizar, seria o interesse em se configurar para atuar na cadeia produtiva de modo mais eficiente. Essa configuração é conhecida como “estrutura de governança” que é formulada à medida que os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) e pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) são ponderados.

A interdependência dos agentes e uma possível necessidade de fluxo contínuo na cadeia produtiva de carne suína alinham os atributos de forma que o modo mais eficiente de se organizar as transações seria manter, em primeira análise, as estruturas estritamente coordenadas. Essa estrutura, portanto, contempla arranjos organizacionais complexos e envolve muitos agentes ao mesmo tempo, necessitando organização e controle para dar continuidade no sistema.

Contudo, o crescimento ascendente do setor suinícola do Paraná com diferentes desdobramentos operacionais e competitivos, e a necessidade de compreender quais as consequências da coordenação tanto no segmento produtor como processador, sob o olhar da NEI e da OI, indicam a seguinte pergunta para esse estudo: Como o desempenho³ dos agentes, que integram o segmento produtor do sistema agroindustrial de carne suína da região Oeste do Paraná, pode ser influenciado ao se considerar sua participação em sistemas estritamente coordenados?

1.1 OBJETIVO GERAL

Compreender como os agentes, que integram o segmento produtor em uma cadeia estritamente coordenada suinícola da região Oeste do Paraná, podem apresentar diferenciação em seu desempenho frente aos demais agentes.

³ A compreensão de Desempenho para esse trabalho segue a mesma orientação de Farina (1997) em que o desempenho avalia a prosperidade da firma, ou seja, avalia o seu crescimento e sobrevivência.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar a estrutura estritamente coordenada em que se relacionam produtores e processadores no sistema agroindustrial suinícola localizado na região Oeste do Paraná;
- Identificar os atributos de transação e comportamentos que circunscrevem o relacionamento entre produtores e processadores de carne suína no Oeste do Paraná;
- Descrever a estrutura de mercado e possíveis condutas dos agentes presentes nas relações contratuais de um subsistema estritamente coordenado;
- Compreender como o desempenho dos agentes pode sofrer influências ao se considerar o contexto e governança em que estão inseridos.

1.3 JUSTIFICATIVA

A procura por explicações consistentes quanto à estrutura, conduta e desempenho dos agentes envolvidos na cadeia agroindustrial da carne suína, motivou a escolha do tema. Ainda que os atributos da transação estejam devidamente alinhados à estrutura de governança, é fundamental compreender em que circunstâncias o segmento se desenvolve e porque ocorrem assimetrias no crescimento dos agentes.

Com o crescimento nos últimos anos da pecuária brasileira, em especial a situação do Paraná, o campo se torna alvo de importantes estudos que visam à compreensão e finalmente os melhoramentos advindos de pesquisas científicas. Tendo em vista que as estruturas devem estar alinhadas aos atributos da transação para proporcionar um posicionamento adequado frente à competição na SAG que envolve proteína animal, o estudo se justifica ao explorar as estruturas estritamente coordenadas. Essas estruturas, segundo Zylbersztajn (2009), são fundamentadas a partir de relações contratuais entre agentes que se relacionam estrategicamente. Nesse contexto de crescimento e competitividade na cadeia produtiva, aumenta a preocupação com os efeitos da interdependência entre os elos do sistema. Para Prado e Souza (2009) os setores produtivos devem considerar a interdependência dos segmentos e, conseqüentemente, necessitam de ações de coordenação e governança direcionadas a diminuir assimetrias existentes na cadeia. Assim, devem-se compreender, em

um primeiro momento, como essas interações ocorrem de fato para que, em seguida, se possa analisar e projetar um futuro desejado.

Além da dependência entre os elos da própria cadeia produtiva, há que se considerar o desempenho das demais cadeias produtivas existentes na SAG da proteína animal, pois o desempenho da concorrente afeta diretamente o preço/desempenho dos outros agentes. Um exemplo capaz de relacionar os efeitos do desempenho de outra cadeia produtiva seria o problema sanitário e ambiental que usualmente acarretam assimetrias e regulamentações no setor. Exemplos clássicos capazes de afetar a SAG da carne suína são doenças e problemas de rastreabilidade da carne bovina, proteína mais consumida no Brasil, que tem potencial para afetar o desempenho e competitividade dos demais agentes que trabalham com proteína animal.

Outro aspecto a ser considerado é a complementaridade. Farina (1997, p. 21) afirma que a Economia dos Custos de Transação contribui com a Organização Industrial, pois a teoria “localiza-se na determinação de estruturas de mercado, especialmente no tocante ao grau de integração vertical”. Dessa forma, ambas as teorias se aproximam por assumir hipóteses de sobrevivência, seja pela maximização dos lucros para a OI, seja para a minimização dos custos de transação via ECT.

Nesse sentido, no intuito de estender o conceito de competitividade das firmas para os sistemas produtivos, Farina (1997) admite alguns pressupostos em sua abordagem. O primeiro deles é aceitar que o segmento como um todo pode ser capaz de sobreviver no mercado ainda que as firmas que o compõe não o sejam. O segundo aspecto diz respeito à possibilidade de existir graus distintos de competitividade, podendo ocasionar a desaceleração da participação relativa de alguns agentes. Em continuidade, o terceiro aspecto versa sobre o surgimento de padrões de concorrência, onde as especificidades dos ativos envolvidos nas transações podem gerar sistemas regionais competindo entre si. E finalmente o quarto pressuposto é que dentro de um mesmo segmento podem se formar grupos estratégicos, seguindo um padrão de concorrência que usualmente está associado ao segmento específico da indústria. Dessa forma, a abordagem deste trabalho irá explicar as premissas propostas por Farina (1997) através das relações de mercado, ou seja, compreender porque é preciso admitir essas quatro conjecturas para abstrair o conceito de competitividade das firmas.

Por outro lado, compreender e responder às disfunções sistêmicas também é fundamental para interpretar os desregramentos que afetam a competitividade e desempenho dos agentes. As estruturas de governança são adotadas com a intenção de criar padrões de

competição. Ao se considerar o crescimento do segmento, a interdependência e a competição entre as SAGs de proteína animal, é necessário que haja um fluxo contínuo e integrado da produção, harmonizando o output/input dos elos. Todavia, mesmo com a coordenação das atividades de um sistema agroindustrial, e os atributos da transação devidamente alinhados para a determinação da estrutura de governança, não há garantias que exista um desempenho simétrico entre todos os agentes. Assim, o propósito do trabalho é compreender o desenvolvimento dos produtores, por intermédio da caracterização do meio e estrutura que o condiciona, além dos regramentos e demais variáveis que influenciam o seu trabalho diretamente.

Essa influência pode ser analisada com o auxílio das disfunções do sistema, gerando assimetria de desempenho entre os agentes produtores que estão integrados em um subsistema. A relevância do tema se justifica pelas melhorias estratégicas advindas de pesquisas científicas, que podem ser corroboradas a partir do crescimento do segmento, do aumento da produção e participação da SAG suína no cenário nacional. Em contrapartida, existem problemas denominados nesse trabalho como assimetrias de desempenho e que podem ser analisados a partir da compreensão da indústria e dos produtores que atuam na cadeia.

Nota-se que o setor se caracteriza pela existência de grandes processadores capazes de firmar contratos, assegurando previsibilidade, mantendo os preços, difundindo tecnologia, entre outras competências. No entanto, a presença de pequenos e médios produtores na cadeia produtiva pode gerar uma situação desvantajosa para aqueles com menor poder de barganha. A possibilidade de exercício de poder de mercado na relação ocorre ao se considerar que um pequeno produtor deve negociar diretamente com o grande processador, sem possuir capacidade equivalente de negociação, e em certos casos, o único comprador, caracterizando uma estrutura monopsônica.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desenvolvido na presente pesquisa apresenta um sequenciamento teórico auxiliar para a compreensão das diferenças de desempenho entre os agentes envolvidos na cadeia de produção suinícola do Paraná a partir dos pressupostos da Organização Industrial e da Nova Economia Institucional. Para realizar um aprofundamento das referidas teorias serão discutidas, em um primeiro momento, a Teoria da Organização Industrial e a Economia dos Custos de Transação, vista como um desdobramento da Nova Economia Institucional e em seguida será apresentada a Estrutura Estritamente Coordenada, modelo pelo qual todos os agentes deste estudo estão envolvidos.

2.1 TEORIA DA ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL

A teoria da Organização Industrial (OI) é uma ramificação da Economia que estuda a concorrência em mercados concentrados. Essa concorrência, por sua vez, está relacionada com o funcionamento de mercados imperfeitos e estratégias de mercado que serão lapidadas de acordo com o segmento a ser aplicada. Farina (2000) argumenta que a OI aborda os determinantes da organização dos mercados, da configuração das firmas e suas relações com fornecedores e compradores.

Da mesma forma, Church e Ware (1962, p.40) dizem que “*the Organization or Industrial Economics is the study of the operation and performance of imperfectly competitive markets and the behavior of firms in these markets*”. Assim, a configuração e relações da OI dizem respeito ao modo de operação das firmas e ganha corpo teórico na medida em que fornece ferramentas para analisar a formulação de políticas, regulação e ordenação dos fenômenos de mercado. Assim, para compreender o instrumental teórico fornecido por essa ramificação da Economia, é necessário abordar as origens da Organização Industrial, as Barreiras de entrada, o modelo conhecido como ECD (Estrutura-Condução-Desempenho) e por fim o Relacionamento entre os agentes de mercado envolvidos em determinada transação.

2.1.1 Origens da Organização Industrial (OI)

As mudanças que ocorreram nas agências regulatórias e políticas Antitruste norte americanas realizadas no início do século XX, gerou uma grande agenda de pesquisa para a OI (FARINA et al., 1997). Isso pode ser explicado pela observação de Aiginger et al. (1998) ao dizer que o primeiro posicionamento frente à teoria da Organização Industrial foi acerca da existência de diferenciação de produtos, de economias de escala, existência de grandes empresas transacionando no mercado, entre outras abordagens que a microeconomia não realizava. Afinal, o escopo da OI, conforme proposto por Scherer e Ross (1990), é analisar os processos de mercado no intuito de identificar como podem orientar as atividades dos produtores a fim de atender a demanda dos consumidores e a partir disso compreender os motivos da falha e como poderiam ser corrigidos.

A compreensão ou aceitação dos mercados imperfeitos abre margem para o tratamento do que determina e o que mantém o poder de mercado. Farina et al. (1997, p. 20) salienta que “a preocupação com as consequências do poder de mercado e seus determinantes continua a ser o objetivo central da análise da OI”. Por outro lado, conforme apontado por Coase (1972) *apud* (FARINA et al., 1997, p. 20), o verdadeiro objetivo da OI é determinar quais as forças são responsáveis pela organização da indústria e ainda como essas forças se alteram no tempo bem como quais mudanças se podem esperar na organização da indústria a partir da existência de tais forças.

Dessa forma, surgem novas estruturas de mercado e novos padrões de comportamento por parte das organizações que atuam nessa nova roupagem do mercado. Essa corrente teórica busca a compreensão das estruturas produtivas no desenvolvimento econômico, assim como a realidade industrial conforme apontado por Aiginger et al. (1998). É a partir dessa concepção que a inserção de Williamson é fundamental, pois realiza uma análise entre duas correntes teóricas para abordar as estruturas produtivas.

Uma correlação é feita por Williamson (1985, p.23) a respeito da Economia dos Custos de Transação⁴ e a Organização Industrial. Para o autor, a “*industrial organization examines contract in terms of the purposes served*”. A OI também está preocupada com a explicação do abandono da transação via mercado para realizar o intercâmbio com o auxílio de estruturas de governança que aumentam os custos de transação. Dessa forma, Amir (2002)

⁴ Ramificação da Nova Economia Institucional apresentada no tópico 4.4.

diz que a OI proporciona um debate rico e perspicaz através das múltiplas abordagens da teoria.

Dentre essas abordagens, Farina et al. (1997) trabalham com duas, que são o poder de mercado e a eficiência. A autora, a partir de Williamson (1985), propõe que essas duas abordagens geram dois grandes grupos. O primeiro busca o poder de mercado, abordagem típica da Organização Industrial, já o segundo está focado na eficiência, abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT).

No âmbito da OI, as configurações eficientes de mercado, minimizam os custos da indústria e dependem de uma hipótese fundamental que é a presença de pressões competitivas. Assim, a teoria assume a hipótese da sobrevivência para justificar sua hipótese fundamental de trabalho, maximização de lucros (FARINA et al., 1997). Dessa forma, as firmas buscam vantagens competitivas, que funcionem como veículos de maximização de lucros.

No entanto, a OI determina algumas condições para a conquista dessas vantagens competitivas. O primeiro exemplo seria a redução dos custos, trabalhada por Williamson (1985). Nele as possibilidades se relacionam com a conquista de informações privilegiadas, com a existência de barreiras à entrada para a comercialização de produtos, e ainda com a possibilidade da existência de economias de escala.

Bain (1956) foi responsável por esquematizar uma discussão que envolvia os atributos de uma indústria e suas firmas com o seu desempenho na referida indústria. Esse modelo constitui o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho em que a estrutura de mercado é caracterizada pelo conjunto de atividades que representam a prática competitiva e diferenciação de produtos.

Para Church e Ware (1962, 425) a abordagem (Estrutura⁵-Condução⁶-Desempenho) assume que:

[...] there is a stable, causal relationship between the structure of an industry, firm conduct, and Market performance. Since this relationship is assumed to be stable, a direct link between the two sets of more easily observed variables, structure and performance, is usually assumed. The basic idea is to establish relationships

⁵ Quanto à estrutura serão abordados os seguintes tópicos: número de compradores na região, diferenciação de produtos, custos envolvidos na produção e integração com a processadora.

⁶ Quanto à Condução serão abordados os seguintes tópicos: pesquisas de preços, investimentos e mudanças na produção.

between structural variables and market performance that generalize, or hold, across industries.

Essa abordagem resume os elementos e a causalidade encontrada nos modelos da Organização Industrial. No entanto autores como Farina et al. (1997) salientam um efeito que derivam muitas críticas ao modelo que é o fato das estruturas de mercado serem determinadas exogenamente. A autora se aprofunda nos motivos da crítica e diz que parte das críticas à OI decorrem exatamente dessa exogeneidade dos determinantes das estruturas e dos custos de transação, que imprime um caráter estático aos modelos e ainda uma atitude passiva da firma. Essa atitude deriva de uma falta de consideração das estratégias empresariais como condicionantes da organização dos mercados.

Ainda que as críticas ao aparato teórico estejam presentes, Plott (1982) ressalva que a teoria foi desenvolvida no intuito de compreender o processo econômico em que as instituições de mercado são nelas mesmas um processo endógeno. Assim, questões como estrutura de mercado, práticas de mercado, desenvolvimento de cartéis e evolução do mercado são questões de primeira importância da Organização Industrial. Em consonância com Plott, Aiginger et al. (1998, 799) argumentam que “*the contentions and the results of IO research influenced economic policy, notably competition or antitrust policy*”.

A literatura de Organização Industrial tem mostrado que não há uma relação causal simples e unidirecional entre estrutura de mercado, conduta das firmas e o desempenho do mercado. Isso porque se deve considerar o ambiente competitivo que é moldado pela interação entre a estrutura dos mercados, os padrões de concorrência e as características da demanda (JANK et al., 1999).

Essas contribuições já apontadas por Aiginger, Mueller e Weiss no artigo de 1998, fazem mais sentido ao compreender as Barreiras de mobilidade, o modelo Estrutura-Conduita-Desempenho e Relacionamento entre os agentes. Todos os tópicos surgem da Teoria da Organização Industrial e serão apresentadas a seguir.

2.1.2 Barreiras de mobilidade

A origem das discussões sobre Barreiras de entrada, enquanto agenda de pesquisa, foi no período pós II Guerra Mundial. As discussões se intensificaram na medida em que buscavam explicações para a existência de monopólios, que obviamente não eram explícitos,

a partir do modelo de concorrência perfeita. Esse modelo não estava de acordo com as altas taxas de retorno que algumas indústrias com alto nível de concentração estrutural estavam apresentando naquele momento, instigando dessa forma, pesquisas e acompanhamentos sugestivos para a explicação via barreiras à entrada (DEMSETZ, 1982).

Para obter tais respostas, surgiram definições propostas por alguns autores como Bain, Stigler, Ferguson, entre outros. Bain (1968, p. 252), define as condições de entrada como *“the extent to which, in the long run, established firms can elevate their selling prices above the minimal average costs of production and distribution”*. Stigler (1968, p.67) argumenta que as barreiras são como *“cost of producing (at some or every rate of output) which must be borne by a firm which seeks to enter an industry but is not borne by firms already in the industry”*. Seguindo a mesma linha de raciocínio, Ferguson (1974, p. 10) define as barreiras como *“Factors that make entry unprofitable while permitting established firms to set prices above marginal cost, and to persistently earn monopoly return”*.

Kupfer e Hasenclever (2002), por sua vez, salientam que é preciso compreender as barreiras à mobilidade como qualquer fator que impeça a mobilidade de capital no longo prazo e ainda deve permitir a existência de lucros acima dos normais para as empresas já estabelecidas no mercado. Farina (2000) chama a atenção para a questão dos custos diferenciais, pois as barreiras à entrada, para a autora, dizem respeito aos custos que afetam os entrantes, mas que não atingem as firmas já estabelecidas.

Considerando que a dificuldade ou facilidade de acesso ao mercado são determinadas pelo preço e lucratividade, Kupfer (2002) complementa a proposta de Bain e descreve novas modalidades de barreiras à entrada: (1) vantagens absolutas de custos; (2) existência de preferências do consumidor; (3) existência de economias de escala e (4) exigência de capital inicial elevado.

Quanto à exigência de capital inicial elevado, Fagundes e Pondé (2011) relatam que caso um entrante não possua credibilidade no mercado, esse entrante poderá enfrentar dificuldades para obter o capital exigido, pois os bancos tendem a ser relutantes e cobrar juros mais elevados nos empréstimos. Um segundo ponto é abordado pelos autores quanto ao mercado de capitais, pois nessas condições ele se mostra inacessível para uma firma sem reputação estabelecida.

Outras modalidades de obstáculos são apontadas. Kupfer (2002) faz referência à detenção de patentes por empresas já estabelecidas. Essa condição faz com que os novos

entrantes tenham menores vantagens absolutas quanto aos custos de produção. Farina (2000) faz menção à diferenciação de produtos, que funciona como uma barreira à entrada, pois ela ocorre em dois níveis, pela marca e pela reputação avantajada das empresas estabelecidas.

Outra barreira à entrada está relacionada aos contratos. Aghion e Bolton (1987, p.388) defendem essa posição frente às imposições contratuais que os agentes podem estabelecer conforme exposto:

It is shown that an incumbent seller who faces a threat of entry into his or her market will sign long-term contracts that prevent the entry of some lower-cost producers even though they do not preclude entry completely. Moreover, when a seller processes superior information about the likelihood of entry, it is shown that the length of the contract may act as a signal of the true probability of entry.

As duas últimas barreiras à entrada que ganham destaque são: economia de escala e economia de escopo. Para Demsetz (1982) os autores Bain e Ferguson consideram a economia de escala como uma barreira à entrada, pois são observadas quando o custo unitário de um produto decresce com o aumento da produção. Isso faz com que a entrada de novas empresas seja dificultada pelo tamanho do mercado, haja vista que existem diferenciais, conforme proposto por Farina (2000), como especialização, tecnologia e contatos já estabelecidos que os entrantes não possuam. Já as economias de escopo se firmam enquanto barreira à entrada na medida em que exigem do entrante diversificação em mais de um mercado e ainda flexibilidade nos meios produtivos que acabaram de se formar. Para Farina (2000) a economia de escopo ocorre quando dois ou mais produtos são produzidos utilizando recursos em comum, diminuindo, portanto os custos de produção.

O estudo das Barreiras de Entrada fundamenta a discussão para compreender a roupagem do modelo Estrutura-Condução-Desempenho exposto a seguir.

2.1.3 Modelo Estrutura-Condução-Desempenho

Tendo em vista que a Organização Industrial busca estudar a concorrência em mercados concentrados, Kupfer e Hasenclever (2002) argumentam que existem duas linhas de pensamento, a abordagem tradicional e a alternativa. As duas vertentes buscam respostas para questões comuns que dizem respeito ao funcionamento das empresas, dos mecanismos de coordenação, dos mercados, entre outras questões. O que as diferencia é o significado utilizado para tratar a concorrência, para uma significa desempenho e para a outra eficiência.

Nessa perspectiva, o paradigma Estrutura-Conduta-Desempenho se enquadra na linha tradicional da Organização Industrial. O modelo, segundo Tirole (1988), traz em seu conceito um sentido de gradação, ao passo que a estrutura determina a conduta que influencia no desempenho conforme exposto na Figura 1.



Figura 1: Modelo Estrutura – Conduta – Desempenho

Fonte: Adaptado de Bain (1956).

Para Tirole (1988) no campo denominado Estrutura são abordados os seguintes elementos: número de vendedores do mercado; grau de diferenciação dos produtos; estrutura de custos; grau de integração vertical com os fornecedores, entre outros elementos. Em continuidade, a Conduta consiste em: pesquisa de preços e desenvolvimento; investimento; publicidade, entre outros. E finalmente os elementos de Desempenho são: eficiência; custos marginais; variedade de produtos; taxa de inovação; lucros; e distribuição.

Assim, o paradigma acompanha o desenvolvimento da economia, analisando os agentes presentes no mercado, os produtos que estão sendo comercializados, os investimentos que influenciam no desempenho e a eficiência nos lucros e distribuição, quando analisadas na esfera Desempenho. Da mesma forma, Azevedo (1998) diz que o modelo procura avaliar em que medida as imperfeições do mecanismo de mercado limitam a capacidade do próprio mercado em atender as aspirações e demandas da sociedade por bens e serviços.

O esquema causal relatado por Tirole (1988) também é resgatado por Azevedo (1998) ao propor que um tipo de estrutura de mercado é capaz de limitar e condicionar a conduta das empresas, o que surte efeitos sobre o desempenho econômico. No entanto, Scherer e Ross (1990, p. 5) salientam que as estruturas de mercado são determinadas de forma exógena e dependem de condições básicas de oferta e demanda, como por exemplo, a taxa de crescimento dos mercados, hábitos e métodos de compra, sazonalidade do consumo e da produção, atributos tecnológicos dos produtos, insumos e processos, atitudes empresariais e aparato legal.

O caráter exógeno na determinação das estruturas de mercado é encarado por Kupfer e Hasenclever (2002) como uma limitação do modelo. Para eles, as firmas podem tomar decisões quanto aos números da produção considerando os custos, demandas e conduta dos agentes, os lucros são dessa forma programados, ou seja, definidos de forma endógena, mesmo que não exista garantia de desempenho eficaz.

Outra crítica do modelo, conforme apontado por Kupfer e Hasenclever (2002), diz respeito à importância dada à conduta e desempenho das empresas estabelecidas no mercado. Isso porque os dois itens que estão presentes no próprio modelo são capazes de se influenciarem sem a obrigatoriedade sequencial. Conforme apontado por Farina et al. (1997, p.25), podem existir “[...] efeitos retroativos da conduta das empresas e de seu desempenho sobre as mesmas condições básicas e sobre estrutura, a relação causal fica estabelecida da estrutura para o desempenho”.

A partir da nova abordagem do modelo ECD, a pesquisa se volta para a determinação das forças que organizam a indústria, como essas forças se alteraram no tempo e ainda quais mudanças se podem esperar na organização da indústria.

2.2 INSTITUIÇÕES

A partir de uma perspectiva macro desenvolvimentista e na tentativa de reger as atividades econômicas e sociais, foram criadas as instituições. Segundo North (1991), as instituições são definidas como as restrições humanamente construídas onde interagem as estruturas política, econômica e social⁷. As regras formais são compostas por leis, constituição e direitos de propriedade, por outro lado, as sanções, tradições e códigos de conduta são classificados como restrições informais. De forma complementar aos estudos de North, Williamson (1985) definiu as instituições como soluções eficientes dos problemas inerentes ao ambiente competitivo, tais como a decisão de integrar verticalmente a produção.

Com uma abordagem institucional da economia, Commons (1931, p. 648) relata em seu primeiro parágrafo o quão difícil é encontrar uma definição adequada ao termo instituições:

⁷ *Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction* (NORTH, 1991, p. 97).

The difficulty in defining a field for the so-called institutional economics is the uncertainty of meaning of an institution. Sometimes an institution seems to mean a framework of laws or natural rights within which individuals act like inmates. Sometimes it seems to mean the behavior of the inmates themselves. Sometimes anything additional to or critical of the classical or hedonic economics is deemed to be institutional. Sometimes anything that is "economic behavior" is institutional. Sometimes anything that is "dynamic" instead of "static," or a "process" instead of commodities, or activity instead of feelings, or mass action instead of individual action, or management instead of equilibrium, or control instead of laissez faire, seems to be institutional economics.

A partir de uma concepção sociológica, as instituições para Scott (2001) devem ser compreendidas como estruturas sociais duráveis, compostas por elementos simbólicos, atividades sociais e ainda com recursos materiais que solidificam os sistemas sociais ao longo do tempo e espaço. Dessa forma, não podem ser desintegradas ao ocorrer mudanças radicais no ambiente, tendendo à perenidade das estruturas mantidas ao longo das gerações.

Quanto aos elementos que compõem as instituições, Scott (2001) argumenta que alguns deles proporcionam estabilidade e significado para as instituições. Para o autor, as instituições são compostas por elementos normativos, regulativos e culturais cognitivos. A noção normativa proposta diz respeito à obrigação social, sua lógica é de adequação ao quadro normativo proposto. Os elementos regulativos dão ênfase na fixação de normas, ou seja, no controle direto e coercitivo e, finalmente, os elementos cognitivos são aqueles que privilegiam a construção social da realidade que pode variar de acordo com o contexto institucional. De acordo com Scott, Hall e Soskice (2001) definem as instituições como um conjunto de regras, formais e informais, seguidas pelos atores seja por razões normativas, cognitivas ou materiais.

A partir de uma compreensão desses três elementos, Crubellate et al. (2004, p. 44) considera que as instituições se referem a “padrões concretos, exteriores às organizações, pelo menos individualmente, isto é, elementos ambientais formais e com força coercitiva, como formas consideradas legítimas de governança ou mesmo como sistemas de leis e regras”. Nesse aspecto é possível notar a perspectiva de longo prazo que podem ser construídas e desenvolvidas socialmente.

Além de um conjunto de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais, Furubotn e Richter (2000) incluem na discussão os arranjos institucionais que permitem a sua aplicação. Para eles, as restrições teriam o propósito de trilhar o comportamento dos indivíduos para alguma direção programada. Alguns exemplos desse caminho a ser seguido

seriam as firmas, o sistema monetário, entre outros componentes inerentes às organizações sociais compostas por elementos que fornecem significado social.

Por outro lado, a partir de uma concepção econômica, as instituições são constituídas, segundo Farina et al. (1997), pelos regramentos formais e informais capazes de condicionar o jogo social. Dessa forma, os agentes de mercado iriam realizar o intercâmbio dos direitos de propriedade seguindo regras (formais e informais) criadas por eles mesmos. A evolução das instituições, tema central do trabalho de North (1991), a partir de uma posição econômica, é obtida ao considerar o sequenciamento dos fatos, ou seja, aquilo que já se passou em determinada economia irá influenciar nas determinações futuras. À medida que uma estrutura evolui, ela estabelece um norte para o futuro, seja ele positivo ou negativo. O desempenho econômico, nessa perspectiva, pode estar relacionado a mudanças institucionais.

Ao considerar as mudanças institucionais e suas influências, é possível identificar outro propósito das instituições, que é controlar os custos de transação entre os agentes econômicos, haja vista a constante manipulação dos regramentos realizada pelos agentes à medida que realizam trocas dos direitos de propriedade. Nesse sentido, Bronzo e Honório (2005) argumentam que as instituições são capazes de reduzir incertezas relativas ao comportamento e comprometimento dos atores do mercado. Assim, as instituições fornecem informações relevantes aos agentes e que são oriundas do constante monitoramento realizado para estabelecer sanções caso necessário.

Além de estabelecer sanções, North (1993) salienta que as instituições afetam o desempenho da economia devido ao seu efeito sobre os custos de intercâmbio da produção, como os custos de transação e transformação. A ideia base é que a instituição seja utilizada estrategicamente pelas organizações. Ao tratar das estratégias das empresas em função da análise que fazem das instituições, North (1993, p. 16) salienta que as firmas se projetam no intuito de aproveitar oportunidades que serão definidas pelo conjunto de limitações existentes. Azevedo (2000) complementa essa ideia, ao observar que o exercício do papel das instituições reduz o custo de interação entre os seres humanos, representando um elemento importante para a eficiência e desenvolvimento econômico.

O contraste que pode ser observado no argumento de North (1993) é fruto da diferença entre dois possíveis conceitos, diferenciando instituições e organizações. A mesma dicotomia é evidente na definição de Commons (1931, p. 648) ao propor que as instituições devem ser compreendidas “*as collective action in control, liberation and expansion of individual action*”. Nessa perspectiva a ação coletiva envolve todas as formas de controle social como

família, associações, sindicato, o Estado, entre outras formas. O princípio comum a todas as formas de organização é a presença de maior ou menor grau de controle.

Para Leite e Lanzer (2007), Williamson (1996) foi quem apresentou as principais diferenças entre os dois conceitos de instituições. Além do conjunto de normas, princípios éticos, morais e comportamentais que orientam o relacionamento dos agentes, Williamson (1975) também propõe que se considerem as instituições no estudo das estruturas de governança e suas modalidades. É sob a segunda categoria de análise que predominam o estudo e a análise das importantes contribuições de Williamson sobre a teoria dos custos de transação.

Ao aceitar a complexidade e relevância das instituições para responder aos novos questionamentos envoltos à temática da Nova Economia Institucional, Williamson (2001) propõe em seu artigo a subdivisão das instituições da economia em quatro níveis para compreendê-las. No primeiro, chamado de *Embeddedness*, estão as instituições informais tais como as tradições, normas religiosas, entre outras instituições cuja característica é mudar lentamente e poder surgir de forma espontânea. O Segundo nível é composto pelo ambiente institucional onde estão as regras formais do jogo tais como burocracia, política, jurisdições, entre outros elementos. Descendo mais um nível, estão as instituições de Governança, trata-se de um nível composto pela Economia dos Custos de Transação, e dessa forma, preza que a estrutura de governança esteja alinhada às características da transação. E finalmente, no nível quatro, está a alocação dos recursos que é feita continuamente a depender dos movimentos do mercado. Os quatro níveis propostos por Williamson seguem uma hierarquia rígida, ou seja, o nível inferior responde diretamente ao nível superior.

Embora existam duas grandes correntes teóricas que conceituam as instituições na esfera sociológica e econômica, a compreensão de instituições neste trabalho assume a proposta de North (1991). Portanto, considera-se que as Instituições são as regras do jogo. Assim, a partir das contribuições de Coase (1937) e North (1991) abre-se caminho para o estudo das instituições e seu impacto econômico sob a ótica da Nova Economia Institucional (NEI).

2.3 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A partir da definição proposta de instituições, é possível iniciar a discussão de uma vertente teórica chamada Nova Economia Institucional (NEI), em que o papel das instituições é impor regras ao jogo econômico. Tais regramentos fazem parte do conjunto de instituições que formam o ambiente institucional. Para Farina et al. (1997) a NEI irá contribuir para a compreensão das regras do jogo a partir das teorias econômicas.

Essas teorias surgiram a partir de 1930 com o advento de pensamentos não ortodoxos sobre a economia que abriram caminho para a formação da NEI. Essas teorias foram, para Azevedo (1997), reorganizadas posteriormente e categorizadas como a Nova Economia Institucional. Para Williamson (2000, p. 600) vários autores ganham destaque ao se pensar na relevância dos seus trabalhos para a consolidação da referida vertente teórica:

I would include six Nobel Laureates among the key figures: Kenneth Arrow, Friedrich Hayek, Gunnar Myrdal, Herbert Simon, Ronald Coase, and Douglass North [...] But there are others. Armen Alchian has been an influential figure. So too has been research on organization theory, especially at Carnegie (some of it prefigured by earlier work by Chester Barnard)—where the names of Richard Cyert and James March join that of Simon. Alfred Chandler's pioneering work in business history was also path breaking. Thoughtful contributors from the law, especially contract law, include Karl Llewellyn, Stewart Macaulay, Lon Fuller, and Ian Macneil. John R. Commons also brought original and important ideas to the study of institutional economics.

Conforme observado por Williamson (2000), os autores Arrow, Hayek, Myrdal, Simon, Coase e North são considerados figuras-chave para a evolução da NEI. Coase trouxe um novo entendimento ao explicar a gênese da firma, para ele a firma não seria apenas um espaço de transformação do produto, mas também um campo de coordenação dos agentes através de suas ações (FARINA et al. 1997). Essa transformação e coordenação dos agentes geram um custo denominado custo de transação que envolve todas as atividades da firma. A esse respeito, Zylbersztajn (2009), argumenta que a partir da interpretação da firma como um nexos de contratos abriu-se caminho para o estudo das organizações como arranjos institucionais que regem as transações, seja por contratos formais ou acordos informais, submetendo as instituições para a análise da firma.

Williamson (1985) defende duas modalidades de custos de transação. A primeira categoria de custos ocorre no momento *ex-ante* da negociação, tempo em que os agentes podem negociar e salvaguardar os direitos de propriedade através de algum mecanismo de segurança. Já os demais custos ocorrem no momento *ex-post* e surgem devido à necessidade

de monitoramento, renegociações e adaptações contratuais. Tais custos devem ser compreendidos para que se possa enfatizar o papel e influência das instituições.

A definição proposta por North (1991, p. 97) de que as instituições são normas construídas pelos humanos, capazes de estruturar as relações sociais, econômicas e políticas dão suporte para a NEI. Isso por reconhecer que a operação e eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam, criam a regra do jogo. Farina et al. (1997) defendem essa ideia, reafirmando que tais regras podem ser de cunho econômico, social ou político.

Outro autor que ganha destaque na discussão é Simon, que em seu artigo de 1957 intitulado “*Models of man*” propõe a racionalidade limitada. A ideia de que os contratos são, no campo *ex-ante*, incompletos devido ao desconhecimento dos efeitos do contrato *ex-post*. Esse entendimento traz mudanças no campo de processamento de informações e formação de contratos, em especial quando se observa alto grau de especificidade de ativos (WILLIAMSON, 1985).

Embora os custos de transação definidos por Coase tenham sido de fundamental importância para uma nova concepção da firma, o seu insight não permitia testes empíricos devido à falta de base de comparação de tais custos. Assim, para uma efetiva consolidação da NEI, era preciso haver contribuições que permitissem a refutação da proposição de Coase. Os primeiros passos foram dados por Williamson (1975) e Klein et al. (1978). Williamson, por sua vez, se preocupou em atribuir dimensões, utilizando elementos objetivos e observáveis que poderiam influenciar nos custos de transação e conseqüentemente influenciar na escolha da estrutura de governança. A proposição inicial de Coase poderia ser objeto de um tratamento empírico, em que a especificidade dos ativos aparecesse como variável explicativa da variável dependente denominada forma organizacional. Assim, a evolução e consolidação da NEI foram se firmando enquanto teoria (FARINA et al. 1997).

Quanto ao progresso da NEI, Williamson (2000, p. 596) destaca que a teoria:

[...] has progressed not by advancing an overarching theory but by uncovering and explicating the microanalytic features to which Arrow refers and by piling block upon block until the cumulative value added cannot be denied.

O termo evolução é empregado de forma proposital na oração para estabelecer um sentido à teoria. Não significa dar novas respostas para as questões tradicionais, mas sim responder aos novos questionamentos que surgiam como, por exemplo, explicar em um

segundo momento o porquê das decisões, ou seja, explicar porque as decisões são tomadas de determinada forma e não de outra.

A explicação dos novos questionamentos se divide em duas vertentes teóricas da NEI. Para Zylbersztajn (2009) as vertentes analíticas são complementares e aplicáveis ao estudo das organizações. A primeira é de natureza macro-desenvolvimentista, onde aborda a origem, estruturação e mudanças das instituições. Nesse nível procura-se explicar a origem e mudanças das instituições que são vistas como as regras que pautam o comportamento da sociedade. Já a segunda vertente, é de natureza micro-institucional, representada pela economia das organizações e estuda a natureza explicativa dos arranjos observados.

Embora os níveis analíticos sejam complementares e se desenvolvam paralelamente, ambos partiram de um mesmo ponto, o trabalho de Coase (1937). Para Azevedo (2000), a ligação entre ambiente institucional e estruturas de governança proporcionou uma agenda de pesquisa comum. Para Williamson (2000), o foco da NEI está em grande escala sobre a Economia dos Custos de transação (ECT) e sobre a Teoria da Agência. Para esse trabalho, em especial, o foco estará sob a segunda vertente, que foca o nível micro-analítico, abrangendo a ECT, por se preocupar com a análise das estruturas de governança que regulam uma determinada transação.

2.4 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT)

Trata-se de uma extensão da Nova Economia Institucional concentrada no nível micro-analítico denominada Economia dos Custos de Transação (ECT). Para uma melhor compreensão dessa teoria serão apresentadas nos próximos subitens as origens da ECT, os custos de transação, pressupostos comportamentais, atributos da transação, estruturas de governança e teoria dos contratos. Esse nível analítico, preocupado com as estruturas de governança irá fundamentar a discussão para a inserção de uma forma de governança denominada Estrutura Estritamente Coordenada, foco de análise desse trabalho.

2.4.1 Custos de Transação

Conforme indicado anteriormente, uma nova perspectiva surgiu a partir de Coase (1937), pois o autor alega que existem custos inerentes à utilização do mercado para transacionar ou ainda custos para exercer a coordenação através do sistema de preços. Dessa

forma, Coase destaca a presença de outros custos de transação que vão além da produção, custos esses que estariam diretamente ligados a manutenção do mercado, os custos de transação.

À medida que as transações foram se tornando complexas, houve a necessidade de aprimorar o escopo dos custos de transação. Conforme proposto por Farina et al. (1997), Coase realizou uma definição restrita dos custos de transação, em que corresponderiam ao custo de se utilizar o mercado ou a coordenação. Dessa forma, os custos de transação são definidos não apenas pelo uso do mercado, mas pelo uso de qualquer forma organizacional que possa surgir.

Ao passo que as definições ficaram mais abrangentes, North (1994, p.361) conceitua custos de transação como “*the costs of specifying what is being exchanged enforcing the consequente agreements. In economic markets what is being specified is the valuable attributes [...] of goods and services or the performance of agents*”. De forma complementar, Besanko et al. (2006) argumentam que os custos de transação devem agregar o tempo, as despesas de negociação, escrituração, fazer valer os contratos, custos de tentar evitar o comportamento oportunista dos agentes na busca de ganhos maiores ao realizar quebras de acordo.

A ideia dos custos de transação foi tratada por North ao considerar que as instituições são as regras do jogo. Conforme proposto por North (1991), essa concepção torna possível a compreensão do desenvolvimento econômico, pois as instituições influenciam nos custos de transação. Esses custos impactam nos custos de produção que irão condicionar a rentabilidade econômica. Zylberzstajn (2005) também retoma essa ideia e salienta que essa concepção está baseada no entendimento da firma como um nexo de contratos que geram custos ao transacionar.

Williamson (1985) propõe que os custos de transação sejam subdivididos em dois tipos de custos de transação oriundos da formulação contratual, custos de transação *ex-ante* e custos de transação *ex-post*. Os custos advindos *ex-ante*, são de elaboração, negociação e salvaguardas⁸ contratuais. Essa etapa deve ser feita com cautela, pois o contrato é composto por várias contingências e as partes devem negociá-las previamente. No entanto, não é possível prever todos os efeitos pós-contratuais, podendo surgir novas contingências oriundas da incompletude contratual.

⁸ O participante do contrato irá expor todas as condições, sendo que no campo *ex-ante* as partes registram as condições do negócio a fim de sinalizar compromissos credíveis e garantir a integridade das transações (WILLIAMSON, 1985).

Já no campo *ex-post* da transação, os custos do contrato se firmam de várias formas. Williamson (1985) expõe quatro deles: (1) incorrem em maiores custos quando as transações ficam desalinhadas com o que foi tratado *ex-ante*; (2) esforços bilaterais são realizados para corrigir desalinhamentos após as transações terem sido iniciadas; (3) o funcionamento e os custos associados com a estrutura de governança escolhida e (4) os custos de se efetuar transações seguras.

Essa ramificação é interpretada por Zylberstajn (2005). O autor acredita que os custos de transação para Williamson, estão baseados na existência de características mensuráveis da transação, tais como: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. E quando essas características estão na presença do oportunismo e racionalidade limitada, definem um alinhamento eficiente da governança, orientado pela minimização dos custos de transação.

Embora os dois fatores pareçam distantes, Williamson (1985) salienta que os custos *ex-ante* e custos *ex-post* do contrato são interdependentes. O fato de serem interdependentes implica no seu tratamento de forma simultânea e não sequencial. Os custos, por sua vez, são difíceis de quantificar. No entanto, essa dificuldade é mitigada ao passo que as decisões são tomadas ao se comparar um modelo contratual com outro.

A noção do tempo, que Besanko et al. (2006) destaca, é fundamental na análise dos custos de transação feita por Jacobides e Winter (2005). Os autores afirmam que na medida em que as firmas atuam no segmento e tomam decisões pensando nos lucros, os custos de transação tendem a se fixar no curto prazo, mas irão sofrer alterações no médio e longo prazos. Assim, mudanças endógenas, em especial a capacidade das organizações em responder ao mercado, interferem nos custos de transação.

Embora a orientação desse trabalho esteja sobre a concepção de Williamson para os custos de transação, Barzel (2005) defende uma nova abordagem para o tratamento dos atributos na transação. De um lado está Williamson que ao ser orientado pela minimização dos custos de transação escolhe uma estrutura de governança e se preocupa com os direitos de propriedade através da reputação dos agentes, salvaguardas contratuais e da corte. Por outro lado, Barzel (2005) explora os custos de transação relacionados a perda de eficiência, dado à dificuldade de mensuração, e à proteção dos direitos. Dessa forma, ambas as abordagens estão preocupadas com a garantia dos direitos de propriedade.

É preciso pensar no desenvolvimento econômico proposto por North (1991) aliado às Instituições, pois são elas que irão viabilizar a eficiência que é desejada pela Economia dos Custos de Transação (ECT). As instituições são capazes de reduzir a incerteza e ainda os

efeitos negativos dos pressupostos comportamentais. Esses pressupostos são analisados pela Economia dos custos de transação ao lado dos atributos da transação.

2.4.2 Pressupostos comportamentais

Os dois pressupostos comportamentais, oportunismo e racionalidade limitada, são para Williamson (1985) parte constituinte da Economia dos Custos de Transação. O primeiro pressuposto assume que os indivíduos são oportunistas e o segundo que há limites cognitivos dos agentes para processar todas as informações oriundas da transação.

De acordo com Williamson (1985, p. 47) o oportunismo se refere “[...] *to the incomplete or distorted disclosure of information, especially to calculated efforts to mislead, distort, disguise, obfuscate, or otherwise confuse*”. De forma complementar e seguindo os preceitos de Williamson, Zylbersztajn (1995, p. 17) salienta que o “[...] oportunismo parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente pode permitir que o primeiro desfrutasse de algum benefício do tipo monopolístico”.

Dessa forma, o oportunismo está, invariavelmente, presente nas transações econômicas. Associados à incerteza, a frequência com que ocorrem as transações e o grau de investimento específico numa dada transação são fatores centrais na definição da estrutura de governança adequada a ser usada numa dada transação (WILLIAMSON, 1991). A escolha da estrutura de governança adequada se contrapõe à possibilidade de oportunismo considerando o nível de risco associado ao investimento. Os recursos para continuidade nas transações (frequência) e a reciprocidade nos investimentos são utilizados para garantir, mesmo que de forma imperfeita, a possibilidade de ganhos oportunistas de terceiros. As firmas que compõem uma transação, principalmente aquelas que demandam continuidade e um maior investimento em ativos específicos, incorrem em custos consideráveis para garantir o controle do oportunismo. Isso, até um nível em que manter os custos associados tenha como resultado uma possibilidade de ganho superior e garantia de que os concorrentes não desenvolvam produtos ou serviços com similar valor percebido pelos consumidores.

O segundo pressuposto comportamental, a racionalidade limitada, trabalha com o paralelo de disponibilidade de informações com a capacidade de processamento dos agentes. Para Zylbersztajn (1995, p.17), a racionalidade limitada “[...] é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar,

entretanto não consegue satisfazer tal desejo”. Este pressuposto se baseia na ideia de que os agentes, apesar de buscarem a racionalidade, são limitados em sua capacidade cognitiva de tomar decisões e avaliar a complexidade do ambiente e de sua incerteza.

Para Williamson (1985), a racionalidade limitada é guiada pelas orientações de Simon em que esse conceito assume que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado. Farina et al. (1997) completam dizendo que, como os agentes não conseguem prever as contingências do futuro, dado o limite de seu processamento, os contratos são necessariamente incompletos. No entanto, os autores salientam que essa limitação é conhecida e que a possibilidade de haver adaptações contratuais é real.

Dessa forma, as adaptações são realizadas levando-se em consideração a racionalidade limitada dos agentes. Simon (1971) já dizia que ao se considerar o número de informações disponíveis no momento da decisão, jamais irá se apresentar um grau alto de racionalidade. Para o autor, o número de alternativas que os indivíduos devem tomar com as informações que necessitaria de fato são tão vastos que não é possível admitir qualquer aproximação com a racionalidade absoluta.

Assim, racionalidade limitada pode, de certo modo, incitar o comportamento oportunista, considerando que a composição de contratos e transações é, de maneira geral, ampla e complexa, sendo quase impossível prever todas as contingências futuras nas negociações (WILLIAMSON, 1981). O oportunismo, nesse sentido, surge nessa perspectiva de assimetria de informações, em que o agente com comportamento oportunista se utiliza de ‘privilégios’ advindos da posse de informações relevantes, bem como da exploração de contratos imperfeitos para ganhar vantagem e explorar a contraparte na transação.

De acordo com Barney et al. (2001), a ECT tem foco exatamente sobre a anulação do oportunismo nas transações, indicando a necessidade de desenvolvimento de mecanismo de controle de ações desleais, baseadas no oportunismo, pela posse de posição vantajosa e de informação superior. O próprio desenvolvimento das formas hierárquicas e híbrida, como alternativa a forma de mercado, pressupõe a criação de barreiras ou salvaguardas ao comportamento oportunista, de acordo com o grau de intensidade das negociações estabelecidas. Portanto, é possível afirmar que a escolha da estrutura de governança adequada para firma responde ao grau de investimento específico envolvido numa transação, o que pode inviabilizar a forma de mercado e indica a necessidade de composição de estruturas hierárquicas ou híbridas para proteção contra perdas por comportamento oportunista.

A condição de incerteza futura é outra perspectiva que está intimamente ligada à possibilidade de oportunismo pelos agentes. A possibilidade de prever as condições futuras do

ambiente em que se processam as negociações também é limitada. Conforme Azevedo (2000, p. 36) “cientes da incompletude dos contratos, os agentes constroem estruturas de governança para lidar com as lacunas inevitavelmente presentes em contratos internos e externos às organizações”. Portanto, a possibilidade de incerteza torna a condição de renegociação, em condições adversas no futuro, uma possibilidade constante, o que possibilita a existência de comportamento oportunista. De maneira ampla, a precaução à incerteza e ao comportamento oportunista indica a existência de meios de prevenção dos agentes nas transações, com a criação de mecanismos de salvaguarda com custo associados às negociações, sendo todos estes custos de transação existentes e foco da análise da ECT (LANGLOIS; FOSS, 1996).

2.4.3 Atributos de transação

Os atributos de transação são caracterizados por Williamson (1985) e estão relacionados aos arranjos institucionais que podem variar de acordo com as características dos atributos de transação. Na visão de Williamson, existem três atributos que influenciam a escolha da estrutura de governança: frequência, incerteza e especificidade dos ativos. Embora os três atributos sejam de fundamental importância para compreender as estruturas, Williamson (1985) foca seu trabalho nesse último atributo, a especificidade dos ativos, como o principal determinante da estrutura.

Como o próprio nome diz, a frequência está relacionada com o número de vezes que os agentes da transação se encontram para realizar trocas. Assim, Williamson (1985) diz que quanto maior a frequência, menores os custos de coletar informações e conseqüentemente menores os custos de elaborar contratos. A diminuição dos custos na elaboração dos contratos ocorre devido à formação da reputação capaz de limitar o comportamento oportunista.

A reputação abordada por Barzel e Suen (1992) ao introduzir a ideia de *Moral Hazard*⁹ em que as escolhas contratuais geram *trade-offs*. O contrato, nesse sentido, é um instrumento que regula o relacionamento para não desviar os comportamentos, por intermédio de incentivos. Dessa forma, os contratos mostram os custos marginais de abandono que um agente pode ter ao ferir sua reputação no jogo econômico.

⁹ Para Barzel e Suen (1992) *Moral Hazard* ou risco moral está relacionado à continuidade das transações, considerando a frequência, incerteza e reputação dos agentes.

Por outro lado, quando as relações se intensificam, pode haver interesse mútuo por realizar as transações a um custo mais baixo. Nesse caso, Farina et al. (1997) defende a ideia de que seja viável a construção de um mecanismo complexo de governo das transações quando as trocas entre os agentes se intensificam. O segundo atributo de transação, incerteza, é para Williamson (1985) a mudança oriunda do ambiente econômico. Tais mudanças deixam o ambiente incerto e dificulta a tomada de decisões. Assim, quanto maior a incerteza, mais complexos serão os contratos e, portanto, mais custoso será garantir os direitos de propriedade de cada participante. A incerteza em uma transação está, dessa forma, associada à impossibilidade de previsão do futuro.

Para Farina et al. (1997), o surgimento da incerteza está no fato das partes envolvidas na transação não conhecer o parâmetro de avaliação e monitoramento, impedindo a construção de esquemas de incentivos adequados nos moldes ortodoxos. No entanto, mesmo que uma informação seja observada, a montagem do contrato ainda contará com a limitação da racionalidade limitada (pressuposto comportamental), aumentando ainda mais a incerteza da transação. Assim, embora a incerteza exista na formulação dos contratos, a ordem da ECT seria minimizar ao máximo os efeitos da incerteza para diminuir os custos contratuais e consequentemente os custos de transação.

Finalmente, a especificidade dos ativos, diz respeito àqueles ativos que ao ser empregado em outra atividade que não aquela inicialmente programada, geram perdas de valor (autor). Assim, quanto maior a especificidade do ativo, maior serão os custos de transação. Williamson (1985) faz três considerações: (1); ativos específicos são investimentos duráveis realizados em uma transação específica (2) a continuidade do relacionamento ou utilização do ativo para sua atividade principal é valorizada; (3) as salvaguardas contratuais e organizacionais surgem para evitar que os participantes tentem realizar outra atividade que não a contratada previamente, na tentativa de lucro monopolista.

A importância desse atributo é evidente no trabalho de Zylbersztajn (1995) em que propõe que a especificidade dos ativos se constitui o indutor mais importante no momento da escolha da governança. Isso porque a dependência bilateral está relacionada com uma maior concentração de ativos específicos, necessitando de formas específicas de estruturar as transações.

Da mesma forma que a incerteza está relacionada ao pressuposto da racionalidade limitada, a existência de ativos específicos está diretamente associada ao pressuposto de ação oportunista dos agentes econômicos. Podem ocorrer casos em que a utilização dos ativos específicos deva ser feita para outros fins, diminuindo o valor agregado da transação. Para

Klein et al. (1978), quando há um aumento da especificidade dos ativos, deve-se considerar os atos oportunistas e consequentemente a criação da quase-renda¹⁰, aumentando os gastos para salvaguardar os interesses das partes.

Assim, Williamson (1985) distingue a especificidade de ativos em seis modalidades organizacionais, que são: locacional; ativos físicos; ativos humanos, dedicados, temporal e de marca. A especificidade local diz respeito à eficiência no deslocamento, gerando eficiência e redução dos custos de transação. Em continuidade, a especificidade de ativos físicos está relacionada com os ativos dos agentes, sendo específicos para a atividade desempenhada pelos dois. A especificidade de ativos humanos ocorre quando há necessidade de pessoas especificamente para o exercício da atividade. Os ativos dedicados são aqueles produtos cujo investimento foi realizado para atender um único comprador. Já os ativos temporais estão relacionados aos produtos que necessitam de investimentos elevados, mas que não alcançam o retorno esperado se o produto não for comercializado no espaço de tempo programado. E finalmente como o próprio nome diz, os ativos específicos relacionados com a marca dizem respeito aos produtos que necessitam de investimentos para serem fabricados e estão ligados à marca.

Conforme se observa, a definição da estrutura de governança adequada para redução de custos de transação pode ser escolhida, considerando-se os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), os fatores ambientais e os contratos envolvidos nas transações. Dessa forma, tais variáveis devem ser ponderadas para que seja escolhida uma das formas de governança inseridas na teoria da ECT, que podem ser o mercado, a integração vertical ou estruturas híbridas, discutidas a seguir.

2.4.4 Estruturas de governança

Com a intenção de reduzir os custos de transação, os agentes econômicos devem adotar um modo de governança a fim de regular as transações. Essa organização é denominada Estruturas de Governança e para a Economia dos Custos de Transação, ela deve

¹⁰ Para Klein et al. (1978) a quase-renda é o excesso de valor do ativo com relação ao seu uso de oportunidade ou do valor residual.

ser pautada considerando-se os pressupostos comportamentais, os atributos da transação e as características setoriais a qual essa estrutura será formatada.

Embora os atributos da transação sejam definitivamente relevantes para a escolha da estrutura, Williamson (1985) aprofunda seus estudos tomando como ícone a especificidade dos ativos para explicar o seu modelo de reduzir os custos de transação. Os custos de transação, inicialmente idealizado por Coase (1937) foi operacionalizado por Williamson (1985). Dessa forma, Jacobides e Winter (2005) no intuito de estudar as condições pelas quais as empresas decidem abandonar o mercado para integrar verticalmente a produção, citam Williamson como grande indutor dessa compreensão. Williamson (1985), por sua vez elaborou um modelo com três formas de governança que funcionam como mecanismos de coordenação que são: via mercado, contratos e integração vertical.

A partir da Economia dos Custos de Transação, cada forma de governança é amparada por uma forma contratual específica, exceto quando se utiliza o mercado para realizar as transações. Para Williamson (1985) o problema da organização econômica está na organização dos contratos. Assim, enquanto a Organização Industrial examina o contrato a partir dos seus propósitos, a ECT examina os contratos de forma a trazer eficiência para as relações, trata-se, portanto de um olhar interno.

O mundo dos contratos é composto por quatro itens: (1) planejamento, (2) regras pessoais, (3) fatores competitivos e (4) governança adotada. Esses processos contratuais estão para Williamson (1985) diretamente ligados aos pressupostos comportamentais e aos atributos, cuja presença ou intensidade justifica essas condições, conforme pode ser visualizado por intermédio do Quadro 1.

Pressupostos Comportamentais		Atributo	Contrato
Racionalidade Limitada	Oportunismo	Especificidade de ativos	
0	+	+	Planejamento
+	0	+	Regras pessoais
+	+	0	Competição
+	+	+	Governança

Quadro 1: Atributos do processo contratual

Fonte: Williamson (1985)

Quando se inserem as possíveis estruturas de governança na noção contratual, Williamson (1985) propõe quatro formas possíveis de se estabelecer contratos: (1) Governança de mercado, (2) Governança trilateral, (3) Governança bilateral e (4) Governança

unificada. A primeira é delineada a partir das regras econômicas de mercado, imperando o mecanismo de preço. Assim, têm-se relações impessoais em que não é necessário haver muita especificidade dos ativos ou há muita oferta no mercado.

Já a governança trilateral ocorre quando há algum grau de especificidade de ativos. Começa assim algum interesse em cumprir o que foi acordado no contrato, pois os dois estão interessados em garantir o direito de propriedade. Em continuidade, a governança bilateral há um grau maior de especificidade de ativos, podendo haver um incremento nas relações de confiança, reputação. Assim o interesse em cumprir o contrato aumenta, bem como as adaptações também podem ocorrer devido a esse interesse no contrato. Finalmente, a governança unificada é a própria integração vertical, em que as transações possuem frequência alta, há especificidade de ativos e com o objetivo de diminuir a incerteza e aumentar a eficiência contratual, ocorre a integração vertical.

Dessa forma, a frequência e a especificidade dos ativos são os delineadores da escolha de governança. Quando a especificidade é baixa utiliza-se o mercado. Quando a frequência é baixa e a especificidade é média ou alta utiliza-se a governança trilateral. Quando a frequência é alta e a especificidade média, a governança deve ser bilateral e finalmente quando a frequência é alta e a especificidade dos ativos também é alta, utiliza-se a governança unificada (WILLIAMSON, 1985).

Dessa forma, o que se busca foi descrito por Farina (1999, p. 152):

Governar a transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo. Essa governança pode ser obtida por meio sistema de preços, quando o produto tem baixa especificidade e é ofertado por vários produtores. Caso contrário, a governança adequada pode exigir a elaboração de contratos onde ficam pré-definidos instrumentos de incentivo e controle, tais como multas, auditorias ou prêmios por resultado. Dito de outra forma, estratégias competitivas dependem de estruturas de governança apropriadas para que possam ser bem sucedidas.

Da mesma forma, Azevedo (2000) argumenta que as decisões da empresa são guiadas pela decisão “*make or buy*”. O autor faz um paralelo entre os dois extremos da produção. De um lado o mercado, onde não há necessidade de imobilizar ativos específicos para a produção, de outro os contratos e finalmente chegando à integração vertical, onde há necessidade de imobilizar ativos específicos. É importante salientar que no caminho estão as estruturas estritamente coordenadas, modelo pelo qual esse trabalho está pautado.

As três formas de governança podem ser compreendidas da seguinte forma:

a) **Transações via mercado:**

Essa forma de transação ocorre quando os agentes decidem buscar no mercado aquilo que precisa, deixando de montar contratos ou produzir internamente. Para transacionar no mercado, o nível de especificidade de ativos deve ser baixo, para não haver necessidade de salvaguardas contratuais, diminuindo assim os custos de transação. Além disso, os agentes devem conhecer as características do seu produto e setor, diminuindo a incerteza nas transações (WILLIAMSON, 1985).

b) **Transações híbridas:**

As formas contratuais de transacionar no mercado, segundo Williamson (1985), não assumem altos custos como ocorre na integração vertical e ainda podem ocorrer tanto de modo informal (baseados na confiança e reputação), quanto formalmente se aproximando das estruturas hierárquicas. Essa mudança para a forma contratual ocorre, entre outras razões, pela necessidade de controle das operações feitas pelos agentes. Assim, quando o mercado não satisfaz os interesses dos agentes, utiliza-se o contrato como forma intermediária para a realização das trocas dos direitos de propriedade.

Dessa forma, a partir do modelo de Williamson (1996), pode-se ter uma visão a respeito do acompanhamento dos custos em função do aumento das especificidades de ativos envolvidas na transação. A figura demonstra que seria mais eficiente, em relação aos custos, utilizar uma governança via mercado quando os ativos demonstram baixa especificidade. No entanto, na medida em que os ativos se tornam específicos na transação, o ponto ótimo de eficiência se desloca para a direita, ou seja, a integração vertical se mostra mais eficiente quando comparada ao mercado, conforme a Figura 2:

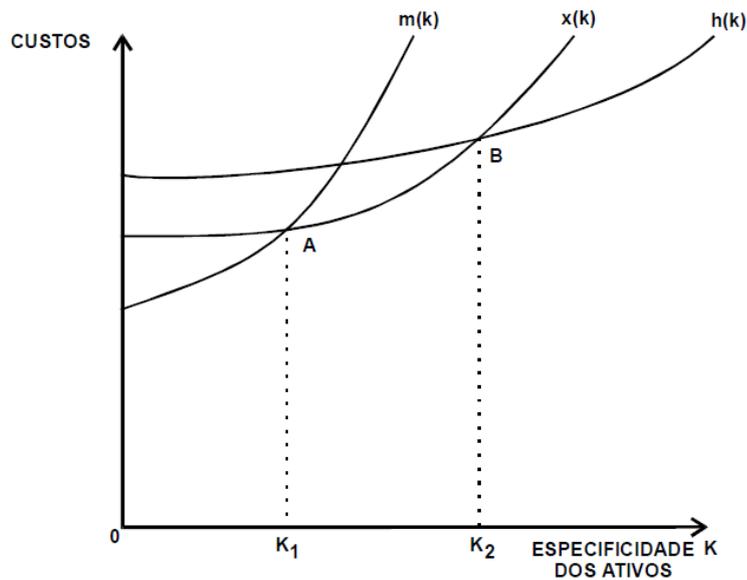


Figura 2: A especificidade dos ativos em função dos custos de transação.
 Fonte: Williamson (1996)

Ao estudar a modelagem conceitual de Williamson (1985), Ménard (2002) identificou um ponto, pouco explorado por Williamson, mas com alto potencial de incrementos. Dessa forma, Ménard desenvolveu o esquema, em especial as formas híbridas, para a compreensão das governanças a partir dos contratos ao inserir uma gradação de elementos denominados como influência, confiança, liderança e instituições.

Para explorar esse campo novo, Ménard (2002) denomina as transações via contrato como formas híbridas e as conceituam como qualquer arranjo de coordenação das transações que se coloque entre o livre mercado e o controle absoluto, integração vertical. Na medida em que os agentes operam sob contratos, os relacionamentos se intensificam e os contratos podem ser alterados. Isso porque, os mecanismos de proteção vão se adaptando ao passo que as informações sejam disponibilizadas para as partes de forma simétrica.

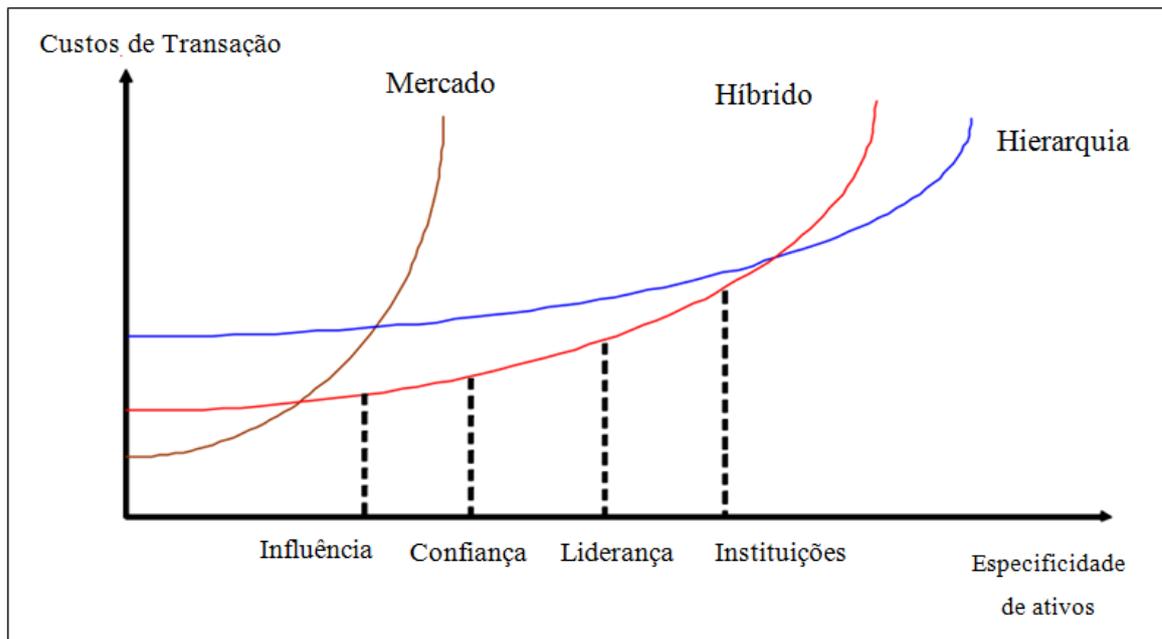


Figura 3: As estruturas de governança de acordo com seus custos de transação e especificidade dos ativos.
 Fonte: Ménard (2002).

A partir do seu modelo, exposto na Figura 3, Ménard (2002) posiciona as formas de governança em ordem (mercado, formas híbridas e integração), porém é evidente que a confiança esteja mais próxima de mercado do que em formas integradas. Da mesma forma, a governança formal está localizada próxima à integração total, representando um campo fértil e com muitas possibilidades entre o mercado e a integração vertical.

c) Transações via integração vertical

A integração vertical é uma forma estruturada de transacionar em que toda a fabricação é feita internamente. Trata-se do oposto das transações via mercado. O interesse nessa modalidade de transação está sob o controle que pode ser atingido ao se produzir internamente. Dessa forma, a partir da procura de eficiência que a Economia dos Custos de Transação se preocupa, a integração vertical é considerada uma governança capaz de reduzir os custos de transação nas atividades (WILLIAMSON, 1985).

Como a eficiência é o elemento-chave da ECT, a integração vertical é o meio pelo qual o agente reduz os custos oriundos do oportunismo quando a especificidade do ativo é alta aliada à existência de incerteza na transação. Dito de outra forma, Zylbersztajn (1995) argumenta que a mudança de uma forma organizacional via mercado para a integração

vertical pode representar um aumento dos custos de organização, no entanto há uma redução dos custos de transação associados à alta especificidade de ativos e à incerteza também.

2.4.5 Abordagens da Economia dos Custos de Transação

Um novo marco teórico foi apresentado por Ronald Coase, segundo Zylberstajn (2009), em seu artigo “*The nature of the firm*”, em 1937. Nesse artigo, Coase (1937), argumenta que a teoria econômica sustentou uma falha ao afirmar as suas hipóteses sem examinar os fundamentos em que as teorias eram construídas. O objetivo do trabalho de Coase (1937) era muito claro, construir uma ponte na lacuna da teoria econômica, ou seja, uma ponte entre o pressuposto de que os recursos são alocados por meio do mecanismo de preços e a suposição de que essa atribuição depende do gestor.

Zylberstajn (2009) salienta que Coase (1937) estava preocupado com as organizações do mundo real, reconhecendo, portanto, que os mercados não funcionam a custo zero, além de considerar que a organização interna da firma não era desprovida de custos. A esse respeito, Coase (1937) defende que além de ter uma visão realista da firma, as considerações buscando uma proximidade às empresas, imersas no mundo real.

Tais indagações, para Williamson (1985), salientam o desejo de Coase em considerar as firmas e os mercados como meios alternativos de realizar a organização econômica. Onde as transações fossem organizadas pela firma de forma hierárquica ou entre firmas autônomas a partir do mercado. Esse modo então deveria ser adotado dependendo dos custos de transação oriundos das escolhas do gestor, surgindo, portanto uma nova abordagem econômica, denominada Economia dos Custos de Transação.

A minimização desses custos de transação é realizada com a organização dos mercados, podendo variar de acordo com os atributos dessas transações que são: especificidade dos ativos envolvidos, frequência e duração das transações (FARINA et al., 1997). Dessa forma, tem-se que a forma organizacional é uma variável de escolha. Essa escolha será realizada ao considerar os sistemas produtivos envolvidos em uma relação dialética com o ambiente institucional, pois à medida que ele se modifica, uma nova estrutura produtiva poderá ser lapidada.

Dessa forma, a ECT busca explicar as diferentes formas organizacionais prevalentes nos mercados, propondo uma teoria da firma. As teorias envoltas à ECT contemplam as estruturas de mercado, especialmente no tocante ao grau de integração vertical

(FARINA, et al., 1997). A partir dessa integração, surgem novos campos de estudos voltados para o processo produtivo assim como a intenção de manter um padrão na cadeia, as estruturas estritamente coordenadas. Na ECT, a transação em si é a unidade de análise central, onde se buscam identificar os atributos relacionados a estas transações e os custos associados às práticas de negociação entre agente-principal, seja pela comercialização, troca ou compartilhamento de recursos baseados no direito de propriedade (WILLIAMSON, 1981).

Para Williamson (1981) a análise da abordagem dos custos de transação, inserida no contexto da economia das organizações, tem foco sobre a eficiência, considerando a estrutura global das organizações, quais partes da operação da organização são realizadas internamente ou externamente a ela e a organização dos ativos humanos. A mensuração dos custos associados a estas características da teoria dos custos de transação considera as relações estabelecidas entre diferentes negociantes, incluindo mecanismos contratuais de defesa dos direitos de propriedade, coordenação entre as atividades organizacionais, bem como a escolha de estruturas de governança, seja via mercado, com a utilização de contratos de longo prazo ou por meio da integração vertical (SAES, 2009).

No trabalho de Williamson (1985), a integração vertical está diretamente ligada ao grau de especificidade de ativos, à condição de frequência e ao nível de incerteza. Essas conexões dão forma ao modelo proposto por Williamson (1985) indicando a maior propensão, proporcionalmente crescente, da utilização de estruturas de governança hierárquicas quando maior for à especificidade dos ativos.

Outro aspecto central nesta discussão é a percepção pelas partes que transacionam da apropriação da quase-renda, fruto da ação oportunista pós-contratual. Conforme Klein et al. (1978) a existência de comportamento oportunista está implícita em muitas situações onde se observa a dependência ou a relação de reciprocidade entre os agentes de uma transação. Mesmo em condições em que se estabelecem relações contratuais, a imperfeição destes instrumentos muitas vezes se reflete na ação oportunista no futuro, gerando custos de litígio para defesa do direito de propriedade.

Muitas formas de ação do comportamento oportunista podem ser observadas. Uma delas é a condição de barganha, onde uma das partes da transação tem maior poder de barganha, forçando acordos pós-contratuais vantajosos. Esse poder fica evidente quando há especificidade de ativos envolvidos na negociação, pois são capazes de forçar a renegociação contratual (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978).

Os autores afirmam, entretanto, que quando os ativos se tornam mais específicos e mais possibilidade de apropriação de quase renda é criada, os custos de contratação

geralmente aumentam mais do que os custos da integração vertical, conforme pode ser observado na Figura 4.

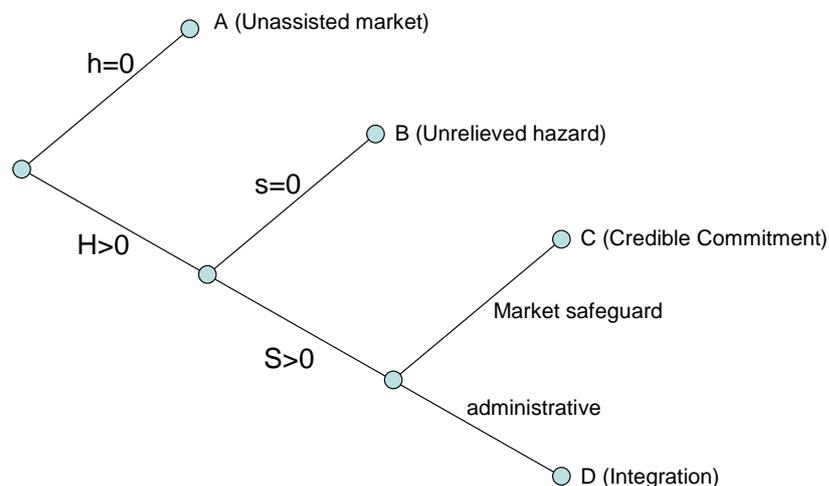


Figura 4: Simple contracting schema

Fonte: Williamson (2000).

A compreensão do modelo proposto por Williamson (2000) deve ser realizada por uma abordagem heurística. Isso porque Williamson (2000) demonstra que essa escolha de estrutura de governança segue uma sequência envolvendo alternativas tecnológicas, com possibilidades de riscos contratuais e salvaguardas, interpretado pelo autor, como um movimento do simples para o complexo, ou do mercado para hierarquia, conforme proposto na Figura 4.

A solução contratual tida como integração vertical, é indicada na ECT, como uma forma de reduzir a condição de comportamento oportunista. É composta por regras que garantam a execução da transação nos termos firmados e a repreensão legal das iniciativas oportunistas. As especificações de implicações de quebra contratual e, em algumas situações, estabelecendo o que Klein et al. (1978) chamam de prêmio, um valor adicionado à transação como forma de estímulo, oferecem garantias de que o contrato celebrado será cumprido, minimizando ações oportunistas.

O oportunismo, podendo ser entendido como fruto da racionalidade limitada dos agentes, posse de informações privilegiadas ou ainda distorção e adequação de acordos estabelecidos. Isso pode trazer privilégios além daqueles negociados inicialmente, e traz a discussão à condição de imposição e responsabilidade legal nas transações no campo da economia organizacional. A análise dos custos de transação representa, estrategicamente, um papel fundamental para análise da economia das organizações. Isso porque analisa a

amplitude de transações que emergem, bem como o interesse profundo que se estabelece na compreensão de fatores comportamentais e estruturais que delineiam a composição de acordos e parcerias nos mais diversos ramos da economia e nos mais diversos arranjos organizacionais.

Assim, ao assumir a hipótese da necessidade de movimentos estratégicos como suporte à sobrevivência no mercado, a teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT) está interessada em reduzir os custos de transação nos processos produtivos.

2.5 ESTRUTURAS ESTRITAMENTE COORDENADAS

Considerando as teorias e proposições da Economia dos Custos de Transação, todo um esforço de pesquisa tem se voltado para o desenvolvimento de mecanismos eficazes de coordenação das atividades produtivas. Essas atividades estão associadas às respostas imediatas e pontuais que são necessárias para manter a competitividade no mercado. Dentre outras formas de se manter competitivo, o modelo busca eficiência ao baixar os custos de transação para os agentes. Assim, a partir do delineamento do entendimento da firma como um nexo de contratos inicialmente desenvolvido por Coase (1937), tem se formado um corpo teórico direcionado para a tomada de decisão estratégica na atividade produtiva.

A decisão estratégica traz em seu bojo a justificativa da firma, pois existem custos associados à utilização do mercado, e para minimizar esses custos de transação são criados sistemas de fornecimento e relacionamento entre os agentes econômicos (ZYLBERSZTJN; FARINA, 1999). Williamson (1985) complementa dizendo que a criação desses sistemas cria um ambiente adequado para realizar contratos complexos com o auxílio de uma estrutura produtiva competitiva e também dinâmica. Essas duas características, competitividade e dinamicidade, devem estar presentes para que a firma possa se posicionar frente às pressões e jogos de poder existentes nas transações.

A partir da teoria dos contratos formulada por Williamson (1985), Zylbersztajn e Farina (1999) apresentam uma nova proposta teórica que trata da composição de estruturas estritamente coordenadas, formatada como um subsistema estritamente coordenado capaz de coordenar uma cadeia alimentícia. Azevedo e Faulin (2003) complementam essa proposta afirmando que a partir dessa amplitude, os subsistemas coexistem em relação a sistemas de maior complexidade, sendo compostos por firmas que atendem a diversas atividades para atender a finalidade proposta.

Para isso, Zylbersztajn e Farina (1999) seguiram duas proposições centrais: (1) as cadeias de suprimento devem ser analisadas como umnexo de contratos em que a modelagem é resultado do alinhamento das características das transações com o ambiente institucional; (2) a segunda preposição é que existem cópias de arranjos contratuais da firma, mas a motivação para a criação de um subsistema é oriunda de estratégias competitivas de mercado que, assim como a ECT, está à procura de eficiência.

Partindo desses pressupostos, entende-se que não é possível realizar uma análise adequada da realidade a partir de estudos isolados das transações. Dentre os motivos que dificultam as análises estão as estruturas de mercado, presença de transações integradas verticalmente, existência de contratos com vários formatos, participação de múltiplos agentes, e ainda deve-se considerar a presença de mecanismos de salvaguardas contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2009).

Ao se considerar a natureza contratual dos sistemas agroindustriais, a importância das instituições e a relação estratégica dos agentes na formação dos contratos, Zylbersztajn (2009, p. 61) propõe que os subsistemas estritamente coordenados “[...] são arranjos organizacionais complexos, que envolvem simultaneamente muitos agentes”.

Dessa forma, Zylbersztajn e Farina (1999) salientam que o conceito de competitividade é ampliado, desde o nível da firma até a concorrência entre diferentes subsistemas. Deve-se considerar para compreensão dessa proposta os aspectos fundamentais vinculados à relação entre os agentes que compõem os segmentos agroindustriais, que servem de base para conformação de tal modelo: aspectos de coordenação das relações contratuais entre os agentes; a formação de sistemas e subsistemas estritamente coordenados e; a noção de competitividade entre os agentes e entre subsistemas concorrentes.

A partir de uma noção competitiva da cadeia, Azevedo e Faulin (2003, p.3) conceituam o subsistema estritamente coordenado como “[...] o encadeamento de transações que se sucedem para produzir um produto final, em que partes e contrapartes são identificadas e asseguram a continuidade da relação por meio de uma estrutura de governança particular”. Assim, a coordenação entre diferentes firmas nos sistemas e subsistemas estritamente coordenados se revela um aspecto primordial para a eficiência de tal arranjo, tanto no que se refere ao fluxo de informações quanto à operacionalidade de tal estrutura.

Considerando os atributos básicos da transação para ECT (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo), essas estruturas podem necessitar de um forte grau de coordenação entre as

firmas, de forma que as informações circulem rapidamente, abrangendo toda a estrutura produtiva (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Deve-se considerar, conforme Lazzarini et al. (2001), que a interdependência entre firmas são estruturas importantes e devem ser analisadas através da abordagem de redes e das cadeias de fornecimento para a compreensão dos processos de criação de valor e para o desenvolvimento de mecanismos de coordenação entre as firmas. Da aproximação entre as abordagens de rede (Network) e das cadeias de fornecimento (Supply Chain) deriva o conceito de Netchains. Essas se configuram em estruturas de aprimoramento e de complexas formas de relacionamento em sistemas entre firmas. Além disso, busca avaliar o comprometimento nestas relações, através dos laços de confiança que podem emergir das relações sociais e do design da interdependência entre os agentes econômicos presentes no mercado.

Como destacam Zylbersztajn e Farina (1999, p. 9):

A motivação para firmas estabelecerem contratos de modo estritamente coordenados é determinada pelas características das transações que prevalecem no sistema como um todo e também por pressões competitivas impostas por outros coordenados conjuntos de contratos.

Assim, nos subsistemas estritamente coordenados importa compreender a noção de competitividade, quanto à capacidade de competição gerada por meio da articulação coletiva entre firmas (AZEVEDO; FAULIN, 2003).

A noção de competitividade entre firmas e, de forma ampliada, entre diferentes sistemas estritamente coordenados integra o ambiente competitivo e envolve as estratégias de coordenação existentes nas diversas atividades desenvolvidas por estas estruturas. A competitividade em busca de ganhos futuros, sobrevivência e desenvolvimento no mercado estão implicados com a concorrência e, desta forma, com o posicionamento estratégico adotado pelas firmas para adequarem-se ao mercado em que se encontram, realizando ajustes e ações que visem o crescimento no segmento em que atuam (FARINA, 1999).

Em continuidade, Farina (1999, p.6) aponta que “ [...] os padrões de concorrência constituem as regras do jogo competitivo”, ou seja, a busca por espaço e crescimento no mercado competitivo representa uma constante sobre a qual as firmas se articulam e buscam desenvolver suas estratégias. Os esforços realizados pelas firmas, na forma de investimentos em inovação e melhoramento de seus processos são dimensionados no sentido de responder da melhor maneira, de forma rápida e eficiente, as demandas do mercado e o posicionamento

futuro. Consideram-se, dessa forma, as vantagens competitivas como dinâmicas, sob as quais as firmas se dedicam no sentido de melhoria contínua.

Se para as firmas, tomadas de forma individualizada, a formação de estratégias tem efeito apenas numa perspectiva de médio e longo prazo, para as estruturas estritamente coordenadas, a ideia é associar a rapidez no fluxo de informação entre os agentes e o ajustamento destes de forma a promover a competitividade entre diferentes subsistemas (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Assim, Farina (1999) argumenta que identificar o papel da coordenação e da cooperação entre firmas (individuais ou com estruturas estritamente coordenadas) torna possível compreender a forma como se dão os ajustamentos e a escolhas por estruturas de governança que irão dar dinamicidade a concorrência.

Para Farina (1999) o aspecto competitivo, neste sentido, pode ser visualizado tanto horizontalmente (da firma para outra firma) quanto verticalmente (da firma para a indústria). Nesse caso, o aspecto competitivo se diferencia em relação a diferentes segmentos no que se refere a sua densidade e grau de envolvimento entre as firmas, em relação à especificidade dos ativos, gerando variação de grau inclusive nos mesmos segmentos, considerando o envolvimento e as especificidades dos atributos manipulados pelos agentes.

Nesse sentido, as estruturas estritamente coordenadas são tidas como entidades individuais. E como entidade individual, elas podem competir entre si, ou seja, torna-se possível a competição entre diferentes subsistemas. Como exposto acima, os sistemas e subsistemas estritamente coordenados, dada a relação entre as partes que o compõe e a relação contratual estabelecida entre eles, torna-se uma estrutura sob a qual se trata como uma noção ampliada da firma (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999).

Isto é possível considerando, para além da existência da relação contratual, a formação de estrutura onde atue um grau suficiente de monitoramento sobre as firmas que constituem os subsistemas, desenvolvendo regras de comprometimento e mecanismos diversos de motivação e controle. Assim, considerando os sistemas de fornecimento como umnexo de contratos pode-se supor uma série de problemas discutidos em relação a condições de *hold-up* contratual. Quando os custos de quebra de contrato são maiores que os benefícios derivados da violação, então se espera que o contrato perpetue. Na presença de dependência bilateral, pode-se presumir baixos custos de monitoramento, desde que as partes estejam engajadas em contínuas relações contratuais (ZYLBERSZTAJN; FARINA, 1999). Por essa razão, tratar de diferentes subsistemas como entidades independentes envolve também a ampliação da noção da natureza das transações e do grau de formalização e confiança gerado nestas estruturas.

Dessa forma, a formação de subsistemas estritamente coordenados representa uma condição favorável para lidar com a especificidade de ativos e com a redução dos custos de transação. Além disso, é importante contar com uma estrutura institucional adequada, permitindo o gerenciamento com qualidade das diferentes partes que fazem parte destes subsistemas, atendendo aos interesses e as especificidades gerais, promovendo a confiança e o comprometimento dos agentes e a segurança por comporem tais estruturas.

Finalmente um último ponto, abordado por Azevedo e Faulin (2003), trata da possibilidade de monitoramento dos agentes ao longo da cadeia produtiva em sistemas estritamente coordenados. Isso porque o custo de realizar a coordenação em um sistema é relativamente alto, ao se assumir o comportamento oportunista. O grupo de agentes interessados na coordenação tende a ser formado por indivíduos com conhecimento do outro agente. Assim, quando se propõe um subsistema, o contrato é executado e seu desempenho é acompanhado por métricas pré-estabelecidas no contrato. A coordenação contratual, por sua vez, pode vir a mostrar maior eficiência quando comparada a um sistema que não há padrões dos agentes da produção, podendo motivar a proliferação do formato contratual para as cadeias produtivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia se constitui em uma preocupação instrumental, pois é o modo pelo qual o problema será abordado, cuidando dos procedimentos, ferramentas e caminhos percorridos. Dessa forma, Minayo (2008) definiu a metodologia como o caminho do pensamento e a prática exercida na coleta de informações no ambiente, incluindo o método, os instrumentos e a criatividade do pesquisador.

No intuito de assegurar validade e confiabilidade aos resultados da investigação, os trabalhos científicos devem estar fundamentados para que seus objetivos sejam alcançados. A metodologia para Demo (2000) contém a ideia do caminho a ser seguido, podendo-se atribuir ao metodólogo a tonalidade moralizante do guarda de trânsito. Assim a escolha do caminho a percorrer deve considerar onde se deseja chegar com os propósitos do trabalho.

O objetivo dessa pesquisa foi compreender como os agentes, que integram o segmento produtor em uma cadeia estritamente coordenada suinícola da região Oeste do Paraná, podem apresentar diferenciação em seu desempenho frente aos demais agentes. Para isso, foi preciso considerar que as instituições, enquanto regramento do jogo, estavam presentes no mercado ao criar um plano de fundo para a atuação dos agentes. Esses agentes atuam integrados a uma processadora que adota uma governança denominada Estrutura Estritamente Coordenada. A partir dessa concepção, o desempenho dos agentes foi avaliado com o auxílio de duas categorias que culminam na compreensão de como os agentes podem apresentar assimetria de desempenho. A primeira categoria, analisada à luz da Organização Industrial, diz respeito à estrutura e conduta dos agentes envolvidos na transação. E a segunda, analisada sob o prisma da Nova Economia Institucional, estava envolvida com o comportamento e atributos das transações. Isso gerou um modelo mental para estabelecer as categorias de estudo que podem ser visualizadas na Figura 5.

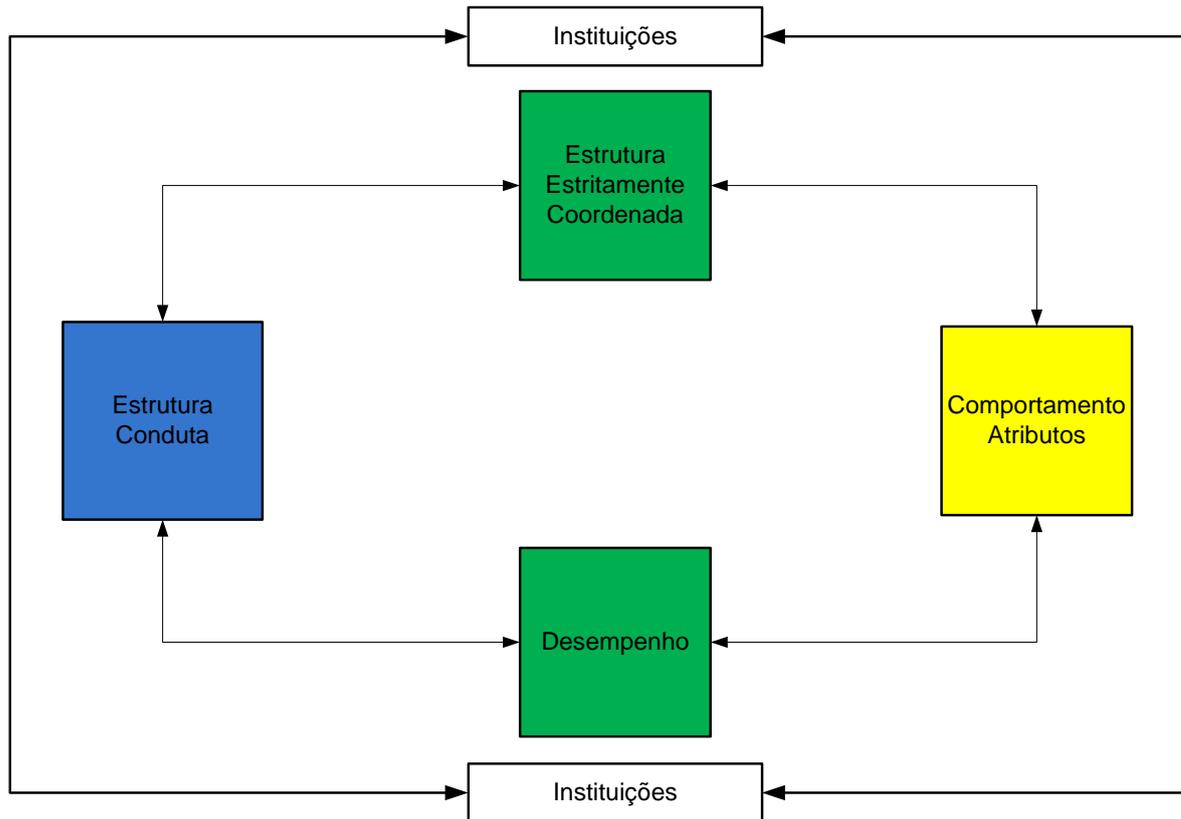


Figura 5: Esquema de análise – categorias de estudo.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

A partir dessas categorias de análise, o problema de pesquisa formado a partir do posicionamento de Farina (1997) de que o sistema como um todo pode ser capaz de sobreviver no mercado ainda que as firmas que o compõe não o sejam, pode ser explorado com a abordagem do desempenho dos produtores rurais.

3.1 NATUREZA DA PESQUISA

Tendo em vista que o problema proposto para um trabalho de pesquisa, assim como as teorias adotadas, é que sugerem a forma ou o método que ele deverá seguir, e que a intenção dessa pesquisa foi compreender como o desempenho dos agentes pode variar, mesmo sob uma mesma condição de governança e coordenação, pode-se concluir que o presente estudo foi de natureza qualitativa, pois a pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), é essencialmente interpretativa. O pesquisador tem a possibilidade de identificar temas e grupos de análise para correlacionar à teoria.

Da mesma forma, Richardson (2008) argumenta que a pesquisa qualitativa é caracterizada pela tentativa de compreender os significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados. Como consequência, para Creswell (2007) o modelo geral para operacionalizar a pesquisa qualitativa é inicialmente descrever as pessoas e contexto que estão envolvidos na pesquisa, em seguida deve-se realizar a análise dos dados por meio da identificação de temas e categorias, e finalmente as conclusões constituídas de significados pessoais e teóricos.

Enquanto Flick (2009) argumenta que a pesquisa qualitativa está centrada em descobrir aquilo que é novo e a partir disso desenvolver teorias empiricamente embasadas. Os autores Ludke e André (1986) argumentam que em estudos qualitativos, há um interesse em capturar a perspectiva dos participantes, identificando a maneira pela qual os entrevistados compreendem e expõem os pontos-chave da pesquisa.

Para conseguir tal compreensão, o presente estudo contou com entrevistas semiestruturadas destinadas aos produtores rurais. Esse tipo de entrevista é compreendido por Minayo (2001) como um formulário composto de questões abertas e semiestruturadas que facilitam a obtenção das percepções do sujeito em relação ao fenômeno abordado na pesquisa. Isso porque, para Minayo (2001), a técnica de entrevista semiestruturada se caracteriza por uma comunicação verbal capaz de reforçar a importância da linguagem e do significado da fala.

Os benefícios obtidos com a aplicação de entrevistas são discutidos por Richardson (2008). Para o autor, a entrevista é considerada uma técnica que permite a manutenção de uma relação estreita entre as pessoas, por proporcionar melhores possibilidades de compreender o universo subjetivo dos entrevistados. Na mesma linha de raciocínio, Triviños (2008) complementa a discussão argumentando que a entrevista semiestruturada é um dos principais meios que o investigador pode realizar a coleta de dados em estudos qualitativos. Desse modo, as entrevistas semiestruturadas foram destinadas aos produtores rurais envolvidos na produção de carne suína no estado do Paraná e que estivessem integrados em um subsistema estritamente coordenado na região Oeste do estado.

3.2 TIPO E CORTE DA PESQUISA

Tendo-se em vista o caráter qualitativo da presente pesquisa, assim como o objetivo proposto, a pesquisa foi do tipo descritiva, pois descreveu criteriosamente os fatos e fenômenos envolvidos na atividade dos produtores rurais, de forma a fornecer informações a respeito daquilo que já se definiu como problema de pesquisa. Malhotra (2001) defende que a abordagem descritiva é uma modalidade de pesquisa cuja característica fundamental é a descrição de algo à medida que conhece e interpreta a realidade.

Embora essa descrição sugira um método, faz-se necessário destacar, conforme proposto por Selltiz et al. (1967), que os estudos descritivos não se limitam a apenas um método de coleta de dados, eles podem empregar qualquer um, ou todos os métodos. No entanto o autor salienta que embora os estudos descritivos possam empregar grande amplitude de técnicas, isso não significa que se caracterizem pela flexibilidade que distingue os estudos exploratórios. Como o propósito desse tipo de pesquisa é obter informações relevantes e completas, os processos seguidos foram cuidadosamente planejados à medida que procuraram conhecer o fenômeno estudado.

Em consonância com Malhotra (2001), Cervo e Bervian (1996, p. 49) destacam que a pesquisa descritiva “procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão, com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los”. Dessa forma, a pesquisa descritiva contribuiu para conhecer os parâmetros da atividade produtora de proteína animal explorando a situação, seus traços característicos, os valores, seus problemas, apresentando precisamente as suas características. Na perspectiva de Cervo e Bervian (1996), a pesquisa descritiva em sua essência é do tipo qualitativa, haja vista a presença de um ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave de coleta de tais dados em um dado corte de pesquisa.

Tendo em vista que o discurso da entrevista foi influenciado por atividades passadas que os entrevistados vivenciaram, o corte desta pesquisa pode ser caracterizado, bem como propõe Vieira e Zouain (2004), como transversal, mas com perspectiva longitudinal. Richardson (2008) argumenta que em estudos de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, no intuito que uma amostra possa representar uma população em um determinado momento.

Com essa modalidade de corte, portanto, os dados foram coletados por conveniência a partir de uma amostra da população em 2011, mas que analisa em um segundo momento o contexto do sistema agroindustrial para identificar, a partir do discurso dos entrevistados, evidências da fala atual oriundas de acontecimentos passados, justificando então o caráter longitudinal da pesquisa.

3.3 DADOS E INSTRUMENTO DE COLETA

A presente pesquisa contou com dados primários e secundários. Demo (2000) defende que em um processo de pesquisa, o pesquisador deve utilizar fontes de dados primários e dados secundários para obter informações. O critério para selecionar a fonte de dados, conforme Demo é sua relevância para a compreensão do fenômeno assim como a propensão para a sua vinculação às premissas teóricas que fundamentam a pesquisa.

Os dados primários são aqueles que surgem a partir da interação direta do pesquisador com os participantes da pesquisa (amostra) por meio de questionários, entrevistas, observações, entre outros métodos. Pode-se dizer que os dados primários são oriundos das relações presenciais com os fatos analisados. De forma complementar, os dados secundários são aqueles que não apresentam relação direta com o acontecimento registrado (MINAYO, 2008). Ainda que os dados sejam coletados no momento da pesquisa, tratam-se de materiais já existentes como revistas, documentos, jornais, banco de dados, entre outras fontes.

As entrevistas semiestruturadas, ferramenta escolhida para coletar informações, foi utilizada para a obtenção dos dados primários, pois partem de questões de pesquisa inerentes ao objeto de análise da presente pesquisa. Conforme sugerido por Ludke e André (1986), não há imposição de uma ordem rígida de questões, isso porque a proposta foi que o entrevistado conseguisse discursar sobre o assunto proposto caracterizando a natureza e corte da pesquisa.

Por outro lado há que se considerar as condições dessa modalidade de coleta de dados primários. Inicialmente foi preciso considerar a acessibilidade do entrevistado, ou seja, as informações estarem de posse do entrevistado no momento da coleta dos dados. A segunda condição diz respeito à cognição, ou seja, o entendimento da pessoa no contexto da entrevista. E finalmente a terceira condição está relacionada à motivação, no sentido de que o pesquisador precisou estimular os entrevistados a fim de sentirem que sua participação era fundamental para a realização da pesquisa (MAY, 2004).

Os dados secundários foram obtidos através dos seguintes meios: Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína – ABIPECS; United States Department of Agriculture – USDA; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; Relação Anual de Informações Sociais – RAIS; Food And Agriculture Organization Of The United Nations – FAO. A fonte desses dados está vinculada com a publicação de informações sobre o setor suinícola paranaense.

3.4 QUESTÕES DE PESQUISA

A formulação de questões de pesquisa é essencial para os estudos qualitativos, sendo guiada pelo objetivo geral do trabalho que busca explicar as diferenças no desempenho entre os produtores rurais envolvidos na atividade suinícola na região Oeste do Paraná. Tais questões direcionaram e delimitaram os caminhos a seguir. Para Flick (2009) é importante que se tenha clareza sobre o que está pesquisando, e ainda salienta a importância de estar sempre alerta para o surgimento de novos resultados.

Dessa forma, foram elaboradas as seguintes perguntas de pesquisa, de forma a orientar a condução do presente estudo:

Nº	Questão de pesquisa
1	Como se caracteriza a estrutura estritamente coordenada em que se relacionam produtores e processadores no sistema agroindustrial suinícola localizado na região Oeste do Paraná?
2	Quais os atributos de transação e comportamentos que circunscrevem o relacionamento entre produtores e processadores de carne suína no Oeste do Paraná?
3	Como se caracteriza a estrutura de mercado e possíveis condutas dos agentes presentes nas relações contratuais de um subsistema estritamente coordenado?
4	Como o desempenho dos agentes pode sofrer influências ao se considerar o contexto e governança em que estão inseridos?

Quadro 2: Questões de pesquisa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2011).

As perguntas propostas mantiveram relação direta com o objetivo geral do presente trabalho, pois abordaram a estrutura estritamente coordenada (Questão 1), os atributos e comportamentos advindos da transação (Questão 2), a estrutura de mercado presente nas relações (Questão 3) e finalmente a assimetria de desempenho que pode ser influenciada pelo

contexto e governança (Questão 4). Utilizando a análise de conteúdo, as respostas foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas, com sustentação dos dados secundários e do referencial teórico.

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E OPERACIONAIS (D.O.)

No intuito de tornar claro o que se entende pelos conceitos aqui utilizados, foi preciso ter previamente duas definições dos principais termos que foram foco de análise na pesquisa. Pois, conforme Selltiz et al. (1967), quanto maior a distância entre os conceitos e os fatos empíricos a que pretendem fazer referência, maior será a possibilidade dos conceitos serem mal compreendidos, sendo necessário maior cuidado para propor alguma definição. Dessa forma, Kerlinger (1980) propõe dois tipos de definição: constitutiva e operacional.

Para Kerlinger (1980) as definições constitutivas definem com palavras aquilo que se pretende estudar, ou seja, dizem respeito ao conceito teórico. Já a definição operacional é uma ponte entre conceito ou constructo e observações, comportamentos e atividades reais. Trata-se, portanto, de um modo de pensar operacionalmente, pois irá atribuir significado a um constructo ou variável especificando as atividades ou operações necessárias para realizar a medição ou manipulação do referido constructo.

Os principais conceitos utilizados nesse trabalho e que devem ser definidos de forma constitutiva e operacional são:

a) Instituições:

D.C.: Para North (1991), as instituições são definidas como as restrições humanamente construídas onde interagem as estruturas política, econômica e social. Trata-se, portanto, dos órgãos que delimitam as regras do jogo.

D.O.: São as regras formais presentes nos relacionamentos da Estrutura Estritamente Coordenada, envolvendo regras contratuais, regulamentos e normas estabelecidas a partir da negociação com a integradora.

b) Estrutura de Governança:

D.C.: Para Williamson (1985), estruturas de governança são mecanismos de coordenação. Esses mecanismos determinam a maneira como as transações são configuradas. Williamson (1985) propôs três formas possíveis de governança: integração vertical, formas híbridas (contratos) e mercado.

D.O.: É a forma que se estabelece a relação entre os produtores rurais atuam no seguimento e o processador. A identificação é realizada ao se falar em padrão de produção e continuidade do processo produtivo. Esta compreensão será alcançada por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas.

c) Estrutura de Mercado:

D.C.: A estrutura de mercado, para Farina (2000), descreve o estado de um mercado em relação à sua concorrência direta. Pode-se dizer que a estrutura de mercado é o conjunto de características que permeiam o espaço de troca das firmas.

D.O.: Conjunto de características recorrentes ao produtor rural que dizem respeito ao meio pelo qual é feito o intercâmbio dos direitos de propriedade. A estrutura será observada a partir dos seguintes quesitos: número de compradores na região, diferenciação de produtos, custos envolvidos na produção e integração com a processadora.

d) Custos de Transação:

D.C.: Para Williamson (1985), os custos de transação aparecem em dois momentos: ex-ante e ex-post. Na elaboração dos contratos os custos ex-ante são aqueles relacionados ao levantamento de informações para a elaboração de contratos. Por outro lado, os custos ex-post são aqueles associados ao monitoramento do contrato subsequente à sua execução.

D.O.: São todos os custos que se relacionam à execução das transações. Para a identificação dos custos será observado dois tipos de investimentos que resultam em custos para o produtor

rural. O primeiro diz respeito às licenças ambientais necessárias, e o segundo com manutenção do seu processo produtivo, em termos de investimentos e adaptações.

e) Estrutura Estritamente Coordenada:

D.C.: Para Zylbersztajn (2009) a Estrutura Estritamente Coordenada é um subsistema composto por arranjos organizacionais complexos, que envolvem simultaneamente muitos agentes.

D.O.: Estrutura pela qual os produtores rurais estão contratados de forma integrada a uma processadora e recebem assistência técnica no que diz respeito à criação e engorda de suínos.

f) Desempenho dos agentes:

D.C.: Para Farina (1997) o desempenho avalia a prosperidade da firma, ou seja, avalia o seu crescimento e sobrevivência.

D.O.: O desempenho será observado a partir do aumento da capacidade produtiva; investimentos realizados a partir da inserção no mercado de suínos; sobrevivência do produtor ao longo dos anos e aquisições de outras matrizes.

3.6 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

A sustentação da validade e confiabilidade da pesquisa está na discussão sobre a sua cientificidade. Para Demo (2000) a cientificidade de uma pesquisa é a expressão de sua credibilidade científica, ou seja, visível, por exemplo, na amarração teórica, conceitual, na qualidade dos dados, no manejo dos paradigmas entre outras. Da mesma forma, Merriam (1998) argumenta que a natureza particular de um trabalho científico requer que os envolvidos na pesquisa tenham confiança sob aquilo que estão investigando. Assim o julgamento da validade e confiabilidade para esta autora envolve a adequação e veracidade de seus instrumentos de coleta, das técnicas de análise de dados utilizadas, além das relações apresentadas como considerações finais.

Para estancar os questionamentos oriundos da não possibilidade de generalização dos resultados, optou-se em salientar os critérios utilizados na pesquisa e deixar claro que tal modalidade de pesquisa está centrada na compreensão de um fenômeno e não na sua mensuração. Dessa forma, a validade da pesquisa será objetivada a partir do seu processo, devendo ser executado de forma consciente e devidamente documentado (VIEIRA; ZOUAIN, 2004).

Essa clareza que o pesquisador deve ter sobre o fenômeno estudado é denominado por alguns autores como centralidade. Para Flick (2009), o que proporciona centralidade ao pesquisador nas pesquisas qualitativas são os aspectos desse tipo de pesquisa como apropriabilidade de métodos e teorias, a perspectiva dos participantes e sua diversidade, a reflexibilidade do pesquisador e a variedade de abordagens na pesquisa. Vieira e Zouain (2004) também argumentam a esse favor, dizendo que o processo de pesquisa qualitativa, quando executado de forma consciente, é resultado da centralidade do pesquisador em todo o processo de investigação.

Dessa forma, todas as entrevistas realizadas foram devidamente gravadas, mediante autorização dos entrevistados, e transcritas em documento Word (.doc) para facilitar a consulta e argumentação nas discussões e análise dos resultados.

Outro aspecto a ser considerado na presente pesquisa é a ética. Para May (2004), segue uma forma universal ao ser pautada pelo lugar e circunstâncias em que o estudo está sendo realizado. Assim May (2004) propõe que as decisões éticas são reguladas com o que é certo e justo, atendendo não somente aos interesses do projeto, mas também dos outros participantes. Na presente pesquisa, os entrevistados tiveram suas identidades preservadas para que não haja a possibilidade dessas informações servirem para outros propósitos que não os pretendidos nesse trabalho.

As informações foram confrontadas, conforme sugerido por Merriam (1998), com a literatura que abrange o escopo da Organização Industrial e da Nova Economia Institucional. Dessa forma, a validade e confiabilidade prevalecem na pesquisa, ao passo que os dois escopos teóricos mencionados foram utilizados para confrontar e ao mesmo tempo sustentar a investigação no que diz respeito à explicação dos caminhos seguidos.

A compreensão e exposição dos resultados da pesquisa foram realizadas por meio de entrevistas semiestruturadas com produtores rurais envolvidos com a produção de proteína

animal advindas da carne suína da região Oeste do Paraná a fim de responder às questões de pesquisa.

No que diz respeito ao método, Merriam (1998) argumenta que existem questões específicas na pesquisa qualitativa que devem ser consideradas quanto à validade interna e validade externa. A validade interna diz respeito aos resultados da investigação para saber se estão de acordo com a realidade. Para isso, Merriam destaca seis estratégias para aumentar a validade interna:

1. Triangulação: Utilização de múltiplas fontes para a coleta, investigadores independentes ou ainda vários métodos para confirmar os resultados alcançados;
2. Verificação dos membros: Realizar um feedback com os entrevistados para a conferência dos resultados obtidos;
3. Observação de longo prazo: realizar coleta ou observação de dados repetidamente de um mesmo fenômeno durante um período de tempo;
4. Exame de pares: comentários de pessoas qualificadas sobre as conclusões que forem surgindo;
5. Modos colaborativos de pesquisa: envolver os participantes em todas as fases da pesquisa, desde a conceituação do estudo até a redação das conclusões;
6. Vieses do pesquisador: esclarecer no próprio trabalho quais os pressupostos do pesquisador, sua visão de mundo e as abordagens teóricas utilizadas.

Assim, no intuito de aumentar a validade interna dos resultados, foram utilizadas as estratégias de triangulação, o exame de pares e os vieses do pesquisador. A validade externa, por sua vez, diz respeito à aplicabilidade da pesquisa em outros casos, ou seja, generalizar os resultados da pesquisa. Como o intuito da pesquisa qualitativa está na compreensão do fenômeno, Merriam (1998) também propõe algumas estratégias que podem ser utilizadas para mostrar validade externa:

1. Descrição densa: fornecer descrição suficiente para que os leitores consigam compreender a situação apresentada na pesquisa;

2. Categoria modal: descrição de como o evento, o indivíduo ou programa é, comparando com outros elementos da mesma classe, ao passo que os usuários conseguem realizar comparações com suas próprias situações;
3. Projetos em múltiplos ambientes: ao utilizar vários lugares, casos e situações, especialmente aquelas que maximizam a diversidade do fenômeno de interesse, fornecendo informação para a reprodução da pesquisa em outras situações.

Dessa forma, a presente pesquisa contou com uma contextualização do tema que possibilitou compreender as características do segmento, bem como os propósitos do trabalho que por sua vez, correlacionam as teorias a serem abordadas no estudo. Assim, foi possível realizar uma interpretação das informações fornecidas no trabalho e compactuar com os resultados obtidos, tornando possível a compreensão dos fenômenos através da caracterização do caso e auxílio da teoria.

Conforme observado anteriormente, a presente pesquisa fez uso da estratégia de Triangulação para validar o estudo conforme proposto por Merriam (1998). No entanto é preciso aprofundar a ferramenta para uma melhor compreensão da confiabilidade proposta no ponto de vista de outros autores como Minayo (2001) e Triviños (2008).

3.6.1 Triangulação dos dados

No intuito de reforçar a confiabilidade da análise, a triangulação dos dados foi utilizada. Para Minayo (2001) a triangulação consiste na combinação e cruzamento de múltiplos pontos de vista através do trabalho conjunto de vários pesquisadores, de múltiplos informantes, e múltiplos instrumentos de coleta de dados. Para Triviños (2008) uma das maneiras de colocar em prática essa técnica, em primeiro lugar, é focar os processos e produtos centrados no sujeito para que em seguida seja possível focar os elementos produzidos pelo meio do sujeito. Finalmente buscou-se conseguir focar os processos e produtos originados pela estrutura socioeconômica e cultural do contexto em que o sujeito está inserido.

Após realizar as entrevistas com os produtores rurais, foram realizadas entrevistas com representantes da Emater e da Associação dos produtores rurais, pois além de conhecerem o

segmento com propriedade, conhecem também o modo contratual estabelecido para os produtores rurais, foco da presente pesquisa. Dessa forma, as informações primárias obtidas a partir dessas entrevistas foram confrontadas, conforme proposto por Minayo (2001), a fim de aumentar a validade interna da pesquisa.

Dessa forma, foram utilizados dados primários obtidos com as entrevistas semiestruturadas com os produtores suínícolas e representantes do setor. Além dos dados secundários sobre o setor obtidos através de censos agropecuários, boletins informativos, sites especializados, entre outros meios, a confiabilidade foi sustentada com fundamentos teóricos para a exposição dos resultados.

3.7 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A análise e interpretação dos resultados consistem no processo de organizar os dados coletados a fim de que seja possível criar sentido a partir da interpretação do pesquisador. O procedimento de análise e subsequente interpretação dizem respeito, segundo Deslandes (2008), às formas de organização dos dados, assim como os passos executados para a elaboração de inferências explicativas ou de descrição.

A realização das análises e interpretações dos dados foi realizada por intermédio do método de análise de conteúdo. O método escolhido para a interpretação dos resultados é uma ferramenta de análise de texto desenvolvida nas ciências sociais e que contribui com a natureza qualitativa da pesquisa e ainda com o método de coleta de dados primários, entrevistas semiestruturadas. A análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências de um texto para seu conteúdo social de forma objetivada (BAUER; GASKELL, 2008). Da mesma forma, Bardin (2004) trata a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, buscando procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens a fim de obter indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção das mensagens. Por outro lado, Vieira e Zouain (2005) dizem que a análise do conteúdo vai além ao se propor compreender a mensagem, o seu significado e ainda aquilo que pode estar implícito.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio de entrevistas, transcrições, categorização dos dados, busca de convergência nas respostas (análise de conteúdo) e análise comparativa das informações com a respectiva revisão da literatura.

Além disso, a análise de conteúdo pode reconstruir mapas de conhecimento, pois a comunicação é uma forma utilizada para representar o mundo do conhecimento e sua percepção quando estimuladas a pensar sobre determinado assunto. Dessa forma, além das unidades textuais, a técnica pode ser orientada para a compreensão da construção das redes destas unidades e construir as representações com base nos relacionamentos dos agentes. Dentre as análises possíveis, Bauer e Gaskell (2008) apresentam seis tipos possíveis:

- i. **Análise descritiva:** formada pela frequência de todas as características codificadas do texto, trazendo uma análise mais simplificada;
- ii. **Análise normativa:** comparações entre os padrões e análise de informações;
- iii. **Análises trans-seccionais:** realizam comparações empíricas de diferentes contextos em pesquisa de corte transversal;
- iv. **Análises longitudinais:** comparações empíricas de diferentes contextos que pode detectar flutuações regulares ou irregulares por utilizar um corte longitudinal;
- v. **Análises longitudinais como indicadores culturais:** possuem as mesmas características das análises longitudinais, mas são realizadas em esferas sociais diferentes;
- vi. **Análise com delineamentos paralelos:** possuem as mesmas características da análise longitudinal, mas seus dados também são longitudinais.

No intuito de cumprir com o objetivo geral e objetivos específicos as entrevistas foram analisadas de forma normativa e descritiva. Em seguida foi apresentada a descrição analítica das informações obtidas. Bardin (2004) defende que nessa fase os documentos e demais materiais de pesquisa devem ser submetidos a um estudo aprofundado cuja orientação deve ser pelas hipóteses e referencial teórico. Nesse sentido, Vieira e Zouain (2005) destacam que nessa fase os procedimentos utilizados na pesquisa são utilizados para sustentar as conclusões e considerações oriundas das inferências e interpretações realizadas.

Ainda com Vieira e Zouain (2005), a análise de conteúdo pode ser utilizada para a compreensão dos depoimentos a respeito do processo de construção de políticas institucionais, para a mudança ou explicitação do processo de comunicação organizacional. Nessa investigação, o método de análise de conteúdo foi empregado para analisar os

resultados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas realizadas, com sustentação dos dados secundários e do referencial teórico.

O último processo de codificação foi a categorização. Conforme proposto por Minayo (2008), as categorias estão relacionadas a um conjunto de elementos ou aspectos com características comuns ou que se relacionam entre si que são utilizadas para estabelecer classificações, agrupamento de ideias ou expressões em torno de um conceito. No entanto, Lazarus e Folkman (1984), afirmam que não é possível catalogar todos os elementos presentes no discurso dos entrevistados, porém os autores acreditam que é relevante identificar as categorias estabelecidas por um conjunto de pessoas no momento em que eram postas frente a um mesmo questionamento.

Muito embora a categorização não seja obrigatória, Bardin (2004) afirma que a maioria dos procedimentos de análise faz uso da categorização, pois o instrumento facilita a interpretação dos dados a partir de algum tipo de agrupamento ou alguma forma de classificação dos dados. Em consonância com Lazarus e Folkman (1984), Bardin (2004) também acredita que a categorização contribui para a identificação de padrões de enfrentamento, ou seja, os fatores de proteção mudam e a categoria agrupa as respostas relacionadas frente às situações adversas.

A utilização da categorização nesta pesquisa pode ser compreendida e justificada a partir da interpretação de Bauer e Gaskell (2008), com a necessidade de criar categorias de forma ordenada em um sistema coerente, pois o produto final constitui uma interpretação das entrevistas, juntando estruturas de relevância dos informantes com as do entrevistador.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No intuito de compreender a assimetria de desempenho entre os agentes produtores de carne suína no Oeste do Paraná, inicialmente será realizado a caracterização dos sujeitos, bem como a apresentação dos seus resultados, a caracterização do produto e processo, a diferenciação dos itens contratados e acordados, a caracterização do mercado em que se encontram e finalmente a caracterização do desempenho dos agentes. De forma complementar, com a intenção de cumprir com os objetivos específicos, acima mencionados, a análise conta com a apresentação dos dados primários, com produtores rurais, e secundários, com instituições que divulgam informações do segmento. Dessa forma é possível criar categorias de análise para o tratamento dos dados e subsequente análise das informações obtidas.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL

Os entrevistados da pesquisa foram produtores rurais ligados à produção de carne suína e contratados via integração em um subsistema estritamente coordenado na região Oeste do Paraná. Os dados básicos dos entrevistados foram coletados¹¹ e organizados de acordo com os seguintes quesitos: Atributos referentes à infraestrutura e ambiente em que o produtor rural está inserido; Em seguida as características contratuais da negociação, mas que derivam do conhecimento do produtor rural e finalmente os aspectos acordados inerentes à transação.

A escolha dos produtores rurais que fizeram parte da pesquisa respeitou os seguintes critérios: Manter a produção suinícola na região Oeste do Paraná; Trabalhar sob um subsistema estritamente coordenado; e estar integrados há pelo menos cinco anos.

A região Oeste foi escolhida por manter parte representativa da produção de suínos no Paraná e ainda pela conveniência de estar próxima à Universidade Estadual de Maringá, instituição em que o pesquisador está matriculado. Além disso, os produtores estavam de posse de informações relevantes para o desenvolvimento da presente pesquisa, tais como experiência na produção suinícola, possuíam contratos e ainda relatos de como foi feito o

¹¹ Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas semiestruturadas e podem ser observadas no Apêndice 1.

manejo dos animais até a entrega para o processador. Esse entendimento dos produtores quanto às características da transação, aliado ao roteiro de entrevista, forneceram informações pertinentes com o corte sugerido, tornando possível o cumprimento do objetivo proposto.

Os dados coletados no ato da entrevista serviram de base para a formação de grupos estratégicos para o tratamento do problema proposto. Com as informações de cadastro foi possível manter uma relação próxima e de confiança com o entrevistado além de fornecer informações para a realização de agrupamentos como tamanho de propriedade e tempo de integração, ainda que suas identidades permanecessem resguardadas.

Com o crescimento ascendente nos últimos anos da pecuária brasileira, em especial a situação do Paraná, a região se destaca como forte indutora da produção nacional de carne suína. De acordo com o censo do IBGE de 2006, a Região Sul concentra 53,70% do rebanho brasileiro e muito embora os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul se apresentem com grande porcentual da produção, o Paraná possui 27,28% do efetivo total de suínos da região sul e 14,65 % da produção nacional. Atrelado à referida participação do estado na produção nacional, o trabalho se voltou ao Estado por fatores operacionais, tais como tempo para realizar a pesquisa, recursos financeiros e proximidade com os produtores regionais.

Assim, a pesquisa manteve o foco nos produtores rurais que estivessem integrados a um subsistema estritamente coordenado que produzisse carne suína no território paranaense e na região Oeste do estado. De acordo com Merriam (1998), as decisões de amostragem foram tomadas respeitando alguns critérios como: Esgotamento de fontes, saturação de categorias, aparecimento de regularidades e distanciamento do núcleo analisado em outras categorias. Dessa forma, os quatro critérios apresentados pela autora, foram seguidos a fim de descrever com um maior nível de riqueza as complexas relações que circunscrevem a formação, execução e readequação do contrato no momento *ex-post*.

Os produtores rurais, escolhidos por conveniência, formaram um grupo de vinte e seis pessoas. O número projetado foi de vinte pessoas, mas foi preciso estender a coleta de dados até encontrar saturação das respostas, ou seja, o número de entrevistas aumentou até obter dados consistentes para a apresentação no trabalho final.

O Quadro 3 sintetiza os dados dos produtores rurais entrevistados a partir dos seguintes elementos: Tamanho de sua propriedade em alqueires, tempo que permanece integrado, quantidade de barracões que possui, e quantidade de animais que aloja trimestralmente em seu barracão.

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	P08	P09	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26
Tamanho da Propriedade (ha)	3,7	15	3,5	10	10	11	11	4,5	4,5	7	12,5	11	2,5	2,5	12	12	29	10	3,7	15	3,5	4	5,5	4,4	6	5
Tempo de integração (anos)	20	40	10	10	10	15	15	28	29	15	22	18	15	10	6	20	5	19	20	40	10	10	15	10	11	10
Quantidade de Barracões	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1
Quantidade de animais alojados	380	600	700	120	560	200	110	600	1400	110	600	500	1000	1200	1000	400	420	110	380	600	700	500	500	600	500	560

Quadro 3: Perfil dos produtores rurais entrevistados

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários.

Dessa forma a menor propriedade encontrada foi de 2,5ha e a maior possuía 29 ha, obtendo uma média geral de 9,57ha entre todos os produtores entrevistados. Com relação ao tempo de integração, a contrato mais recente encontrado foi de 5 anos e o mais longo foi de 40 anos, mantendo uma média geral de 17 anos. A grande maioria de produtores possuía apenas um barracão, no entanto alguns produtores apresentaram até três barracões na mesma propriedade, mantendo uma média de 1,4 barracão/produtor. E finalmente a média de animais alojados por produtor foi de 556 cabeças, o menor número encontrado foi 110 animais e o maior 1400 animais na mesma propriedade.

Quando questionados sobre a atuação em outras culturas, nenhum produtor rural alegou trabalhar apenas com os suínos. Dentre as atividades que contribuíam com a diversificação estão: plantio de grãos (soja e milho), produção de peixes, aviários e outras atividades (trabalhos realizados a terceiros dentro da propriedade rural). A partir do Gráfico 1 é possível visualizar a porcentagem da diversificação entre os produtores.

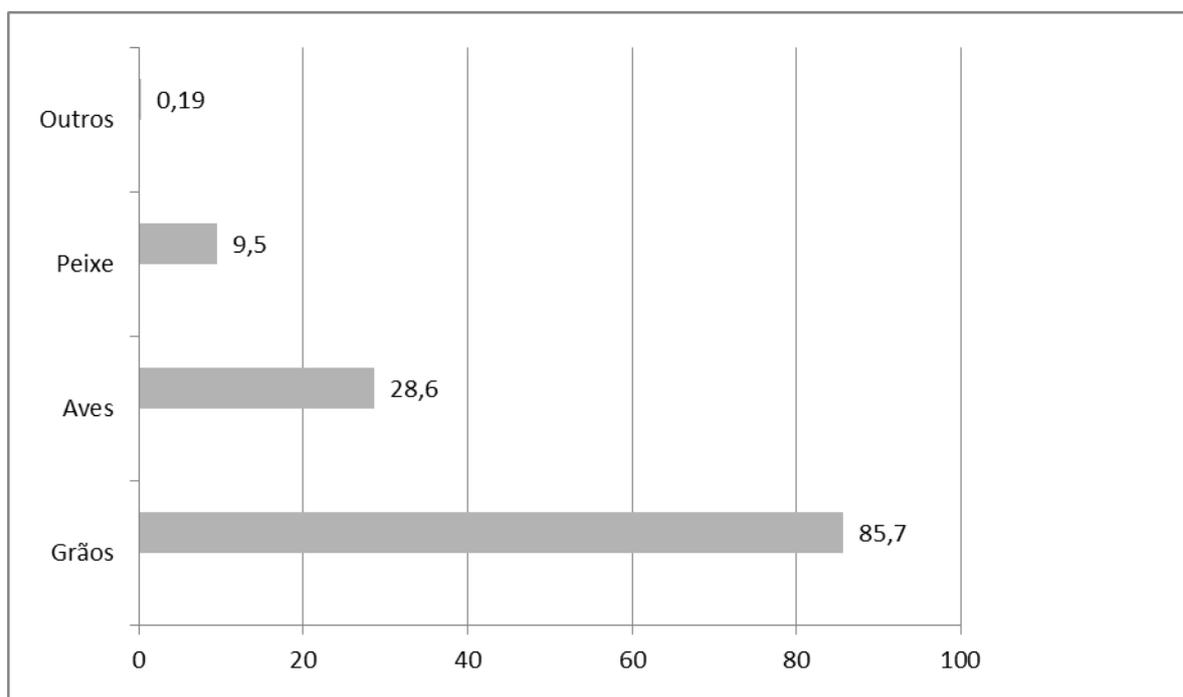


Gráfico 1: Porcentagem da diversificação das atividades rurais.

Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados primários.

Embora 85,7% dos entrevistados tenham o plantio de grãos, as demais culturas também se mostram presentes e influenciam nos resultados da pesquisa, pois o desempenho está balizado, em parte, no retorno financeiro que os produtores obtêm. Isso porque não há

como isolar completamente o crescimento dos produtores sem considerar a sua conduta de investidor ao diversificar o seu risco.

A produção, dessa forma, assume um caráter sistêmico onde a suinocultura foi desenvolvida em paralelo com a pecuária e a avicultura. Isso envolve relacionamentos, infraestrutura e tecnologia para cultivar todas as atividades e trazer rendas diversificadas ao produtor rural.

Para Grings (2011), o Brasil possui tecnologia para produzir animais de alta qualidade genética e sanitária, atendendo aos exigentes padrões do mercado. Para isso os suínos são abatidos em modernas plantas, com tecnologia de ponta, garantindo qualidade ao produto final. Dessa forma, para realizar a análise do processamento de carne suína do Oeste Paranaense que concentram o maior volume de criação, abate e processamento de suínos foi utilizado o relatório referente à “Abate de suínos, aves e preparação de produtos de carne” e “Fabricação de produtos de carne” disponibilizados pela RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) do Ministério do Trabalho e Emprego do Brasil (RAIS, 2011).

A mesorregião escolhida para realizar os estudos compreende a mesorregião Oeste Paranaense conforme proposto na Figura 6.

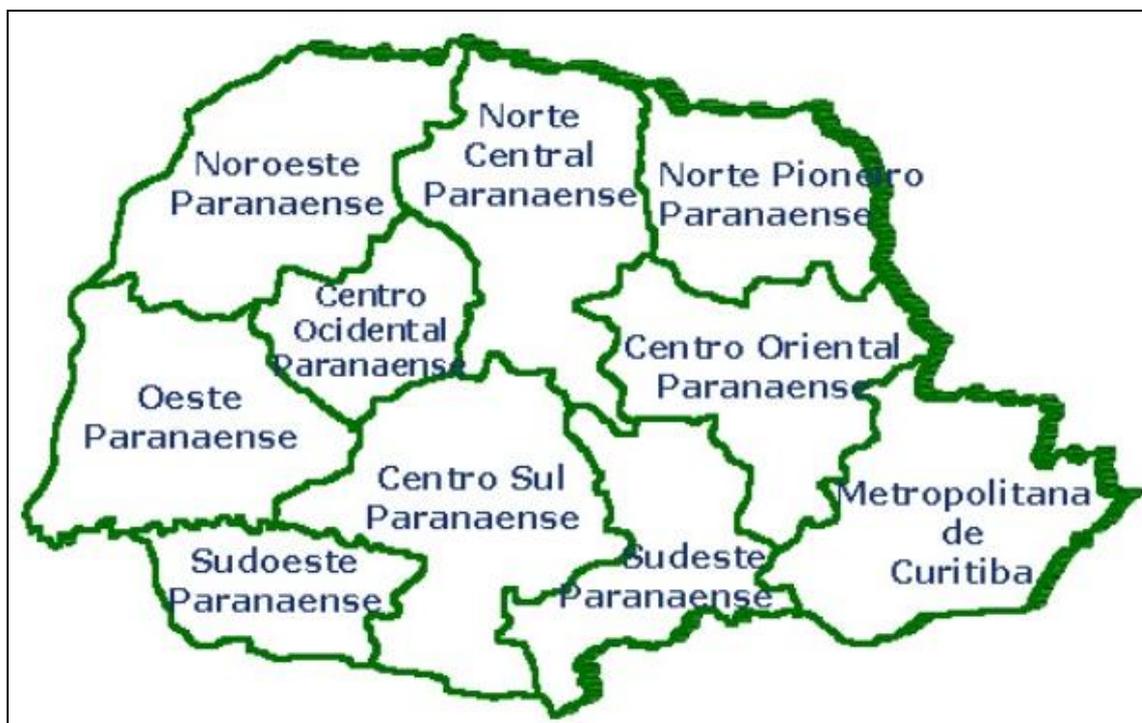


Figura 6: Mesorregiões do Paraná
Fonte: Adaptado de Ipardes (2011).

Na região Oeste do Paraná, segundo relatório da Rais, 63% do abate e processamento de animais, contendo empresas como a Sadia, sediada em Toledo, a Coopavel sediada em Cascavel e a Frimesa sediada em Medianeira. O destaque é feito para a cidade de Toledo em que a Sadia S.A. faz o abate e processamento simultâneo de carne suína e de frango, perfazendo uma economia de escopo (WILLER et al., 2010). A proximidade e relevância do abate de suínos em relação ao Paraná justifica a escolha da Mesorregião do Estado.

4.2 RELACIONAMENTOS NA ESTRUTURA ESTRITAMENTE COORDENADA

A partir das categorias de análise propostas na metodologia, a estrutura em que os produtores rurais estão atuando será descrita a seguir. A discussão e compreensão do desempenho, portanto, objetivada a partir de uma concepção micro do ambiente institucional, tangenciando a relação entre a integradora e os produtores rurais envolvidos na suinocultura.

A produção de suínos é composta por duas grandes etapas produtivas, a primeira é chamada de inicialização e a segunda é a fase de engorda. Embora a segunda etapa tenha um número maior de produtores rurais envolvidos, a primeira também é de fundamental importância na cadeia e deve ser analisada em conjunto com a segunda. Isso porque, as cadeias de suprimento devem ser analisadas como umnexo de contratos, conforme proposto por Zylbersztajn e Farina (1999). Além disso, todos os agentes produtivos estão envolvidos na produção da cadeia e competindo com outras cadeias produtivas, aumentando assim o escopo de competitividade na indústria.

O produtor P07 descreve: “hoje tem dois tipos de produtor rural, os que iniciam e os que terminam o serviço [...] os que iniciam tem que ter matriz e fazer a produção do leitão e o que termina, tem que fazer a engorda do porco até entregar para a firma”. Embora os processos pareçam distintos, o tratamento e fornecimento de assistência e produtos são iguais para ambos os tipos de produtores. Obviamente aqueles que iniciam possuem algumas diferenças administrativas como maior fluxo de caixa, pois o recebimento é feito semanalmente enquanto que na engorda os ciclos duram aproximadamente três meses. Além disso, o manejo pode ser feito com mais liberdade, pois quem cuida das porcas pode fazer o manejo direto e de acordo com o seu conhecimento, as visitas não são frequentes como no caso da engorda.

Conforme esperado por Zylbersztajn (2009), o estudo das transações é complexo e por isso devem ser avaliados de forma estruturada. Dentre os motivos que dificultam as análises estão as múltiplas transações integradas, mas que ocorrem isoladamente e ainda há participação de múltiplos agentes. Esse quadro gera um ambiente fértil e com múltiplos posicionamentos quanto ao desempenho.

Ao mesmo tempo em que estão realizando tarefas contratadas, os suinocultores estão aceitando e atendendo aos pedidos informais que recebem da processadora. A justificativa surge da necessidade de manter um padrão competitivo por meio de um manejo correto. Então são vários agentes produtores que respondem a um único processador, mas que possui vários agentes de campo, conhecidos como “técnicos” pelos produtores.

A partir das entrevistas foi possível observar que embora os agentes tenham, em contrato, o mesmo tipo de tratamento, em alguns quesitos são tratados de forma diferenciada. Para ratificar a informação, é pertinente apresentar o relato dos produtores P06 e P08 referente às mensurações e visitas realizadas: “Eles fiscalizam tudo, ainda mais se começa morrer muito animal ou a conversão não tiver boa, eles já vem aqui e me condenam até o que eu não devo”. Outra proposição completamente contrária foi observada com o produtor P08 “Eles falam que visitam a propriedade, mas na verdade vão lá de vez e nunca [...] só quando eu chamo mesmo, caso contrário não”.

Da mesma forma que existem produtores que se sentem confortáveis com a sensação de proteção quando a visita do técnico é intensa, o inverso também é verdadeiro, pois alguns outros produtores não gostam da presença constante e muitas vezes ofensiva dos técnicos. O produtor P08 diz que “[...] o técnico nem pede licença, vai entrando e falando o que você tem que fazer. Eu acho que eles deveriam ser mais humilde, agente tem que trabalhar com eles, é obrigado”.

Outras diferenças no tratamento podem ser observadas a partir do relato dos produtores. Por exemplo, a ajuda com relação ao auxílio para conseguir liberações de trabalho concedidas pelo IAP. Em algumas entrevistas, como no caso do produtor P07, o entrevistado observa que a integradora auxilia durante todo o processo de licenciamento, mas em outros como P15, o mesmo observa que a organização só inicia o processo de integração, a partir da concessão das licenças. Os produtores relatam: “eu não sabia nem por onde começa, tem muita papelada né [...] mas o pessoal da [nome oculto] ajudou demais, falaram certinho o que eu tinha que fazer [...] não teve erro, fui lá entregar a papelada ai o fiscal veio em casa pra ver as coisas, tava tudo certinho e ganhei a licença”. O mesmo não acontece com P11: “Eu fui

atrás de tudo, perguntei pro vizinho como fazia, só depois consegui alojar, mas hoje está tudo certinho [...] se não tiver a integração não aceita também né, pra eles tem que estar tudo em dia com o ambiental”. Identifica-se assim que há uma fiscalização dupla no processo produtivo, uma induzida pelo estado, visando à sustentabilidade da produção e cuidando do meio ambiente e outra que prioriza a eficiência produtiva. A fiscalização da eficiência é realizada pelos técnicos.

A presença dos técnicos é acompanhada de uma infraestrutura completa que auxilia na produção suinícola. O entrevistado P07 argumenta que “A vantagem de ter contrato é que a Integradora se responsabiliza por tudo, eu não me preocupo com nada, só com o cuidado do animal [...] são as duas partes né”. Dessa forma, o ganho econômico que está à disposição dos produtores se efetiva no momento em que destinam os seus recursos financeiros e mão-de-obra para outro tipo de empreendimento, pois com a produção eles não precisam manter um capital de giro alto. Esse posicionamento é ratificado com o entrevistado P11 ao dizer “Eles fornecem tudo pra mim [...] ai pra mim fica bom, porque gasto com outras coisas”.

Nota-se dessa forma que a função da integradora é fornecer materiais e assistência técnica para garantir a produção. O produtor P24 responsável pela engorda dos animais conta com mais detalhes a função da organização: “a integradora tem que me fornecer tudo, desde que eu faça a minha parte também né [...] eles são obrigado a me fornecer transporte de animal, da assistência, me da um animal bom, medicamento e ração [...] sempre que eu preciso de alguma coisa eu ligo lá e eles me ajudam [...] sempre foi assim”.

Por outro lado, há muitos aspectos não contratados permeando o relacionamento entre os produtores rurais e a integradora. Dentre eles estão, as formas de manejo e o transporte dos animais. É comum os produtores rurais argumentarem que o manejo deve ser correto e de acordo com uma boa produção, mas essa concepção varia de produtor para produtor, ou seja, não está escrito no contrato o que significa manter um manejo correto. Obviamente existem parâmetros consensuais para o manejo como o conhecimento adquirido na produção, conforme apontado anteriormente, mas as diretrizes são repassadas mensalmente de acordo com as visitas dos técnicos.

A partir dessa concepção, os produtores recebem essas orientações e realizam adaptações durante o processo produtivo, conforme observado com a entrevista P06: “está previsto no manejo que eu devo manter o manejo adequado. Mas as coisas de programação é acordado com o técnico, e se eu não faço eles alegam que eu não estou adequado”. Da mesma

forma P09 diz: “Agente acredita neles porque, como se diz, eles são estudado pra isso né, agente faz do jeito que eles mandam né”.

Em consequência dessa relação entre os técnicos e os produtores rurais, as mudanças ocorrem e os produtores rurais modificam o manejo. Em alguns casos, há grande satisfação com as mudanças, mas em outros uma completa insatisfação com o regramento do jogo, conforme pode ser observado com os entrevistados P26 E P25. O produtor P26 está satisfeito com as regras e diz: “eu estou tranquilo trabalhando integrado, eles vão atrás de tudo, quando tem alterações agente muda junto [...] elas melhoram e muito a produção, por isso temos assessoria com a [nome oculto], eles vão falando e agente vai mudando”. Em contrapartida, o produtor P25 diz: “eu não gosto das mudanças, eles acham que sabe de tudo e quem mexe com o animal sou eu [...] quando eu faço a coisa certa eles me elogiam, ai quando dá errado, a culpa é minha, porque não fiz o manejo que eles me falaram [risos]”.

Outro ponto de intenso interesse dos entrevistados se voltou para o transporte dos animais, pois não sabem metodologicamente quais os direitos e deveres de cada agente. O consenso é que o transporte deve ser realizado pela integradora, assim como uma série de responsabilidades anteriormente mencionadas, mas os pormenores que acontecem durante o traslado, não é de conhecimento compartilhado. A preocupação com esse item é observada com o entrevistado P20: “Quando tenho prejuízo com o transporte eles dizem que não vai ser descontado, mas eu não acredito. Por exemplo, se chega animal roxo pra ser abatido, eles não vão saber que foi no transporte, ai o desconto vem pra mim [...] eu que assumo a responsabilidade. Então o meio de transporte hoje é muito sério, porque eles dizem que eu posso perder tudo que eu fiz em 120 dias, no transporte, porque se o animal chega machucado lá eles vão cortar a parte roxa e usar só o bom, ai a carcaça que eu vou receber é menor. Ai eu falo pra eles assim, e aqueles parafuso solto no caminhão que o porco se rasga tudo, eu que vou pagar também? [...] ai o técnico fala é, mas não é assim[...] então esses tempo veio um caminhão que eu até tirei foto pra mostrar se eu não tivesse conversão boa. Eu sei que nada é perfeito, tudo tem falha, mas as coisas tem que ser levado a sério”.

Assim como P20, há uma série de relatos dizendo que o transporte é por conta do processador, mas apenas o produtor P23 sabia o regramento do transporte: “O transporte acontece assim, a integração faz o transporte completo do animal, na hora de chegar e na hora de sair também [...] então tudo que acontece na minha pocilga eu sou responsável, ai eu faço o carregamento pra eles [...] depois que o animal está lá em cima do caminhão eu não sou mais o responsável, ai é por conta da integração e a empresa de transporte [...] eu ouvi dizer que o

transporte tem um limite de morte de animal, mas isso é com eles”. O relato do produtor P23 foi ratificado a partir da triangulação, instrumento metodológico utilizado para gerar confiabilidade, com uma entrevista com um gerente de fomento da integradora: “Quem faz o transporte, é uma empresa terceirizada, nós não possuímos caminhões e aparato físico para realizar esse tipo de locomoção [...] essa empresa contratada faz o transporte com transporte completo e com seguro de carga para não correr riscos”.

Quanto ao fornecimento de animais, há um consenso de que é preciso ter “sorte” para receber um lote bom de animais. Dessa forma, se o consenso deriva de um posicionamento subjetivo, é porque não há um regramento formalizado para a distribuição e alojamento dos animais, o produtor P07 diz: “as vezes eu pego um animal bom, mas tem vez que vou te conta, na hora que desce do caminhão, eu já vejo que vou ter problema com aquele lote [...] não dá outra, já na primeira semana tem animal doente, aí a gente tem que cuidar, ligar, avisar que veio ruim [...] mas sempre sobra pra mim [risos]”. No entanto, nenhum produtor relatou ser ignorado nos momentos em que pediram ajuda. Embora a processadora não faça visitas de forma regular a todos os produtores rurais, a assistência técnica sempre está presente nesses momentos em que são requisitados.

Todas as doenças contraídas pelos suínos são tratadas no próprio estabelecimento, não há possibilidade de retirar o animal de sua baia e tratá-lo isoladamente. Os produtores que fazem a engorda explicam que os animais são vacinados ainda nos primeiros dias de vida e já chegam à propriedade prontos para crescer, de forma saudável, até o dia do abate. No entanto, quando necessário, o tratamento é realizado na própria baia em que o animal vivem durante toda a vida.

Esse tratamento é feito com o auxílio de medicamentos e veterinários que acompanham toda a vida do animal. Mas esse acompanhamento é realizado em grupo, apenas quando um animal adocece os técnicos utilizam os medicamentos para evitar a morte do suíno, então a utilização de medicamentos é feita de forma reativa. Como o número de funcionários é relativamente menor, quando comparado ao número de animais que devem fiscalizar, ocorre uma descentralização da tomada de decisão, passando o poder de ação para os produtores.

Para aqueles problemas rotineiros de criação e que os produtores sabem o que devem fazer, os técnicos deixam à disposição uma quantidade de medicamentos para suprir essas emergências, devendo o produtor apenas anotar na ficha de acompanhamento o ocorrido e marcar o animal medicado para que seja possível manter o controle dos gastos com o lote em andamento.

Quando o animal morre durante o processo produtivo, por qualquer que seja o motivo, deve-se anotar na ficha de acompanhamento o ocorrido para garantir um acompanhamento pela integradora. Esse acompanhamento é realizado pelo técnico, que deriva uma nota para a produção do suinocultor. Muito embora os gerentes de fomento tenham dito, em entrevista, que a nota é ponderada no momento da conversão, os produtores são relutantes em dizer que a nota é uma mensuração em vão, conforme afirma o produtor P19: “eles falam que a nota aumenta a sua conversão, mas não serve pra nada, eu já tive lote que saiu bom, e outro ruim e a conversão foi a mesma [risos]”.

A conversão de ração, por sua vez, é utilizada para determinar a remuneração do produtor. Deve-se cuidar do animal durante todo seu crescimento, mas em cada etapa, deve-se destinar um tipo de ração. Além disso o produtor P14 salienta: “Quando eu era moleque [pausa] o meu pai me disse assim: O porco pode até passar fome, mas não pode ter sede [...] se ele não bebe água direito ele também não come direito”. Então a alimentação do suíno é regrada diariamente, conforme P21 explica: “a gente faz um monte de curso na associação com os técnicos, tem muitos né que começaram, mas não sabiam tratar bem o animal, davam cinco quilos para cada tratada e o porco não precisa de cinco quilos para converter [...] em cada fase ele precisa de um tanto, vai aumentando. Cada fase é uma forma específica de ração”.

Isso porque a rentabilidade do suinocultor está balizada na conversão da ração consumida com o peso de carcaça formada no final do alojamento, justificando a preocupação constante do produtor em alimentar o animal corretamente. O problema se inicia quando ocorrem erros na entrega ou qualidade do produto recebido tais como ração humedecida e atraso no fornecimento da ração. O produtor P11 diz ficar nervoso quando eles falham na entrega da ração porque “o meu animal vai ficar um dia inteiro sem comer, ai não dá né”.

Outro problema recorrente na produção é o fornecimento de rações de má qualidade. O sentido negativo da palavra se justifica pela recusa dos animais em comer o tipo de ração ou até mesmo a falta de nutrientes suficientes para engordar o suíno. O entrevistado P10 explica: “às vezes a ração vem ruim, muito fraca, ai o porco não come direito sabe, eles ficam bravos e a gente não tem o que fazer [...] eles só comem ração né”.

Embora os produtores não tenham clareza quanto ao sistema de remuneração, a preocupação com a ração está sempre presente porque eles sabem que o recebimento é via conversão da quantidade consumida e peso da carcaça obtido. P06 explica: “O que manda é a pontuação, que envolve tudo, peso de carcaça, ração consumida, idade né. Mas a gente não

entende nada, eles me passam só o que é vantagem pra mim [...] teve uma vez eu fui lá, andei, andei e não entendi nada, aí eu prometi que nunca mais eu ia voltar [...] Ahh [repetição da letra A para pensar no assunto] porque lá você mesmo se convence de que você fez a coisa errada [risos]. Eu tenho que fazer a minha parte bem feita, eu não tenho como negociar nada”.

O posicionamento dos produtores P06, P10 e P11 reflete o intenso fluxo de informações necessárias para a coordenação dentro de um subsistema produtivo. Essa coordenação, embora seja exercida pela integradora, define para os produtores um papel relevante no que diz respeito ao retorno. As informações relativas aos dados produtivos oriundos dos produtores são essenciais para a reformulação de posicionamentos e alocação de recursos da integradora. Isso necessita, portanto, de acordos e contratos.

Ao se considerar a natureza contratual dos sistemas agroindustriais, as instituições viram palco de interesse quando se fala em estratégias para a formulação dos contratos, assim como Zylbersztajn (2009) dissera. Os contratos são montados, em um primeiro momento pela integradora e com o passar do tempo, a presença de instituições, organizações e os próprios produtores, fazem com que as cláusulas contratuais se adaptem à nova realidade.

Embora o contrato seja o mesmo para todos os agentes, existem alguns aspectos acordados que surgem na transação e são capazes de alterar o desempenho dos agentes, tal como o tempo de alojamento. Como a processadora trabalha com um escopo competitivo amplo, em alguns casos, e parte da sua produção atende os mercados internacionais, esse tempo pode variar. Esses mercados exigem algumas especificidades que repercutem no tempo de alojamento dos produtores escolhidos para atender esse mercado. O produtor P22 destina toda a sua produção à processadora, mas esta já o informou que o seu alojamento será destinado para esse mercado, e como tal deverá entregar um animal maior, mais forte, com mais conversão e sem ferimentos, demandando, portanto, de um tempo maior de integração, assim como cuidados especiais quanto ao manejo.

O produtor informou que existem pontos positivos e negativos quando se entra nesse segmento de mercado, conforme exposto a seguir: “quando eles escolhem a sua produção pra mandar pra fora, a gente ganha mais, tem uma tabela própria pra fazer a conversão de ração pela carcaça. O problema é que demora mais pra sair uma carga né, não é a mesma coisa [...] a chance do animal morrer é maior, eu demoro mais pra receber dinheiro [...] agora o lado bom é que enquanto o pessoal converte a carcaça a dezesseis reais eu converto a vinte, acabo ganhando mais”. Essa posição exige conhecimento de manejo, mas também integração entre os produtores que atendem essas especificações e a processadora.

A interdependência, nesse sentido, é salientada na cadeia produtiva, pois há um ordenamento das atividades em que cada agente se responsabiliza por sua posição, direcionando o *output* de um produtor no *input* da processadora e assim por diante. Isso trás uma sensação de cooperação nos relacionamentos contratuais. O produtor P01 salienta: “Aqui todo mundo trabalha unido né, a gente é integrado, todo mundo tem seu dever [...] a integradora é muito boa nesse sentido, ela passa as coisas pra cada um e ai agente vai se adaptando pra trabalhar certinho”. A coordenação exercida pela processadora é outro elemento fundamental do subsistema, pois a coordenação garante a produção contínua na cadeia.

Essa produção contínua é conquistada com o planejamento da produção. O gerente de fomento explica: “Hoje nós temos um quadro de cento e cinco produtores trabalhando periodicamente e dentro dos prazos estabelecidos pela produção [...] a gente consegue colocar ordem porque a gente tem regras né, hoje não tem como trabalhar se a coisa não for bem conversada antes. Antigamente agente tinha muito problema com isso, porque era um tal de parar, de sair, mas agora não, antes de começar eles assinam o contrato certinho, conseguem as licenças ambientais e depois mandamos para o alojamento de cem dias em média”. O fortalecimento do relacionamento também é abordado pelo gerente: “Quando eles começam a trabalhar com agente, agente cria um relacionamento com eles né, todo mundo conversa, e como a cidade é pequena, todo mundo se conhece”. Quanto ao regramento para conquistar a produção contínua, o gerente diz que “quando o produtor resolve sair da firma, ele tem que avisar antes né [...] agente pede seis meses pra dar tempo de colocar outro produtor no lugar”. A substituição pode ocorrer de duas formas, via novo agente de mercado ou investimento em capacidade produtiva de produtores já participantes.

Quando ocorre a substituição por um novo agente, a integradora procura diversificar a produção. Então, a preferência sempre é por aqueles que possuem uma propriedade rural e desejam ampliar as culturas do seu negócio. Porém, em alguns casos a processadora libera o incremento da produção para algum produtor que já está na atividade, sendo seis meses o prazo que esse produtor tem para realizar investimentos e aumentar a capacidade produtiva. Essa modalidade de regramento privilegia o fluxo de informações entre os agentes. Como a integradora utiliza técnicos para a realização de visitas, esses trazem novas informações através de relatórios e descrições do que presenciaram na pocilga.

Esses padrões estabelecidos se configuram como uma ferramenta utilizada para manter a concorrência. Com isso tem-se o regramento do jogo competitivo. Segundo o gerente de

fomento, “a gente tem que trabalhar bem para ter espaço no mercado”. Dessa forma, o desenvolvimento das atividades representa uma constante na qual a articulação ocorre em busca de posicionamento para a manutenção da competitividade.

A informação que a integradora recebe diariamente é oriunda do constante monitoramento dos agentes produtores de carne suína, realizando uma tarefa dupla. A primeira tarefa é orientar o processo produtivo e a segunda se constitui como uma fiscalização de toda a produção, desde os interesses dos agentes até limpeza dos barracões. O produtor P13 explica: “as vezes o técnico vem aqui em casa, fica um tempão conversando com agente”. E quando questionado sobre a pergunta, o entrevistado responde: “ele pergunta de tudo [risos] [...] agente conversa né”.

As informações, quando agrupadas na integradora, geram uma caracterização completa de como está a produção e quais são as decisões imediatas que deverão ser tomadas para a manutenção da competitividade. O gerente de fomento também salienta: “aqui agente acompanha o resultado de todo mundo, agente sabe quantos animais morreram, quando o animal vai sair [...] agente faz isso pra ter noção do todo né”.

4.2.1 Presença das Instituições nas transações estritamente coordenadas

A partir da compreensão das instituições como as regras do jogo, foi possível identificar, com o auxílio das entrevistas, a presença de uma entidade em evidência na região. Isso porque sua presença causa impedimentos e ordenamentos das atividades produtoras, sancionando regras e punindo aqueles que não respeitam o regramento.

A partir dessa compreensão, a principal instituição, formadora de regras, e com forte presença na região é o IAP¹². Isso porque para iniciar a produção, é preciso conseguir uma série de licenças antes mesmo de alojar os animais pela primeira vez. Os produtores relataram que as licenças são custosas quando comparadas com os retornos advindos da produção suinícola. O agravante é que quando um produtor não segue as normas pode receber uma multa que em alguns casos inviabiliza a continuidade da produção.

No intuito de preservar o meio ambiente e projetar a permanência de tal atividade no longo prazo, uma série de regras são criadas objetivando a sustentabilidade da produção. Isso

¹² Instituto Ambiental do Paraná.

acarreta custos para os suinocultores, pois precisam adaptar a sua produção para destinar de forma correta os seus dejetos na natureza, manter matas ciliares em lugares apropriados, entre outras regras impostas, que geram despesas para os suinocultores.

A inexistência de outros regramentos que induzem a produção suinícola dos entrevistados pode ser analisada sobre o prisma de um subsistema. Como todos os produtores estão integrados a um subsistema, os mesmos não possuem outros vínculos institucionais que, a partir de sua percepção, gerem despesas ou restrições no mercado. Salientando dessa forma, o papel da integradora de se responsabilizar por todas as demandas e necessidades advindas dos produtores.

4.3 A ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL

O estudo das inter-relações presentes no sistema agroindustrial de carne suína do Oeste paranaense pode ser abordado, conforme sugerido por Farina (2000), considerando os determinantes da organização dos mercados, a partir das relações contratuais estabelecidas. Dessa forma, o capítulo será pautado na identificação de convergências para a exploração de conceitos e dados empíricos capazes de subsidiar a compreensão da influência da forma de organização na dinâmica operacional e no desempenho dos agentes de mercado envolvidos nesse estudo.

A estratégia para a compreensão do desempenho, neste trabalho, é sequenciar os elementos que determinam a organização dos mercados. Para isso, é preciso descrever a configuração das firmas e suas relações com os fornecedores e compradores, que para o presente estudo, se trata do mesmo agente. Isso porque, a processadora faz um papel de intermediadora de todo o relacionamento contratual com os produtores, sendo a responsável pelo fornecimento de matéria-prima e também a compradora de toda a produção.

Além dessa caracterização, o estudo conta com a identificação das barreiras de entrada, existentes no sistema agroindustrial e ainda com a utilização do modelo ECD (Estrutura-Condução-Desempenho) para a compreensão dos relacionamentos e práticas de mercado que balizam as transações do sistema em estudo.

4.3.1 Perspectivas a respeito da estrutura e conduta dos agentes

Inicialmente, vale destacar que o estudo parte de uma aceitação de que os agentes envolvidos no sistema agroindustrial estão transacionando em um mercado imperfeito. Isso abre margem para a ponderação das relações de poder entre os agentes, mantendo foco sobre os determinantes de mercado que culminam em seu desempenho. Dessa forma, por intermédio de uma análise transversal, mas com perspectiva longitudinal, foi possível compreender as forças presentes no mercado, assim como as instituições e agentes que influenciaram para a formação da indústria, fornecendo informações suficientes para uma compreensão do fenômeno.

Muito embora os estudos sejam canalizados para a compreensão do desempenho, foi possível observar que a relação de interdependência ressalta a necessidade de *feedbacks* entre os agentes para que adaptações simultâneas ao processo produtivo ocorram. Conforme salientado pelo produtor P26: “eu sirvo de cobaia aqui pra eles [...] tudo que eles querem testar, eles me mandam aqui, ai eu falo se presta ou não [...] o duro é quando dá errado, ai quem paga a conta é eu”. Da mesma forma, o produtor P08 diz que em alguns casos as mudanças ocorrem por vontade própria, e quando a abordagem tem resultados positivos, a processadora adota a mudança para todo o subsistema. O produtor P08 diz: “tem coisa que eles falam que tem que entra por um ouvido e sai pelo outro, agora tem coisa certa [...] às vezes eu mudo por conta própria, eu que vou pagar mesmo, aí quando o técnico percebe que deu certo ele me pergunta como eu fiz aquilo e passa pros outros produtor”. Dessa forma, a noção de adaptação contínua está presente nas transações e seguem fluxo alternado de informações, ora vem da processadora para os produtores, e em alguns casos a informação acontece de forma inversa. O importante é que as mudanças sempre são pautadas em função do desempenho dos agentes.

Nesse sentido, o desempenho, conforme definido de forma constitutiva e operacional, é um elemento que influencia as mudanças, pois para elas ocorrerem devem trazer retorno para pelo menos um dos agentes envolvidos. Isso corrobora a literatura, pois o modelo da ECD inicialmente formulado como um recurso de análise unidirecional, agora se volta para as múltiplas direções de influência. Farina et al. (1997) abordou esse aspecto e se aprofundou nos motivos da crítica e diz que parte das críticas à OI decorrem exatamente do caráter exógeno dos determinantes da estrutura e dos custos de transação, imprimindo um caráter estático aos modelos e ainda uma atitude passiva da firma que para o presente estudo pode ser

encarado como os produtores. A firma (produtor), portanto, sofre influência, mas também influencia os agentes que fazem parte do sistema.

A partir dessa nova perspectiva do modelo, é possível realizar uma representação social a partir das informações primárias a ponto de criar inferências correlacionadas à teoria. Assim como Plott (1982) tratou em seu trabalho, a teoria da Organização Industrial se relaciona com a presente pesquisa para compreender o processo econômico em que as instituições de mercado são elementos constituintes desse ambiente, como é o caso das Barreiras de Entrada.

Os produtores rurais trabalham de forma integrada a uma processadora em um subsistema estritamente coordenado. Esse subsistema tende ao monopólio, e a busca por explicações desse jogo pode ser realizada pelo estudo das barreiras de entrada, conforme sugerido por Demsetz (1982). Obviamente a existência dessa concentração de mercado não é explícita, tão pouco conhecida pelos produtores com essa nomenclatura, mas a partir dos relatos foi possível identificar alguns pontos convergentes à teoria.

Um ponto abordado por Stigler (1968) diz respeito aos custos de produção que devem ser suportados pelos novos entrantes, mas que os agentes que já estão estabelecidos não precisam mais suportar com tanta intensidade. Esse ponto é fundamental, pois correlaciona diretamente o foco do trabalho que é descobrir como os agentes podem apresentar diferenças de desempenho. A parte da caracterização do desempenho é oriunda da sobrevivência de mercado, ou seja, nesse sentido a sobrevivência pode estar atrelada à capacidade de pagamento desses “custos de produção” que existem como barreira de entrada.

Se por um lado, a barreira explora os recursos daqueles que estão iniciando a produção, por outro cria uma sensação de liberdade desses custos por aqueles que já estão inseridos na atividade. Assim, o desempenho quando analisado sob as duas vertentes, sobrevivência e crescimento, é parcialmente compreendido com o foco na sobrevivência no mercado. Muitos produtores desistem antes mesmo de iniciar o primeiro lote. O produtor P03 relata o caso de um conhecido: “tem muita gente que vê a gente produzindo e quer fazer igual, aí quando resolve entrar mesmo vê que o negócio não é do jeito que estava imaginando [...] além do cheiro ruim [risos] agente que tem que montar o barracão, virar associado, correr atrás da regularização [...] hoje a primeira coisa que a gente tem que ver é o IAP, se não tiver isso pode esquecer”. Essa fala é complementada pelo produtor P09: “o pessoal que desiste é porque não querem encarar o mercado, às vezes resolve se dedicar para outra coisa”. Percebe-

se que a noção de sobrevivência está relacionada à passagem dessa barreira de entrada, pois são custos que nem todos os agentes estão dispostos a pagar.

Outro fator que deve ser ponderado são os preços praticados no mercado que são diferenciados por lote e por vendedor. Da mesma forma que Ferguson (1974) abordou o tema, os preços se tornaram, para esse estudo, item constituinte para a compreensão do desempenho dos agentes. Quando os produtores não estão integrados, precisam dispendir parte valiosa do seu tempo negociando produtos e serviços que servirão de base para a produção de suínos, gerando custos e onerando a sua produção. Além disso, muitas vezes os produtores que atuam de forma independente devem vender para a mesma processadora que os produtores integrados, pois pode não haver muitas opções de mercado. O preço pago pelos mesmos serviços e produtos são maiores, ou seja, quem está integrado paga menos, forçando o custo total da produção para baixo. No entanto como a produção integrada é subsidiada pela processadora, aqueles que estão fora devem arcar com todos os custos e ainda gastar tempo negociando os seus produtos.

Isso gera um consenso no campo de que se o pequeno produtor estiver trabalhando sozinho, ou seja, de forma independente os resultados serão menores, e, em momentos de crise no segmento, ele não consegue pagar as contas e sobreviver no mercado. Esse posicionamento é corroborado pela entrevista P20: “Aqui ou você trabalha com eles ou você está morto, não consegue pagar o que gasta [...] sempre tem um ou outro que trabalha sozinho, mas ou é grande demais que daí consegue ficar sozinho ou sai do ramo mesmo”. Em algumas falas é possível notar certo consentimento em relação à sua própria integração. No caso, quando o produtor P20 diz “eles” está se referindo à processadora. O produtor P02 também comenta sobre esse posicionamento e diz que “A [nome oculto] é uma mãe, porque se eu estivesse no mercado sozinho eu estava roubado [...] na verdade a [nome oculto] vai atrás e resolve os nossos problemas, ela tem interesse. Agora quando tem perda, a [nome oculto] rateia as verbas e cobre os furos. Agente não paga muitos custos que se fosse particular, ela teria, mas de outra forma. Agente não vai aos picos dos ganhos, mas também não vamos aos picos das perdas”.

Dessa forma, a inserção do trabalho de Kupfer e Hasenclever (2002) se faz necessária, pois além de dimensionar a existência dessas barreiras, é preciso se adaptar no mercado frente a essas mudanças. Isso porque essas mudanças são capazes de impedir a mobilidade de capital. Na medida em que os consensos são criados, as pessoas mobilizam o seu capital e fecham as portas para a existência, no curto prazo, de outras possibilidades. A entrevista do

P04 salienta esse aspecto: “a gente gasta muito pra montar o negócio, porque tem despesas com o barracão, com a licença ambiental, com a manutenção do chiqueiro [...] mas depois que entra não, ai tem pouca coisa pra fazer”. De forma complementar, na abordagem de Farina (2000), esses custos surgem de forma mais aparente, pois os custos inerentes à barreira de entrada são categorizados como aqueles que afetam apenas os entrantes, não atingindo as firmas já estabelecidas.

A fim de corroborar o estudo teórico com os dados empíricos, o produtor integrado P23 salienta: “no começo é mais chatinho fazer a documentação, eu não falo que é difícil, a [nome oculto] ajuda com tudo, mas tem que pagar muitas taxas até conseguir a licença ambiental [...] hoje se não tiver você não pode nem alojar o animal aqui na propriedade [...] agora você gasta um dinheiro sim”. A correlação entre os gastos e o IAP é enfatizada por todos os produtores, pois na região Oeste do Paraná, essa instituição está presente e trabalha fiscalizando regularmente todos na região, inclusive aplicando multas para aqueles que não estiverem produzindo de acordo com as regras. Esse regramento, portanto, é a regra do jogo, salientando a função social, econômica e ambiental da instituição.

Quanto à exigência de capital inicial para iniciar a produção, observou-se que dentre os entrevistados, não houve queixas quanto ao fomento de crédito, tão poucas dificuldades para acessá-lo. Por outro lado Fagundes e Pondé (2011) defenderam a ideia de que caso um entrante não possua credibilidade no mercado, esse entrante poderá enfrentar dificuldades com a obtenção de capital de giro, devido à relutância dos bancos em realizar empréstimos. E quando fornecem a taxa de juros é alta. Essa dificuldade não é apresentada e não se configura como uma barreira de entrada, pois a atividade dos produtores rurais é subsidiada em forma de empréstimos via Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (Pronaf¹³), acessado pela grande maioria dos entrevistados. Dessa forma, o produtor aciona o crédito com facilidade, basta estar com o CPF regularizado e livre de dívidas. O produtor P02 corrobora

¹³ O programa possui as mais baixas taxas de juros para a realização de financiamentos rurais. O acesso ao Pronaf inicia-se com a identificação de um investimento na propriedade rural, seja ele para custeio ou qualquer atividade agroindustrial. Essa atividade contempla investimentos em máquinas, equipamentos, infraestrutura de produção e serviços. Em seguida, uma das instituições de crédito deve ser acionada para a obtenção do recurso, o Sindicato dos produtores rurais ou Emater para a obtenção de uma declaração chamada “Declaração de Aptidão ao Pronaf” (DAP), que será emitida de acordo com a renda anual, direcionando o produtor para uma linha específica de crédito.

essa ideia: “hoje para obter crédito está fácil demais, antigamente era difícil, agora não [...] se você não sabe, a integradora te ajuda conseguir”.

Embora exista uma barreira de entrada com relação à construção de barracões e pagamento de taxas, a barreira não se justifica pela dificuldade de obtenção de crédito, mas sim pela decisão dos produtores em se endividar. A barreira se molda no momento em que a ocorrência de gastos se mostra na transação e não com as dificuldades de crédito como apontado por Fagundes e Pondé (2011).

Outra barreira que poderia se mostrar como grande influenciadora do desempenho seria a diferenciação de produtos, pois pela visão de um gerente de fomento, entrevistado para triangulação de dados, os produtos são iguais para todos os produtores, independente da quantidade recebida. No entanto, há relatos de que os produtos recebidos são diferentes quando comparados de um lote para o outro e muitas vezes eles são ruins, acarretando baixa conversão de carcaça em dinheiro. Essa incidência poderia desencorajar futuros entrantes.

Assim, a partir da problemática que surge por trás desse discurso, é possível alocar a diferenciação de produtos como uma dificuldade a ser enfrentada pelos produtores rurais. Além de se responsabilizar com as perdas produtivas e com os dejetos formados com a produção, o produtor também deve se preocupar com a qualidade dos insumos e matéria-prima entregues durante o processo produtivo.

4.3.2 Modelo Estrutura-Conduta-Desempenho

Seguindo as categorias de análise, no campo da estrutura de mercado são abordados os seguintes tópicos: número de compradores na região, diferenciação de produtos, custos envolvidos na produção e integração com a processadora. Na região Oeste do Paraná os produtores não possuem muita amplitude de escolha para iniciar uma integração, pois quando uma organização inicia as atividades em uma cidade, as outras não trabalham ativamente naquela região. Essa concentração pode ser visualizada com os dados secundários que indicam: na região Oeste do Paraná, segundo relatório da Rais, 63% do abate e processamento de animais, envolvem empresas como a Sadia, sediada em Toledo, a Coopavel sediada em Cascavel e a Frimesa sediada em Medianeira. O destaque é para a cidade de Toledo em que a Sadia S.A. faz o abate e processamento simultâneo de carne suína e de frango, obtendo economia de escopo (WILLER et al., 2010).

No entanto, ao iniciar um contrato os produtores não podem transacionar com outra processadora. Com isso, as opções que já eram escassas se encerram de uma vez quando assinam o contrato de integração. Isso faz com que se crie uma sensação de inexistência de novas oportunidades como pode ser observado na fala dos produtores P03 e P12 respectivamente. “Eu só tenho uma propriedade [...] Eu só trabalho com a [nome oculto], mas tem outras opções de vender, mas é pouco”. Da mesma forma o produtor P12 diz: “Eu não tenho outra opção de venda [...] acho que eu nem posso vender pra outro, se eu to com eles, eu to com eles. Se um dia eu resolver sair, eu procuro outro comprador, mas é difícil né”.

Quanto à diferenciação dos produtos não há muito poder de manobra, pois os produtores recebem lotes da integradora e não possuem qualquer poder de ação para alterá-los. Alguns produtores reclamam como é o caso do produtor P08: “eu reclamo, mas não adianta nada, mas os lotes continuam sendo distribuídos com problemas e sem planejamento explícito”. Com isso os produtos são homogêneos para os produtores, podendo variar apenas de uma processadora para outra, mas quando isso acontece, a cidade e o contexto econômico são outros.

Por outro lado, a homogeneidade do produto não impede que os produtores trabalhem com os animais para melhorar a sua aparência e sanidade, obtendo uma conversão alimentar maior no final do alojamento. Dessa forma, os produtores podem diferenciar o seu produto através do seu manejo. Conforme o produtor P12 salienta: “Olha todo mundo fica falando que eu tenho sorte pra receber lote bom, mas eu falo eu não trato de suíno, eu cuido de suíno, por isso que eles crescem tanto [...] em todos eles eu faço de tudo, eu converso, dou atenção, o possível para dar tudo certo né”.

Com relação aos custos de produção, elemento importante para a compreensão do desempenho, os produtores possuem gastos durante todo o processo produtivo, porém a maior concentração está no início da atividade, pois precisam conseguir liberações, pagar taxas, construir barracões, entre outros gastos. E conforme vão alojando os animais, esses gastos se concentram na manutenção e readaptação exigida pela processadora, mas acontecem com uma frequência demasiadamente menor. Os custos operacionais de produção (água, luz dentre outros) não são considerados relevantes.

A inexistência de elevados gastos no momento *ex-post* do contrato facilita a continuidade da transação, criando uma espécie de barreira à saída, pois os produtores querem aproveitar as licenças e recursos que obtiveram no momento *ex-ante*. Isso contribui para a

manutenção de interesse na ascensão do crescimento na produção dos agentes, pois querem reinvestir e continuar transacionando com a mesma empresa.

Por fim, a integração, último elemento que contempla a caixa Estrutura do paradigma pode ser analisado em paralelo aos custos da produção. Isso porque, embora os integrados tenham custos para continuar produzindo, a integradora trabalha em parceria, fornecendo assistência técnica e matéria-prima para a produção. Então os custos envolvidos na integração entre os agentes são baixos, haja vista que o contrato já está formalizado e registrado em cartório, minimizando os custos de transação no momento *ex-post*.

O campo denominado Conduta consiste em pesquisas de preços, investimentos e mudanças na produção, em um contexto estratégico. Os três elementos, identificados na pesquisa como relevantes para a compreensão do desempenho dos agentes fazem parte de um conjunto de fatores que determinam o comportamento dos agentes em relação à concorrência no segmento.

A pesquisa de preços, conforme apontado por Tirole (1988), se mostra como um fator balizador do paradigma ainda que integrado na “caixa” da Conduta. A pesquisa de preços quando observada como a procura por informações que circulam no setor, traz uma visão diferenciada para o produtor. Essa visão possibilita compreender as oportunidades do segmento, e ainda pode facilitar a negociação com a integradora, sabendo dos seus direitos e preços que estão sendo praticados no mercado.

No entanto, poucos produtores rurais procuram informações, e quando procuram, leem a revista fornecida pela própria integradora ou empresa responsável pela compra de sua produção. O produtor P01 explica: “eu procuro me informar certinho dos preços, sempre pergunto para os técnicos [...] eu pergunto por que eles sabem né [...] mas os preços não mudam muito não”. Mas o acompanhamento de preços de outras regiões não foi observado por nenhum produtor rural.

Os investimentos realizados pelos produtores rurais estão diretamente ligados ao retorno obtido com a atividade passada e, portanto, relacionado ao desempenho dos agentes. Isso porque ao realizar investimentos, o produtor fortalece o seu posicionamento no mercado no intuito de se manter competitivo na atividade aumentando a capacidade de produção, garantindo a preferência na transação. Assim como os custos de produção, elemento da Estrutura, os investimentos seguem dois momentos de aplicação, o *ex-ante* e o *ex-post*.

Antes de iniciar o alojamento de animais, é preciso investir em infraestrutura dentro da propriedade, criando espaços para a realização da lagoa de decantação¹⁴, construindo o barracão, montando os aparelhos de ração, caixa d'água e sistemas de ventilação. Após a contratação, os gastos são apenas de adaptação e manutenção do processo produtivo. O produtor P21 relata os investimentos que precisou fazer: “Hoje a exigência para começar a atividade, em primeiro lugar tem que ser integrado. Em seguida, como se diz, tem que fazer os investimentos de início e cumprir com a legislação ambiental [...] olha no começo é difícil porque os investimentos de instalação é alto”. E os investimentos *ex-post* acontecem, em grande parte, por mudanças na produção.

De forma *ex-post*, a produção passa por mudanças durante o tempo de alojamento, seja por interferência dos técnicos ou pelo próprio produtor rural. O técnico realiza visitas ao longo da produção. Nessas visitas, algumas mudanças são solicitadas, conforme pode ser observado com a entrevista P09: “quando os técnicos me visitam, sempre mudam uma coisinha aqui, outra ali, e a gente tem que ir na onda, pra não ficar pra trás”. Da mesma forma, o produtor P11 salienta: “a minha propriedade eles não visitam muito não, mas sempre que visitam pedem alguma coisa, quando coloco os animais de um jeito eles pedem pra ponha de outro [risos] mas eles me ajudam muito [...] eles sabem quando um negócio está certo”.

Outra fonte de mudanças na produção ocorre pelo próprio produtor. Em muitos casos os funcionários que prestam assistência técnica não visitam com periodicidade as propriedades, fazendo com que o próprio suinocultor tenha que se adaptar. Então, há relatos em que a mudança ocorreu de forma endógena como é o caso de três produtores P04 e P12, respectivamente. “Olha eu não escuto muito o técnico não, prefiro fazer por conta [...] eu aprendi com o meu pai né, então eu tenho um manejo bom”. Da mesma forma, “eu gosto de ficar mudando as coisas, a mulher até reclama que eu mexo demais, ai eu falo, agente tem que melhorar, olha só como vai ficando bom”. Dessa forma todos os entrevistados salientam a importância do manejo, isso pode ser resumido na fala do produtor P05 “o manejo é fundamental para a produção, sem ele agente gasta muito dinheiro [...] agente tem que saber o tipo de ração, a hora certa de dar comida [...] parece que não, mas tem porco que não adianta da muita comida, eu já sei que ele não vai crescer muito [...] se eu sei disso, porque vou gastar tanta ração com ele, não é verdade?”.

¹⁴ Método que utiliza a gravidade para a separação de dejetos sólidos e líquidos.

A relação dos direitos e deveres dos produtores rurais é salientada nos relatos por não saberem ao certo o conjunto de regras que são de sua responsabilidade e aquilo que não é. Dessa forma, a processadora exerce o controle de todo o processo produtivo, cuidando do alojamento, da retirada dos animais, da programação, sistema de remuneração, dentre outros elementos. Esses elementos fazem parte da Conduta do processador em que sua posição reforça a dinâmica produtiva, na qual há necessidade de manter um padrão produtivo e sequenciar as atividades do subsistema.

E finalmente os elementos de Desempenho, considerados de forma operacional nesse estudo. Nesse caso, sua análise se deu pela consideração dos seguintes elementos: sua permanência na produção, ou seja, sua sobrevivência; o crescimento da produção em termos de aumento da quantidade produzida; aumento dos investimentos realizados; aquisição de outras matrizes.

Após a integração, a sobrevivência está ligada ao atendimento das normas do IAP e ao bom relacionamento com a integradora. Esse relacionamento é composto por trabalhar da forma que a integradora exige e manter um vínculo “saudável” com a organização responsável. Para que esse vínculo se mantenha no longo prazo, é preciso que os suinocultores tenham retornos para a subsistência, sem a presença constante de apropriação de quase-renda¹⁵, e consigam investir nas mudanças que ocorrem durante o processo produtivo.

O produtor P18 diz que a sobrevivência no setor “é fácil de conseguir, é só trabalhar certinho, ser um associado fiel [...] na verdade eu nem vejo quando tenho renovação de contrato, eles mudam as datas e só passam aqui pra mim assinar”. Dessa forma, a noção de sobrevivência está correlacionada com a aceitação do regramento imposto, mas também com a percepção própria do sentido da produção, ou seja, alguns assimilam a sobrevivência com o que querem para a vida, conforme explica o suinocultor P20 “olha eu não vou falar que eu estou feliz com a vida não, eu acho que poderia ganhar mais dinheiro, eles pagam muito mal [...] mas eu continuo, por isso que eu tenho granja e agora peixe”.

Outro ponto fundamental correlacionado à sobrevivência é a permanência na produção para honrar a tradição familiar e atuar conforme a família ensinou. Em muitos casos, foi possível perceber que a falta de conhecimento para atuar em outros segmentos é a grande âncora que segura os produtores na atividade suinícola. O produtor P04 diz: “eu trabalho com a suinocultura porque não sei fazer outra coisa, trabalho desde moleque com meu pai [...] às

¹⁵ O tema apropriação de quase-renda é melhor explicado e abordado na discussão dos Custos de Transação.

vezes eu fico pensando no que eu vou fazer se um dia, Deus me livre isso acontecer, mas se um dia eu tiver que parar. Por isso que os moleque estão na escola”.

Esse pensamento é comum na região, mesmo porque os produtores que avaliam a situação de forma estruturada, com conhecimento, não veem grandes oportunidades sem considerar a produção de suínos. O produtor P02 relata o seu posicionamento: “Na região não tem outra atividade que seja melhor que a produção de suínos. Eu já trabalhei com gado leiteiro, com aviário, lavoura, mas de todas as atividades eu escolhi a de suínos, mas tem que ser UPL¹⁶, porque com a terminação eu não consigo mostrar o meu diferencial. Não teria chance de crescimento, já na produção de leitões, você pode mostrar com resultados, cumprindo metas e aumentar cada vez mais [...] o custo às vezes fica ruim, mas outras horas ficam bom e a gente continua. Eu recebo por quilo, por exemplo, o preço de mercado. A nossa [nome oculto] paga um preço diferenciado, ela paga sempre acima de mercado [pausa] Quando o mercado oscila a [nome oculto] mantém o meu preço. Quando o preço do mercado sobe, ela não oscila tão rápido, ela segura os mesmos preços, ela demora. É uma segurança, ela transmite segurança, trinta anos que eu trabalho com ela e nunca tive um problema, sempre pagou direito. Nunca deixou um leitão na minha granja, sempre comprou minha produção, isso com a [nome oculto] traz uma segurança que meu Deus”.

Quanto ao crescimento, seria possível associar o crescimento com uma serie de fatores, inclusive com a indústria, mas com o corte metodológico, a linha de análise foi pautada em três itens, produção, investimentos e aquisições de outras matrizes. Nota-se que, o aumento da produção dos suinocultores está condicionado à sua permanência no grupo e ao tempo de integração. No intuito de diminuir o risco de mercado, as empresas diluem a produção para uma série de produtores. Esses produtores podem aumentar a sua produção a partir do aceite da integradora.

Dessa forma, os produtores passam por duas barreiras. A primeira, conforme exposto acima pela própria integradora, e a segunda barreira é consigo mesmo, pois é preciso reinvestir em todas as taxas e construções necessárias para o início da atividade. Isso porque os barracões são construídos para abrigar um número de animais e havendo o aumento da produção, deve-se readaptar o barracão para abrigar os novos suínos.

¹⁶ Unidade de produção destinada a inicialização do processo, ou seja, realizam a inseminação nas matrizes e criam o “leitão” até atingir um peso entre 18 a 23 quilos. O crescimento do animal demora em média 61 dias.

Em muitos casos, os produtores não querem aumentar a produção, pois acreditam que estão bem dessa forma, outros querem se adaptar constantemente para a obtenção de retornos maiores. A grande diferença entre esses grupos pode ser percebida ao se considerar a idade entre seus integrantes. Grande parte dos entrevistados que não desejam aumentar a produção, trabalham em dois na propriedade, ou seja, geralmente são pessoas com mais idade e querem trabalhar em casal, não há interesse em contratar funcionários. Já o segundo grupo, é composto por famílias jovens que anseiam produzir mais, aumentar a renda, e inserir os filhos ou parentes na produção, a fim de melhorar a qualidade de vida. Essa dualidade pode ser observada no Quadro 4.

	Com Interesse em contratar	Sem Interesse em contratar
Faixa etária	25 – 45 anos	45 anos ou mais
Renda	Há um interesse em aumentar a produtividade em função da renda. O incremento salarial é o grande motivador.	Há interesse em aumentar a renda, mas através da eficiência. Querem aumentar a conversão alimentar e não a quantidade de animais.
Contrato	Verificou-se interesse em aumentar o número de contratados para viabilizar o aumento da produção. No entanto a preferência é inserir a família na produção e não contratar terceiros.	Não querem contratar pessoas de fora e os filhos já estão com os seus empregos próprios.
Diversificação	Além do aumento da produção, querem diversificar a produção para manter uma renda durante todo o ano.	Além do aumento da eficiência, querem diversificar a produção para manter uma renda durante todo o ano.
Média de Produção	A média encontrada nesse grupo foi de 430 animais/propriedade.	A média encontrada nesse grupo foi de 605 animais/propriedade.

Quadro 4: Diferenças entre os produtores que desejam contratar funcionários e os que não desejam.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Essas ponderações podem ser ratificadas na fala do produtor P19: “hoje eu trabalho com 500 animais, mas eu já fiz o pedido para a [nome oculto] pra mim aumentar. Eu acho que eles vão liberar, eu faço tudo certinho né [...] todos os vizinhos aumentaram também esse ano”. O passo seguinte da diversificação é o subsequente aumento da produção, atrelado à constante preferência por contratação familiar como pode ser observado com o produtor P07:

“Eu tenho três propriedades, eu sempre mexi com isso. Tenho só um barracão com capacidade de um mil e duzentos animais para alojar. Eu tenho peixe, suínos e grãos [...] quem trabalha aqui é eu, a mulher e o piá [...] só família. Sempre foi assim [pausa] você quer ver, eu cuidava, no começo de cento e dez leitão, hoje melhorou, eu estou com mil e duzentos”. O produtor ainda complementa dizendo: “Eu acho que o importante é trabalhar bem, mas eu graças a Deus sempre fui bem atendido, a assistência é muito boa né”.

Nota-se que vários fatores podem ser observados para a existência de crescimento na produção. O produtor P22 relata a seu crescimento: “olha não sei se isso te interessa, mas aqui os funcionários são fixos, depois das adequações, eu estou com quatro funcionários mais eu, então são cinco permanentes né. Eu consegui evoluir com certeza, 0,2 leitão/ parto/ano. Em 2006 eu tinha dez leitões desmamados, 2007 eu tinha 10,2. Na verdade eu tenho mais, mas eu gosto de falar só isso pra não passar vergonha se alguém chamar pra provar [risos] Eu acho que pra ter sucesso na atividade é o manejo, o manejo é essencial, porque o padrão permanente na granja é outro resultado, eu não tenho nada com os funcionários, mas na hora das decisão, é diferente. Então o manejo manda muito. Outro fator muito importante é a genética, em seguida é a tecnologia da granja”.

Dessa forma, os múltiplos fatores da produção também são responsáveis pelo aumento ou decréscimo da produção, seja ela em termos de quantidade de animal produzida ou pela taxa de conversão obtida no final do alojamento. Conforme P22 salientou, o manejo, a genética, a tecnologia e a permanência constante do suinocultor na pocilga fazem a diferença para o aumento da produção.

Muito embora, o aumento da produção esteja condicionado a tais fatores, existem outros que influenciam demasiadamente a quantidade produzida, que são os investimentos realizados ao longo dos anos. A adaptação constante, seguida do reinvestimento no negócio, são fontes de prosperidade no setor. O produtor P14 diz: “O negócio é investir né, sempre tem que se atualizar [...] conforme eles vão falando pra gente, agente vai fazendo, melhorando e ganhando mais também né”. A assimilação feita pelo produtor P14 entre o investimento e o crescimento, é compartilhada por todos os produtores, até mesmo por aqueles que não desejam aumentar o número de animais alojados.

Os reinvestimentos em termos de Desempenho estão relacionados com o atendimento às exigências de mercado e manutenção do padrão exigido pela integradora, haja vista que a produção deve seguir um ordenamento e acima de tudo um padrão. Esse posicionamento é corroborado pelo produtor P25 ao dizer que “tem que ter um padrão. O controle é todo

mensurado. Eles cobram limpeza, sanidade animal, tudo, mas do jeito deles, ai todo mundo é igual”. A igualdade, salientada pelo produtor, diz respeito ao padrão que a processadora exige para manter a competitividade nos mercados em que atua.

Em contrapartida, as exigências de investimento não surgem de uma única vertente, mas também de outras instituições de mercado, tal como o IAP. Essa instituição, conforme salientado anteriormente, está presente na região, sendo responsável por boa parte do regramento do jogo, principalmente no quesito ambiental. No intuito de preservar o meio ambiente e projetar a permanência de tal atividade no longo prazo, uma série de regras são criadas objetivando a sustentabilidade da produção. Isso acarreta custos para os suinocultores, pois precisam adaptar a sua produção para destinar de forma correta os seus dejetos na natureza, manter matas ciliares em lugares apropriados, entre outras regras impostas.

O produtor P06 explica: “A mudança mais complicada é o “SISLEG¹⁷” que é 20 % da propriedade. Quem está na atividade tem que fazer. Esses dias agora me falaram que eu estou fora do padrão, esses dias um cano estourou e foi sujeira pra água, e tenho que pagar multa. Ai se eu não arrumo tudo, do jeito que eles querem, eu acabo pagando de novo, então tem que deixar tudo conforme eles mandam [...] Eu estou respondendo três processos no IAP, porque vazou dejetos pro rio. E a multa é de no mínimo R\$10.000,00 e no máximo R\$ 10.000.000,00”.

A multa aplicada nos produtores varia de acordo com o impacto causado e o tamanho desse produtor. Dessa forma, para garantir a preservação, cria-se um *enforcement* na cadeia produtiva que resulta em perdas potenciais para o produtor. O P26 complementa: “Segunda-feira agora eu tenho que ir lá na audiência, quero só ver no que vai dar, estou torcendo que a multa seja encerrar a produção naquele barracão. Eu tenho mesmo que construir outro [...] foi bobeira né, mas aconteceu agora tenho que ir lá”.

O produtor P17 complementa: “Com eles não tem conversa, ou você trabalha certinho, ou leva multa. Rapaz a multa é tão grande que nem compensa mais trabalhar”. A menção feita quanto às multas deve ser observada por outro ponto de vista também que é o da instituição. Quando da liberação das licenças ambientais para trabalhar, o IAP condiciona a continuidade do processo desde que os produtores respeitem o regramento, e caso não aceitem devem deixar de produzir.

¹⁷ Sistema de manutenção, recuperação e proteção da reserva legal.

As multas não são desconhecidas, tão pouco os regramentos criados, pois no momento em que os produtores obtêm a licença devem se comprometer, ou seja, se responsabilizar por todo e qualquer evento não previsível que possa causar danos ao meio ambiente ou colocar em risco a saúde humana.

Para completar o fator Desempenho do modelo, tem-se a aquisição de outras matrizes. Vale salientar que existem dois tipos de produção por parte dos suinocultores, a de inicialização e a de finalização da produção. Para conseguir produzir durante todo o ano, os suinocultores precisam de matrizes reprodutoras que servem de parâmetro para avaliar o desempenho dos agentes.

Cada matriz custa em média cinco mil reais na região e o produtor precisa investir dinheiro caso queira aumentar a produção. Há na região poucos inicializadores, mas nem sempre esse quadro foi assim, o produtor P02 explica: “Hoje a exigência para começar a atividade, em primeiro lugar tem que ser associado. Em seguida tem que fazer os investimentos e cumprir com a legislação ambiental. Porque os investimentos em instalações é altíssimo, fica por volta de R\$5.000,00/matriz [...] o que mudou foi a qualificação. A própria seleção que ela fez, a [nome oculto] vai eliminando os produtores. A gente era em trinta e oito produtores, hoje temos apenas dois inicializadores. O resto foi se perdendo no caminho, o próprio mercado foi eliminando, não queriam investir e não sabiam manejar. Sabe que o mercado joga agente fora automaticamente [...] A principal causa que não trabalham mais é o manejo e a falta de investimento. Falta conhecimento, interesse, persistência, tem que gostar do que faz. Teve muita gente que entrou pensando que dava dinheiro, mas não gostava da produção”.

Da mesma forma, o produtor P20 relata: “as coisas por aqui vão mudando né, e se você não mudar junto, fica pra trás”. Nota-se que a busca por manutenção do padrão e sequenciamento da produção, força a integradora a exigir investimentos e adaptações durante o processo. A exigência parte da integradora com certo prazo para a conclusão. Dente essas exigências, está o aumento da produtividade, mas com a manutenção da qualidade, resultante de novas matrizes.

Quem busca se atualizar com a processadora, também procura por financiamentos. Em alguns casos, verificou-se que a operação de crédito era realizada com o aval da organização, aumentando o grau de interdependência entre os agentes. Se por um lado, o produtor se comprometia com a produção, a integradora se comprometia em pé de igualdade com a responsabilidade financeira perante as instituições de crédito.

Como são poucos produtores exercendo a atividade, o tempo acaba sendo o grande determinante do aumento da produtividade, conforme salientado por P02 “consegui montar quatro instalações em minhas terras [...] ai eu acabo atendendo um monte de produtor que faz o serviço final. A distribuição é distinta, mas minha produção é em média de 230 leitões/semana. (a gestação dura 114 dias). Eu tenho 462 matrizes [...] também eu já mexo com isso há 48 anos, desde moleque”.

4.4 ESTRUTURA DE GOVERNANÇA PARA A PRODUÇÃO SUINÍCOLA

A unidade de análise para o estudo e compreensão das denominadas estruturas de governança, à luz da Economia dos Custos de Transação, é a transação. A escolha da governança, que pode fluir em um contínuo nos extremos mercado até a integração vertical, segue, via de regra, dois grupos influenciadores: os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos) e pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada). Dessa forma, assim como os dados primários foram coletados, eles serão apresentados seguindo a mesma estrutura a fim de facilitar a compreensão e direcionar a atenção para a compreensão do desempenho dos agentes produtores de carne suína.

4.4.1 Atributos de transação e pressupostos comportamentais

A frequência é parte integrante dos atributos que contribuem para a escolha de uma governança. Para o estudo da produção suinícola paranaense, constatou-se que há muita interdependência entre os produtores rurais e a processadora que realiza o papel de integradora da produção, reafirmando o que Farina (1999) denominou de interdependência dos agentes. Dessa forma, há necessidade eminente de direcionar a produção de forma a criar ordenamento e fluxo contínuo da produção para não faltar matéria-prima produtiva para os elos seguintes da cadeia. Assim, o controle realizado durante a produção de suínos é constante, e busca regradar as atividades em busca de qualidade do produto e dos serviços prestados.

A partir desse relacionamento, a frequência da produção é garantida pela presença de contratos formais realizados entre os produtores rurais e a processadora, balizada com acordos informais oriundos do relacionamento direto e constante entre os contratantes. Tais contratos

são realizados no momento em que iniciam o relacionamento com a integradora e não possuem data pré-estabelecida para o seu fim. Por outro lado, se uma das partes desejar finalizar o contrato, deve-se sinalizar esse desejo, normalmente com um prazo mínimo de 60 dias, justamente para garantir o abastecimento e reposicionar os produtores, garantindo a mesma quantidade produzida.

Como os produtores trabalham com um sistema de integração, eles são proibidos de transacionar com outras empresas ou cooperativas, garantindo a frequência total com a empresa integradora. Essa relação pode ser observada no relato do produtor P02: “Eu tenho apenas a integradora para vender os meus leitões [...] ela sempre busca a produção na granja, eu não preciso me preocupar, mas também não posso vender pra mais ninguém [...] é uma relação de confiança”. Isso pode ser ratificado, ainda, na fala do produtor P04 ao dizer que “hoje a nossa relação é de integração. Tem outros compradores se quiser procurar, mas agente só negocia com uma firma”. Da mesma forma, e complementando a discussão, o produtor P01 afirma que “Se tiver porco em comum, eles não aceitam. Eles vão na propriedade fiscalizar [...] meu irmão tem porco comigo e eles disseram que ou acaba com essa produção ou não iria alojar mais. Agora ele parou de produzir, a integradora finalizou o contrato com ele. No mesmo sítio não pode ter outra produção de suínos, só dela”. A tendência ao monopólio, levantada na literatura, foi corroborada, pois a processadora elimina as possibilidades do produtor, canalizando a sua produção para um único destino.

Essa relação de dependência entre os elos contratantes é aparente e o relato das entrevistas salienta a relação de submissão dos produtores com a empresa, denominada integradora. Embora os produtores sejam avaliados constantemente, não há incerteza quanto à frequência das atividades, haja vista a necessidade de ambas as partes de entregar e processar a produção. Essa posição é comprovada pela fala do produtor P03 ao afirmar: “eles negociam comigo porque precisam de mim [...] eu não tenho incerteza, eu não vejo incerteza nisso”.

O posicionamento do entrevistado P01, salienta o papel da integradora em se firmar como mantenedora da relação, principalmente no que diz respeito à frequência e subsequente interesse em manter contrato com os suinocultores. Em alguns casos a relação de troca no mercado é observada como uma constante negociação, mas em outros, como é o caso do produtor P03, a manutenção da produção já está prevista por uma simples necessidade de mercado.

O produtor P08 é enfático ao se posicionar quanto à frequência e continuidade das transações, dizendo: “Eu negocio com eles porque eu tenho diversificação da produção,

porque pra manter sozinho eu não consigo, agora com a integração eu não me preocupo com tudo né. [...] como eu sou cooperado eu tenho vantagem de custo né, eles me fornecem tudo”. A percepção do entrevistado P08 em relação à processadora acontece da mesma forma, o entrevistado acredita que a processadora negocia com ele “porque precisam de quem produza. Da mesma forma que agente precisa deles. E tem outra, a nossa atividade é barata pra eles, agente não é registrado, não tem despesa de funcionário, então acho que é isso”.

A necessidade aparente de coordenação, demonstrada pela fala dos produtores P01, P03 e P08, pode ser considerada uma evidencia de que os produtores procuram garantir a frequência das transações por meio dos contratos de integração, mas que esses contratos são estimulados pela necessidade de coordenação, ou seja, a interdependência dos agentes faz com que o fluxo contínuo da produção e processamento seja garantido, conforme Zylbersztajn (2009) caracterizou a estrutura estritamente coordenada.

Assim como Williamson (1985) caracterizou os atributos da transação, Zylbersztajn (2009) também integrou os estudos sobre as estruturas estritamente coordenadas com relação à frequência. Dessa forma, os produtores foram unânimes ao dizer que a frequência em seus relacionamentos com a processadora é absoluta, ou seja, o relacionamento é próximo e a repetição das transações é constante.

Muito embora as transações sejam regradas por um contrato de integração, os produtores rurais não sabem exatamente o que está estabelecido formalmente com o instrumento contratual. Assim, a possibilidade de existir incorporação da quase-renda está presente nas relações. O produtor P03 diz que “no contrato eu não lembro, mas você tem é, como se diz, as exigências deles você tem que aceitar as exigências deles e tem que aceitar”, da mesma forma P11 salienta: “eu não sei bem o que está estabelecido no contrato [...] eu só produzo o leitão e eles compram toda a produção”.

Dessa forma, a incapacidade aparente de integrar as informações e saber o que é mensurado na transação para o estabelecimento de preços é um indicio da possibilidade de apropriação de quase-renda, pois não sabem quais os itens que compõe a formação de preços, abrindo margem para a processadora praticar e formar o preço que melhor lhe convém. O relato do produtor P08 mostra com propriedade essa imposição: “eles que fazem o controle, eu não influencio nada. Eu até queria controlar junto, mas eles fazem sozinho, eu só recebo o relatório depois de 15 dias. Eu não concordo muito com o sistema de avaliação e remuneração, mas agente é pequeno, não pode falar nada. Tem muitas coisas que eu não gosto, mas é duro [...] eu posso ser penalizado, podem me deixar sem alojar. [...] eles falam

que tem um sistema, mas eu tenho minhas desconfianças. A cada lote que agente questiona, vem uma resposta diferente e nem sempre são precisas”.

Tais questionamentos facilitam a inserção de mais um atributo de transação na presente análise, a incerteza. No que diz respeito à perpetuação da produção suinícola, não há incertezas aparentes e que mereçam destaques, a partir do relato dos entrevistados. Por outro lado, é unânime a preocupação e certo receio quanto ao destino dos dejetos produzidos a partir da criação e engorda dos suínos.

O produtor P20 relata o problema: “o problema maior é o dejetos, porque é um obstáculo, porque o suinocultor da região não pensou ainda em tirar um real, dois real por cabeça pra eliminar o dejetos, agente é baseado em real por cabeça [...] ai você imagina só, eu tiro lá pra pagar o caminhão dos dejetos, e não coloco o dinheiro que gastei pra fazer a conta. Então isso é um limitador. Porque eles não querem saber da sujeira, querem só o porco”. Esse posicionamento demonstra a insatisfação e o interesse em mitigar a incerteza com os demais elos da cadeia que não apenas o produtor. Da mesma forma, o produtor P09 afirma: “A desvantagem, que muita gente vê, é o dejetos, porque faz muita despesa [...] eliminar o dejetos”.

Em algumas cidades existem a formação de associações dos produtores para o tratamento correto e barato dos dejetos, mas trata-se de uma iniciativa privada, em que os próprios suinocultores angariam melhorias junto às prefeituras e comunidade. O produtor P22 explica: “Eu participo de uma associação, não vale muita coisa não, mas ajuda com o dejetos, a gente tem um caminhão lá né [...] a integração não fornece o caminhão, aí a gente tem que procurar por aí, ficar com o dejetos pra sempre não dá, o jeito é recolher [...] Deus o livre, essa sujeira vazar aqui, ganho multa ...”.

Tanto o produtor P20 quanto o P09 deixaram claro que a incerteza quanto ao dejetos é um assunto que deve ser tratado com mais cautela, devido à instabilidade financeira gerada com a sua eliminação. Dessa forma, o problema financeiro é o indutor das queixas, gerando um desconforto generalizado entre os produtores em função das despesas mensais geradas com a transação dos caminhões, que realizam a coleta e distribuição dos dejetos que são utilizados como adubo em outras propriedades. O transporte do resíduo para outra propriedade se consolida em função do pH¹⁸ da terra. A quantidade de adubo orgânico liberada para a agricultura é limitada, pois a plantação pode sofrer com a acidez gerada pelos

¹⁸ **Potencial Hidrogeniônico:** Consiste num índice que indica a acidez, neutralidade ou alcalinidade de um meio qualquer.

dejetos. Em continuidade, outro fator de grande instabilidade e que gera incerteza na transação é a qualidade do animal que a integradora disponibiliza para os produtores.

O fato é que, a incerteza com os animais deriva do mesmo radical financeiro. No momento em que os produtores estão com a guarda do animal, todos os desdobramentos são de sua responsabilidade. Embora os produtores tenham assistência técnica completa, ainda correm o risco de perderem os animais com algum vírus ou com problemas genéticos. O produtor P04 diz: “Às vezes eu reclamo de leitão ruim [...] eu reclamo porque morre tudo. Mas eles mandam medicamento e agente cuida. Sempre alguém vai pegar um lote ruim, eles entregam por ordem, eu acho que eles não sabem a qualidade do lote. Mas é feito um rodízio de produtor para entregar os lotes, às vezes da azar”.

Os produtores precisam se adaptar constantemente para minimizar os efeitos das mudanças genéticas, mudanças de manejo e alimentação dos animais. O produtor P03 relata as condições do animal: “antigamente os porco era grande, forte, comia de tudo que você imagina. Hoje os bichinho são fraco, só come ração e bebe água o dia todo [...] no sítio do meu pai que tinha uns animal forte, até pra mata dava trabalho [...] aqui se você deixar a rampa mais em pé pra subir no caminhão ele morre de enfarto [...] qualquer ventinho mais frio eles já passam mal [risos]”.

A relação de incerteza com os fatores identificados acima, salientam o posicionamento de Williamson (1985) ao afirmar que a incerteza em uma transação está associada à impossibilidade de previsão do futuro, pois deixa o ambiente volátil ao ocultar informações e desdobramentos da transação. Por outro lado, a presença de instituições circunscrevendo as relações minimiza os efeitos da incerteza, assim como apontado por Bronzo e Honório (2005). As instituições são capazes de reduzir incertezas relativas ao comportamento e comprometimento dos agentes de mercado, pois os produtores estão envolvidos em uma produção estritamente coordenada e exclusiva. Assim, o regramento do jogo que orienta as transações traz consigo um sentimento de igualdade nas relações, em que existe um fornecedor e um comprador com interesses. Mesmo porque, os contratos são iguais para todos os produtores rurais. O gerente de uma processadora explica: “o contrato é igual para todos os produtores rurais, não há diferenciação de propriedade, de capacidade, de nada [...] eles recebem o mesmo tratamento”. Além disso, as regras que permeiam a produção são trabalhadas com cada produtor rural através do técnico responsável pela visita à propriedade.

Quanto à especificidade dos ativos, há três ativos principais dentre os seis descritos por Williamson (1985), ativos humanos, ativos físico e temporal. Dentre os fatores que

influenciam o desempenho dos produtores rurais está o manejo, que para esse estudo é caracterizado como o conhecimento adquirido na produção, e faz com que o produtor consiga extrair mais resultados de sua propriedade a partir dos mesmos insumos. Dessa forma, o manejo foi citado por todos os produtores, como fator-chave de sucesso produtivo, pois com ele é possível administrar todo o processo. O produtor P10 diz: “hoje pra ter sucesso é o manejo que sempre tem que estar por cima. O negócio é ter atenção, saber cuidar do bichinho pra ter uma boa conversão na carcaça [...] a conversão é o que manda né, então tem que conseguir uma alta”. Em complemento, o produtor P02 salienta: “o fator mais importante para ter sucesso na atividade é o manejo, o manejo é essencial, porque o patrão permanente na granja é outro resultado, eu não tenho nada com os funcionários, mas na hora da decisão, é diferente, às vezes eu vejo uma coisa que ninguém mais vê, entende [...] Então o manejo manda muito”.

Em alguns casos o manejo se mostra como um condicionante da produção, pois aqueles que não conseguem cuidar bem do seu negócio, de sua produção, não convertem a ração em carcaça, dificultando dessa forma, a sua permanência no negócio. A ideia do conhecimento como indutor da renda já foi legitimada entre os produtores rurais. Quando esse conhecimento não está presente, a justificativa se dá na eficiência com relação aos outros produtores, conforme pode ser observado com a fala do produtor P21: “Com relação aos outros produtores eu sou eficiente, mas no suínos eu caí um pouco, mas agora estou me recuperando. Hoje posso dizer que sou eficiente. Isso porque o meu manejo é bom e tenho outras rendas também né [...] mas toda vez eu controlo, eu aprendi né, no começo você sofre um pouco, porque não sabe que tanto dar de comida, não fica muito em cima, mas ai você vê o porco crescer, vê o que dá certo e o que não dá, aí vai aprendendo”. O produtor reconhece que a produção de suínos esteve ruim por um período, mas conseguiu se recuperar. Dentre outros motivos, essa recuperação, é fruto da diversificação da produção, capaz de sustentar financeiramente a sazonalidade produtiva.

Em continuidade, a especificidade dos ativos físicos é considerada na presente análise em função das instalações e adaptações que os produtores são obrigados a fazer para se manterem na produção. O produtor P02 afirma essa posição e diz que “nos últimos cinco anos eu estou ascendente. Todo ano eu aumento, sempre vou montando metas e cumprindo todas elas. Isso é resultado do investimento que eu fiz, porque há cinco anos eu tinha um tipo de instalação, por mais que eu investisse em manejo, eu nunca que conseguia uma produção igual eu tenho hoje. Até que eu me adaptei aos manejos, eu comecei a melhorar, hoje eu já

trabalho folgado com as metas traçadas, consigo pegar mais lotes. Mas isso é resultado dos investimentos que eu fiz no passado”.

A noção de retorno ligada diretamente aos ativos, humano e físico, é compartilhada pelos produtores rurais. O consenso é que se deve preocupar com a capacitação, diversificação produtiva e constante aprendizado de know-how, mas é de fundamental importância que a taxa de reinvestimento destinada à própria propriedade seja elevada. A combinação dessas especificidades compõe condições favoráveis para um bom desempenho.

Ainda que em menor escala, deve-se considerar uma terceira especificidade, denominada por Williamson (1985) como temporal. A especificidade temporal deve entrar em análise por ser esse o instrumento que baliza a produção, tanto no momento de engorda dos suínos, quanto no transporte e processamento da carne. A partir desse posicionamento, a especificidade temporal restringe a mobilidade do produtor, haja vista que da “porteira para fora” não há mais o que fazer, aumentando o poder da processadora frente aos produtores.

Além disso, a especificidade temporal delimita as condições em que o animal chega para ser abatido. Como o tempo de traslado pode ser demorado, as condições físicas dos animais ficam desajustadas, podendo ocorrer ferimentos, perda de peso e até mesmo a morte do suíno devido às condições do serviço prestado.

Assim, a existência de ativos específicos, por sua vez, está diretamente associada ao pressuposto de ação oportunista dos agentes econômicos. Klein et al. (1978) já diziam que podem ocorrer casos em que a utilização dos ativos específicos deva ser feita para outros fins, diminuindo o valor agregado da transação. Dessa forma, quando há um aumento da especificidade dos ativos, deve-se considerar os atos oportunistas e conseqüentemente a criação da quase-renda, aumentando os gastos para salvaguardar os interesses das partes.

A ação oportunista, ratificando o pressuposto comportamental da ECT, é notada nas relações entre produtores e processadora. Isso porque, há um contrato balizando a negociação das partes, no entanto, há muitos aspectos que são apenas acordados, habilitando o exercício de ações oportunistas. A primeira grande queixa dos entrevistados está em torno da mensuração de sua produção, pois não há informações claras e precisas quanto ao que se é avaliado, tão pouco, quanto aos aspectos mensurados que realmente são importantes para o delineamento dos preços.

O produtor P20 relata o seu ponto de vista sobre o modelo de avaliação: “Eu não vou dizer que concordo com a avaliação, nem que não, porque geralmente agente tem que aceitar

o que eles falam, porque eles é o lado forte e eu sou o lado fraco. Eu preciso produzir e eu tenho que concordar com a avaliação, mas eu não sei como isso é feito direito [...] eu já fui ver como é feito, mas agente não entende nada”. A relação de poder presente na relação pode ser percebida, como a processadora é a contratante, os produtores não possuem poder de negociação, e com o oportunismo presente, a desconfiança paira sobre a relação, ainda que calada. O produtor P01 explica: “Quando eu entrego o produto eu sou avaliado pelo peso, aí eu recebo. Eu tenho que concordar com o peso, vou fazer o que, o animal vai e eles pesam lá, eu só fui lá uma vez. Eu não sei explicar direito, mas é a conversão alimentar do animal [...] Eu sou obrigado a concordar, vai fazer o que, brigar contra eles. Se for contra não adianta, eu nunca briguei contra. Até porque não tem negociação, é aquilo ali, nós recebemos tudo, ração, vacina, e agente só cuida dos “bixinho” e com 105 dias eles levam pra lá e vem o resultado com 15 dias”.

O desconhecimento a respeito do trabalho é oriundo da assimetria de informações presente neste elo do sistema agroindustrial. Os efeitos dessa assimetria podem servir de justificativa para o descontentamento de grande parte dos produtores, que de fato, não compreendem o sistema de pagamentos tão pouco seus direitos, enquanto parte ativa do contrato. Esse posicionamento abre margem para o tratamento da incompletude contratual, motivada pela racionalidade limitada.

Dessa forma, o segundo pressuposto comportamental definido por Williamson (1985) é contemplado na negociação, a racionalidade limitada. Isso porque, no momento do contrato não há como prever todos os efeitos de segunda ordem gerados a partir das interações em que se trocam direitos de propriedade. Ainda que exista um contrato, não se pode prever o que irá acontecer no momento *ex-ante*. Assim, os suinocultores, declararam em entrevista que no momento da contratação não tinham dúvidas quanto à mensuração que gera o pagamento, no entanto, na medida em que os lotes foram sendo entregues, os produtores perceberam que os valores oscilavam em função de alguma incógnita. Quando notaram a oscilação dos preços, o grau de confiança mudou, pois tiveram que se adaptar realizando ajustes acordados na transação.

Juntando-se então os atributos da transação identificados (incerteza, frequência e especificidade de ativos) e os pressupostos comportamentais observados (oportunismo e racionalidade limitada) que se constituem a partir do relacionamento entre os produtores rurais e as processadoras, é possível compreender a estrutura de governança que baliza o relacionamento desses agentes. Essa estrutura é denominada por Zylbersztajn (2009) como

Estrutura Estritamente Coordenada, envolvendo a forma híbrida ou contratual e um sistema produtivo integrado.

4.4.2 Governança do subsistema

A partir da escolha por transacionar utilizando um subsistema estritamente coordenado o desenho da governança foi realizado ponderando os pressupostos comportamentais e os atributos da transação. A partir desse delineamento, a formação do subsistema considerou, conforme Zylbersztajn e Farina (1999) apontaram a interdependência dos agentes, a necessidade de Coordenação, a manutenção do padrão e a eficiência.

Como os agentes das transações estão inseridos em uma produção contínua e ininterrupta, a programação deve ser realizada com base nas projeções futuras de cada suinocultor, necessitando que haja um engajamento de cada agente. A integração das atividades se justifica pela necessidade de transacionar no mercado a fim de garantir o fluxo de processamento de animais e atender a demanda de mercado. Esse fluxo de operações é explicado pelo produtor P05: “Aqui na nossa região, todo mundo trabalha junto né, como a gente é integrado, a gente fica sabendo das histórias [risos] a integração entrega o lote de acordo com os vizinhos. Pelo que eu sei, eles não deixam pra tirar o animal no mesmo dia, tem um espécie de programação né [...] pelo menos é o que o técnico falou pra nós”.

Como o prazo médio para higienização da pocilga é de 7 dias, o entrevistado P17 observa: “Já teve caso de não da nem tempo de desinfetar o chiqueiro, eles alojaram de novo com quatro dias, mas já teve vezes de alojar com dez, isso varia um pouco”. A integradora se compromete a entregar uma nova remessa de animais no prazo de 15 dias. Dessa forma, como possuem uma semana a mais para enviar os leitões, a integradora consegue efetuar um planejamento de alojamento para cada produtor, pois a retirada desses animais deve ocorrer em sintonia com os outros suinocultores, privilegiando a interdependência dos agentes.

Com a existência de interdependência dos agentes, é preciso haver coordenação das atividades para que o fluxo não seja prejudicado em função de problemas no recebimento ou entrega de animais para a integradora. A coordenação é objetivada através dos contratos e acordos realizados entre os agentes, garantindo que os processos da firma não sejam prejudicados. O entrevistado P19 relata o seu posicionamento: “olha, aqui eu tenho que respeitar muito a firma, porque eles que dizem o que eu tenho que fazer [...] às vezes eles

pedem pra acelerar a engorda no finalzinho e às vezes eles deixam o porco mais tempo comigo, já aconteceu de ficar cento e dez dias alojado”.

Embora os acordos existam na relação dos agentes, isso não significa que o padrão não seja respeitado. Isso porque os produtores estão integrados e tem a obrigação de manter o padrão da produção para manter a competitividade do segmento. As mudanças no tempo de alojamento, expostas acima, mudam apenas o destino da produção, ou seja, quando os produtores precisam alojar por um tempo maior, os técnicos aproveitam para manter um padrão internacional da produção, pois terão um animal maior. No entanto, os produtores ficam sabendo dessas alterações no período de engorda do suíno.

O entrevistado P21 explica a situação: “eu não sei bem quando a minha produção vai pra fora [internacional], mas geralmente o técnico avisa né [...] no final do alojamento ele visita e fala que dessa vez vai demorar um pouco mais, porque vai levar pra fora. Já faz dois lotes que isso acontece comigo [...] estou tendo sorte”.

No que diz respeito à eficiência, o subsistema consegue reduzir os custos de produção, mesmo aqueles oriundos do oportunismo quando a especificidade do ativo é alta e há presença de incerteza na transação. Embora os custos de organizar a produção sejam mais altos quando comparados com as transações via mercado, a integradora continua coordenando a produção para conseguir manter a competitividade no segmento. O posicionamento é corroborado por Zylbersztajn (1995) ao argumentar que a mudança de uma forma organizacional via mercado para a integração vertical pode representar um aumento dos custos de organização, no entanto há uma redução dos custos de transação associados à alta especificidade de ativos e à incerteza também.

Dessa forma, o conceito de competitividade vai além da relação entre produtor e processadora, pois a processadora precisa acionar outros mercados, em outras regiões e até mesmo em outros países. Assim, a competitividade deve ser compreendida desde o nível da firma até a concorrência entre diferentes subsistemas. A partir da triangulação foi possível identificar o seguinte relato: “Hoje em dia, nós mantemos vínculo com os produtores rurais da região [...] todo o processo é monitorado e acompanhado tá [...] agora enquanto isso, nós temos uma infraestrutura montada para continuar o trabalho depois da engorda né [...] nós precisamos vender a carne suína”.

4.5 O DESEMPENHO A PARTIR DO DELINEAMENTO DA OI E DA ECT

A última categoria de análise mantém vínculo direto com o objetivo geral desse estudo, pois direciona a análise para a compreensão do desempenho a partir dos dois arcabouços teóricos utilizados. A compreensão do Desempenho foi considerada de forma operacional nesse estudo. Isso porque a mesma é explicada considerando-se a sua permanência na produção, ou seja, sua sobrevivência e crescimento na produção em termos de aumento da quantidade produzida, o aumento dos investimentos realizados e a aquisição de outras matrizes.

No entanto as relações são balizadas por uma interdependência dos agentes. Nesse aspecto a processadora, necessita constantemente de *feedbacks*, a fim de se ajustar às mudanças e programar a produção para se manter competitiva no mercado. Essa competitividade é almejada por meio da eficiência nessa coordenação, assim como Cunha e Saes (2005) propuseram que as cadeias mais eficientes procuram viabilizar a perfeita coordenação. Dentre outras funções, a coordenação da produção suinícola observada procura transmitir de forma adequada as informações, estímulos e controle absoluto ao longo de todos os agentes conectados via contrato de integração.

O contrato foi utilizado pela processadora devido à interdependência dos agentes e uma possível necessidade de fluxo contínuo da produção. Dessa forma, a partir do alinhamento dos atributos de transação com os pressupostos comportamentais, a estrutura estritamente coordenada se configurou como a forma de governança mais eficiente para atuar, diminuindo assim os custos de transação. A partir das definições de Williamson (1985) e subsequente aprofundamento de Ménard (2004), a estrutura de governança utilizada pode ser observada na Figura 7.

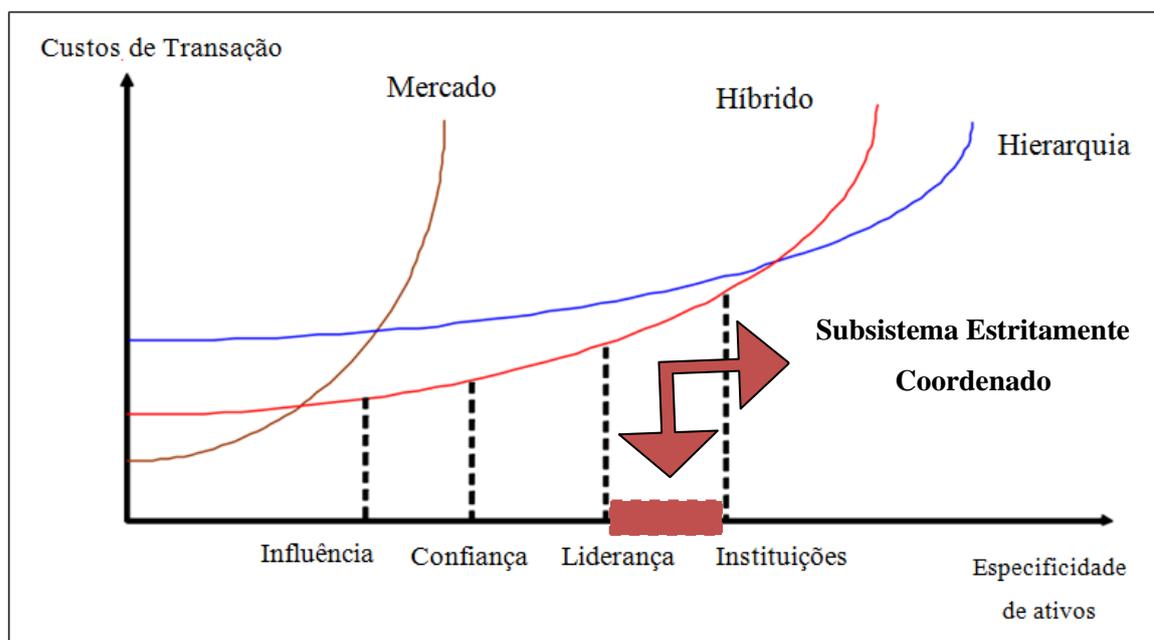


Figura 7: O posicionamento do Subsistema em função das opções de governança.

Fonte: Adaptado de Ménard (2004)

Essa estrutura, portanto, conforme proposto por Zylbersztajn e Farina (1999), contempla arranjos organizacionais complexos e envolve muitos agentes ao mesmo tempo, necessitando organização e controle para dar continuidade no sistema. O desenho dessa governança se configurou a partir da consideração dos atributos de transação (frequência, incerteza e especificidade dos ativos), conforme apontado por Williamson (1985).

Quanto à frequência, observou-se que a ferramenta utilizada pela integradora para garantir a frequência das transações, foi o contrato, pois nele é possível garantir a continuidade da produção e ainda impossibilitar que o seu cliente (produtor) negocie com a concorrência (outras processadoras). No entanto, percebeu-se que os produtores não desejam finalizar a produção com a processadora, tão pouco a integradora tem interesses em encerrar o alojamento. Isso configura uma posição de interesses bilaterais para a continuidade produtiva.

A pesquisa corrobora as proposições de Barzel e Suen (1992) ao ponderar a continuidade das transações com a inclusão de *trade-offs*. Os produtores abrem mão de negociar com outros compradores para se integrarem via contrato. O contrato, nesse sentido, é um instrumento que regra o relacionamento para não desviar os comportamentos. Considerando, portanto, os comportamentos oportunistas que Williamson (1985) pondera serem capazes de emergir na relação, privilegiando o interesse dos participantes em continuar transacionando em função das perdas oriundas de quebra contratual.

Embora esse interesse parta de ambas as partes da transação, a perenidade dessas transações não é garantida. Há relatos em que houve o desligamento do produtor rural, por parte da integradora e outros casos em que o desligamento ocorreu por vontade própria. Mas em todos os casos, o motivo pelo desligamento foi o desempenho dos agentes.

Outro ponto de interesse na análise é a incerteza, conforme proposto por Williamson (1985) e Farina et al. (1997). Farina et al. (1997) salientam que o surgimento da incerteza está no fato das partes envolvidas na transação não conhecerem os parâmetros de avaliação e monitoramento de quem realiza o controle. Assim, as incertezas identificadas e adotadas na análise são: os dejetos; o transporte; morte de animais.

Essas incertezas estão relacionadas com a inexistência de informações claras para os produtores rurais. Assim, como não sabem ao certo quais as suas responsabilidades na produção, a integradora se ausenta na tomada de decisão, quanto à destinação de dejetos, por exemplo. E como todos os produtores entram nesse “jogo”, a integradora se posiciona no mercado assumindo a menor quantidade possível de riscos e custos. A relação de incerteza com os fatores identificados acima, legitimam o posicionamento de Williamson (1985) ao afirmar que a incerteza em uma transação está associada à impossibilidade de previsão do futuro, pois deixa o ambiente volátil ao ocultar informações e desdobramentos da transação. Por outro lado, a presença de instituições circunscrevendo as relações, minimiza os efeitos da incerteza, assim como apontado por Bronzo e Honório (2005). As instituições são capazes de reduzir incertezas relativas ao comportamento e comprometimento dos agentes de mercado, pois os produtores estão envolvidos em uma produção estritamente coordenada e exclusiva. Assim o regramento do jogo que orienta as transações traz consigo um sentimento de igualdade nas relações, em que existe um fornecedor e um comprador com interesses.

Esses interesses se intensificam na medida em que a especificidade de ativos aumenta. Dentre os ativos específicos idealizados por Williamson (1985), foram identificados três: ativo humano, físico e temporal. O manejo, identificado como ativo humano, se caracterizou um ativo específico por se tratar de um serviço prestado que varia de produtor para produtor. Isso ratifica a posição de Farina (2000) de que a presença de mão-de-obra qualificada aumenta a incidência de ativos específicos. Além disso, as instalações utilizadas e as adaptações que acontecem ao longo da cadeia produtiva se configuram como ativos físicos, pois aumentam a especificidade da transação. Já o aspecto temporal foi identificado por fazer parte constituinte da engorda e transporte dos suínos.

Dessa forma, a noção de retorno ligada diretamente aos ativos, humano e físico, é compartilhada pelos produtores rurais. Os interesses e preocupações se voltam à capacitação,

diversificação produtiva e constante aprendizado, mas é de fundamental importância que a taxa de reinvestimento destinada à própria propriedade seja elevada, favorecendo, assim, o bom desempenho.

Contudo, a existência de ativos específicos, por sua vez, está diretamente associada ao pressuposto de ação oportunista dos agentes econômicos. Klein et al. (1978) já observavam que podem ocorrer casos em que a utilização dos ativos específicos deva ser feita para outros fins, diminuindo o valor agregado da transação. Dessa forma, quando há um aumento da especificidade dos ativos, deve-se considerar os atos oportunistas e, conseqüentemente, a criação da quase-renda, aumentando-se os gastos para garantir os interesses das partes.

Justifica-se dessa forma a escolha por uma governança estritamente coordenada, pois a relação é composta por ativos específicos (suínos) que estão intimamente conectados com o objetivo fim da cadeia que é produzir carne suína. No entanto, é preciso salientar que os animais se configuram como um ativo específico do ponto de vista do processador, mas esse posicionamento não é observado ao se pensar no relacionamento produtor-integradora, pois o suinocultor, nessa estrutura é apenas um fiel depositário.

Dessa forma, a processadora não pode correr o risco ou manter a incerteza de não ter o animal à disposição na hora do processamento, necessitando estabelecer contratos. No entanto, a presença de contratos e ativos específicos, conforme Williamson (1985), facilitam as ações oportunistas que podem surgir de ambos os agentes da transação.

A ação oportunista, ratificando o pressuposto comportamental da ECT, é notada nas relações entre produtores e processadora. Isso porque, há um contrato balizando a negociação das partes. No entanto, há muitos aspectos que são apenas acordados, habilitando o exercício de ações oportunistas. A primeira grande queixa dos entrevistados está em torno da mensuração de sua produção, pois não há informações claras e precisas quanto ao que se é avaliado. Além disso, não se tem informação quanto ao impacto dos aspectos mensurados para o delineamento dos preços, configurando, dessa forma, a consideração dos animais como ativos específicos da produção. Atrelado a essa condição de produção, e conforme Williamson (1985) propõe, deve-se considerar a condição de incerteza decorrente de tal ativo específico.

Em contrapartida, a condição de incerteza futura é uma perspectiva que está conectada à possibilidade de oportunismo pelos agentes. A possibilidade de prever as condições futuras do ambiente em que se processam as negociações também é limitada. Dessa forma, a proposição de Azevedo (2000) quanto aos contratos foi corroborada, pois os produtores participam, ainda que involuntariamente, da construção da governança, assinando

contratos com a processadora. A assimetria de informações, portanto, é um agente indutor das ações oportunistas, haja vista, a incapacidade de processamento de informações relevantes pelos produtores.

Assim como os demais elementos da ECT, a oportunismo e a racionalidade limitada também foram identificados na análise. O desconhecimento dos direitos e deveres, acarretado pela falta de informações, servem de justificativa para o descontentamento dos produtores que não compreendem a metodologia do sistema. Assim, a racionalidade limitada, conforme Simon (1971) propôs, se apresenta, pela falta de informações gerada pela incapacidade de prever os efeitos de segunda ordem das ações e decisões tomadas no subsistema.

Assim como a racionalidade limitada, o oportunismo também surgiu na análise por duas vertentes, produtor e processador. No entanto, o efeito do oportunismo causado pela processadora se mostrou maior, pois impactam financeiramente nos produtores. Isso porque, enquanto os produtores mudam a forma de manejo para conseguirem lucrar mais, a processadora dita as regras que devem ser seguidas. Como o produtor não possui informações claras a respeito dos seus direitos, simplesmente assina e consente.

Forma-se assim, um modelo conceitual que determinam a formação da estrutura de governança utilizada, podendo ser visualizada através da Figura 8.

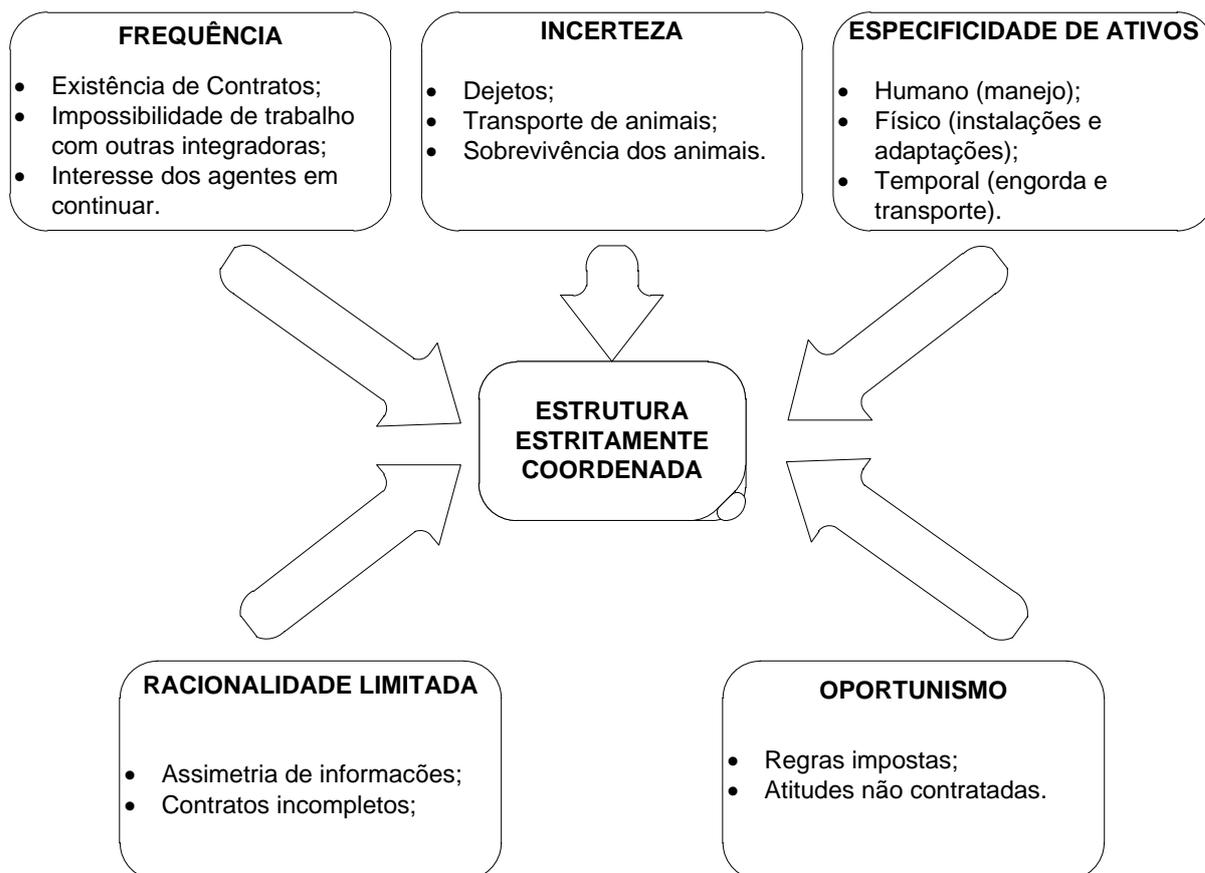


Figura 8: Alinhamento do subsistema a partir dos atributos da transação e pressupostos comportamentais.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tendo em mente a Figura 8, o subsistema é caracterizado a fim de manter a eficiência no mercado. A partir desse delineamento, a formação do subsistema considerou, conforme Zylbersztajn e Farina (1999) apontaram, a interdependência dos agentes, a necessidade de Coordenação, a manutenção do padrão e a eficiência.

Quanto à eficiência, o subsistema consegue reduzir os custos de produção, mesmo aqueles oriundos do oportunismo quando a especificidade do ativo é alta e há presença de incerteza na transação. Embora os custos de organizar a produção sejam mais altos quando comparados com as transações via mercado, a integradora continua coordenando a produção para conseguir manter a competitividade no segmento. O posicionamento é corroborado por Zylbersztajn (1995) ao argumentar que a mudança de uma forma organizacional via mercado para a integração vertical pode representar um aumento dos custos de organização, no entanto há uma redução dos custos de transação associados à alta especificidade de ativos e à incerteza também. De forma complementar, Williamson (1985), também já relatava a minimização dos custos via transação. Nessa perspectiva, o custo gerencial da atividade

produtora também é minimizado em função das coletas de dados, rotinas e controle do processo.

Os elementos identificados em cada subcategoria do modelo da ECT são fundamentais para a compreensão do desempenho, pois todos impactam na forma de se estruturar as atividades. Para Azevedo (2000) a forma com que as organizações atuam, determinam a sua eficiência, podendo manter ou não sua competitividade. Mantendo, dessa forma, o quesito eficiência como recurso indispensável para a manutenção da competitividade, tem-se uma série de elementos que influenciam no desempenho dos agentes.

4.5.1 Existência de barreiras à mobilidade

A pesquisa identificou a presença de barreiras de mobilidade permeando o relacionamento dos agentes de mercado envolvidos na atividade suinícola. Assim como identificado no trabalho de Plott (1982), a presente pesquisa se pautou, na compreensão do processo econômico em que as barreiras são constituídas para relacioná-las teoricamente. Tendo em vista que as barreiras se configuram como restrições criadas no mercado para dificultar a entrada de novos agentes, uma relação monopsônica se estabelece, pois os produtores não podem transacionar com outras processadoras.

Dessa forma, o subsistema tende ao monopsônio, e a busca por explicações desse jogo pode ser realizada pelo estudo das barreiras de entrada conforme sugerido por Demsetz (1982). Obviamente a existência dessa concentração de mercado não é explícita, tão pouco conhecida pelos produtores com essa nomenclatura, mas a partir dos relatos foi possível identificar alguns pontos convergentes à teoria. Um ponto abordado por Stigler (1968) diz respeito aos custos de produção que devem ser suportados pelos novos entrantes, mas que os agentes que já estão estabelecidos não precisam mais suportar com tanta intensidade. Esse ponto é fundamental, pois contribui para a determinação de como os agentes podem apresentar diferenças de desempenho. E parte da caracterização do desempenho é oriunda da sobrevivência de mercado, ou seja, nesse sentido a sobrevivência pode estar atrelada à capacidade de pagamento desses “custos de produção” que existem como barreira de entrada.

De forma complementar, é possível dimensionar a existência dessas barreiras, por meio do trabalho de Kupfer e Hasenclever (2002). Como os produtores precisam trabalhar, um fator de desempenho seria a passagem por essas barreiras e ainda se adaptar ao mercado,

frente a essas mudanças. Isso porque as mudanças são capazes de impedir a mobilidade de capital. Na medida em que os consensos são criados, as pessoas mobilizam o seu capital e fecham as portas para a existência, no curto prazo, de outras possibilidades.

Dentre os custos de produção que se configuram como barreiras de mobilidade estão: as taxas e licenças concedidas pelo IAP; construção de barracão para o alojamento dos suínos; associação e procura por uma integradora; custos para arcar com a produção do primeiro alojamento sem remuneração antecipada. Pois, quando os suinocultores assumem o gasto, mobiliza o seu capital para tal fim, inibindo-o para transacionar em outros mercados. As relações de tais elementos de mercado se configuram como inibidores de desempenho em função da dificuldade dos produtores no quesito financeiro, que irá influenciar diretamente os seus investimentos no negócio.

No que diz respeito à exigência de capital inicial para iniciar a produção, observou-se que dentre os entrevistados, não houve queixas quanto ao fomento de crédito, tão pouco dificuldades para acessá-lo. Isso refuta os pressupostos de Fagundes e Pondé (2011) que defenderam a ideia de que caso um entrante não possua credibilidade no mercado, esse entrante poderá enfrentar dificuldades com a obtenção de capital de giro, devido à relutância dos bancos em realizar empréstimos. E quando fornecem a taxa de juros é alta.

Dessa forma, apresentam-se na Figura 9 as origens dos custos de produção capazes de criar barreiras de entrada e retardar o desempenho dos agentes.

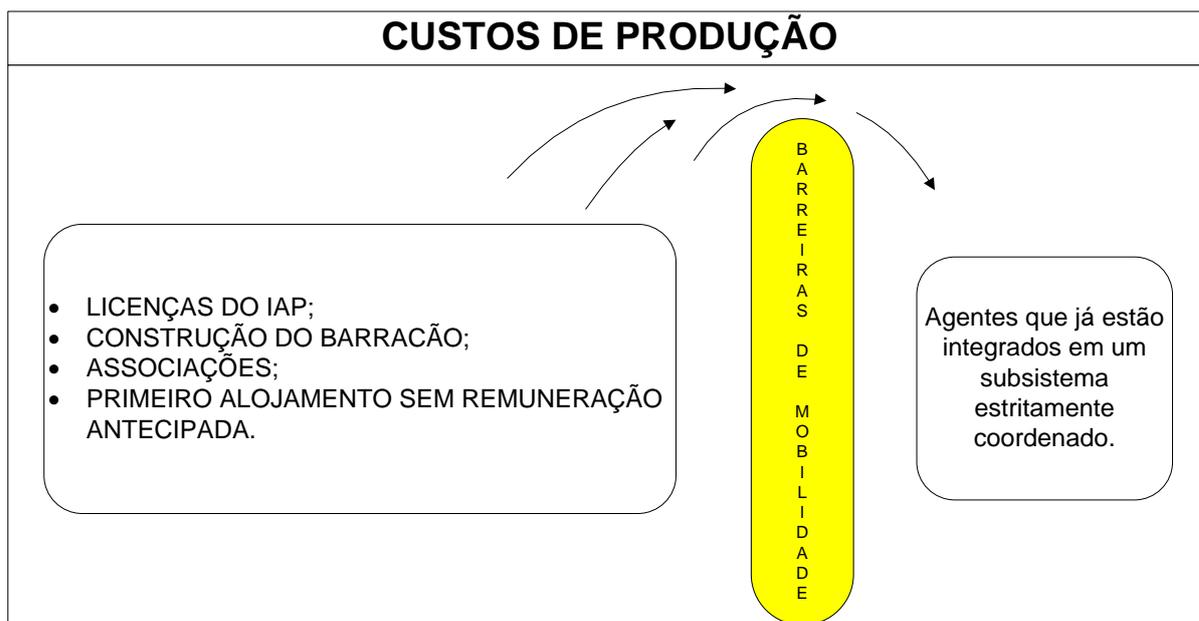


Figura 9: Custos de produção que se configuram como barreiras de mobilidade

Fonte: Elaborado pelo autor.

A barreira se molda no momento em que a ocorrência de gastos se mostra na transação, dificultando a entrada de novos entrantes em querer se endividar e não com as dificuldades de crédito como apontado por Fagundes e Pondé (2011). A partir dos dados primários, os produtores relataram que não há problemas com a obtenção do crédito, mas sim com o compromisso firmado, pois o investimento é muito alto.

4.5.2 As fontes de influência frente o desempenho dos agentes

A partir de uma abordagem tradicional da teoria para correlacionar os dados empíricos, é possível compreender o funcionamento das empresas, dos mecanismos de coordenação e do mercado que circunscreve os produtores rurais. O significado dado nessa abordagem, trazida por Kupfer e Hasenclever (2002) e corroborada nessa pesquisa, para a concorrência, é o desempenho dos agentes produtores de carne suína. Dessa forma, o paradigma Estrutura-Condução-Desempenho estaria diretamente correlacionado com a pesquisa por se tratar de categorias de análises em que uma das três é justamente o foco central de análise da presente pesquisa.

A noção de gradação, inicialmente trazida por Tirole (1988), não foi observada na investigação empírica, mas sim o seu desdobramento, em que as mesmas variáveis são

tratadas, mas de forma multifatorial. Assim, a dinâmica das relações na estrutura observada *in locu* pode ser identificada com o auxílio da Figura 10.

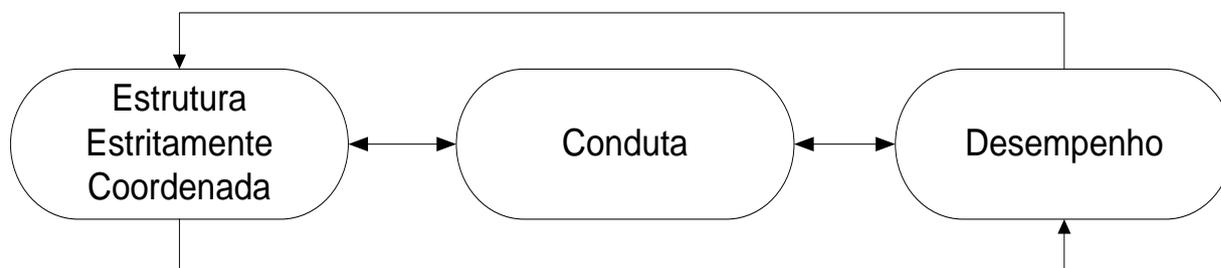


Figura 10: Nova perspectiva do modelo Estrutura-Condução-Desempenho

Fonte: Elaborado pelos autores.

As adaptações sejam de cunho estratégico ou técnico, são realizadas durante o processo produtivo de forma incremental, ou seja, a partir dos resultados e melhorias propostas as mudanças ocorrem. A partir dessa visão, o desempenho deixou de ser um resultado fim e inabalável para um elemento constituinte do processo produtivo a ser estudado. Dessa forma, se todos os elementos estão interligados, é preciso considerá-los na determinação do desempenho. No entanto, os elementos que constituem os campos denominados “estrutura-conduta-desempenho” devem ser alocados de acordo com a sua propriedade, conforme exposto na Figura 11.

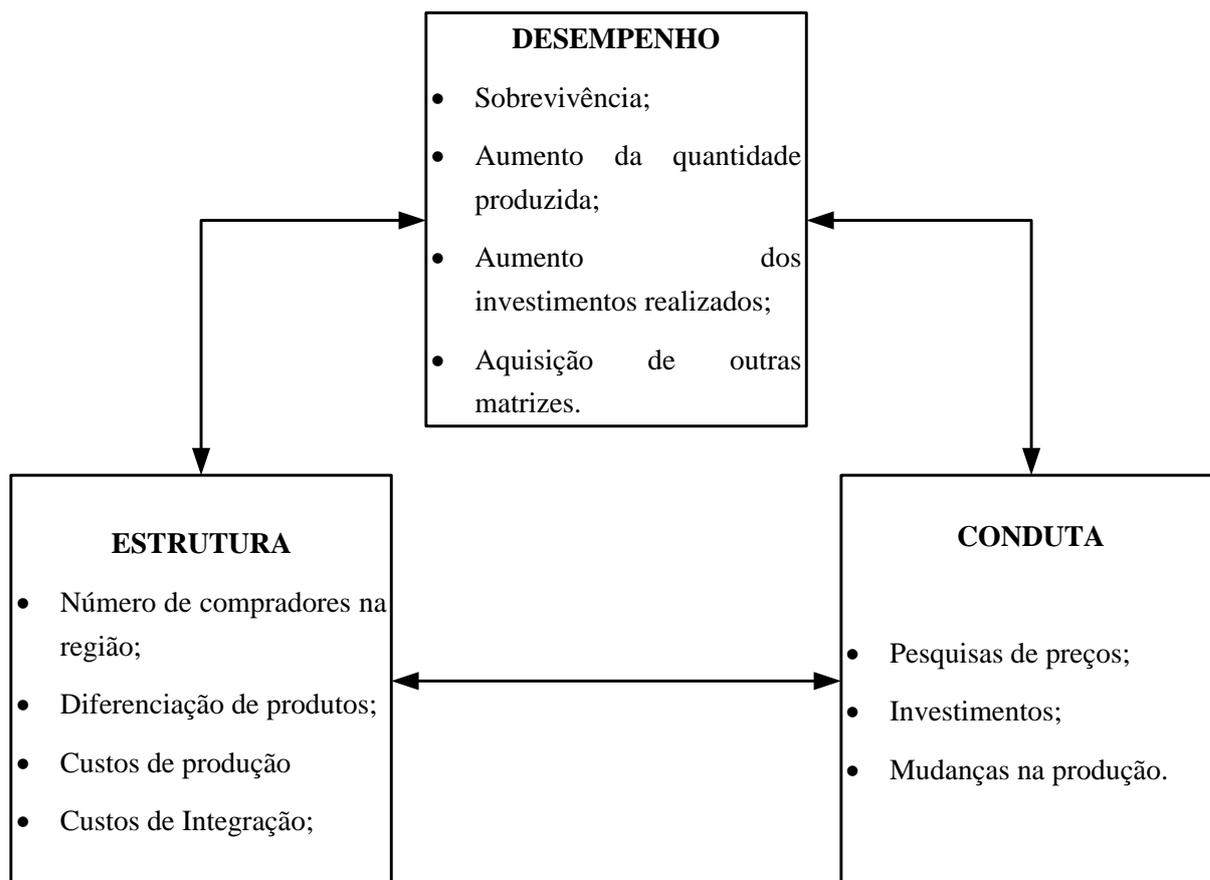


Figura 11: Elementos influenciadores do desempenho a partir do modelo Estrutura-Conduta-Desempenho.

Fonte: Elaborado pelo autor.

O relacionamento múltiplo dos três setores do paradigma de Bain (1956), fornecem um delineamento da transação em que os produtores se preocupam com a melhoria do manejo e uma articulação eficiente com a assistência técnica. Essa procura ocorre em função de uma estrutura estabelecida que dentre outras características, se mostra compatível com a possibilidade de ações coletivas tais como inicialização de associações, e cooperação para o depósito de resíduos na plantação do vizinho.

Dessa forma, o desempenho se configura um elemento de grande importância no subsistema, pois é capaz de determinar a permanência ou não dos agentes produtores de carne suína. Isso porque, conforme proposto por Stigler (1968), pois a sobrevivência, parte constituinte da análise de desempenho, pode estar atrelada à capacidade de pagamento de “custos de produção” que se configuram a partir da estrutura de mercado e conduta dos agentes. Além disso, o desempenho dos agentes é influenciado pela compra de matrizes, pelos

agentes criadores, e investimentos em diversificação que estão relacionados com o crescimento dos produtores com a produção suinícola.

4.5.2.1 O desempenho a partir dos parâmetros da sobrevivência

Os elementos alocados nas denominações (estrutura-conduta-desempenho) quando analisados em conjunto, fornecem um sentido, inicialmente destacado pelos próprios produtores rurais, mas que no decorrer da pesquisa se mostraram relevantes para a determinação do desempenho. Isso porque o número de compradores delimita o espaço de trabalho e restringe, em certo sentido, o poder de manobra dos produtores. Quanto maior o número de produtores, maior opção para o processador e maior a homogeneidade dos contratos. Isso limita o espaço de manobras do produtor, bem como a oportunidade para discussões e realocações de recursos.

Como os produtores estão integrados, o sentido dado à produção é diferenciado pela existência de regras formais e acordos informais balizando os relacionamentos. Esse relacionamento gera uma espécie de confiança, percebendo-se que os produtores estão completamente entregues ao relacionamento e aceitam com certa facilidade as outorgas vindas da integradora. Dessa forma, a procura por outras informações, que não aquelas repassadas pela processadora, é limitada, ou seja, os agentes não procuram se informar com propriedade sobre as mudanças na atividade. Se considerarmos a questão preço, identifica-se que os produtores, em sua maioria, não sabem como esse se comporta, muito menos fazem o seu acompanhamento semanal, mantendo uma percepção de que os preços não se alteram ao longo dos anos.

A percepção de que os preços estão se mantendo ao longo dos anos pode ser derivada de uma ação das integradoras em segurar os preços medianos, ou seja, quando o mercado está aquecido, ela segura os preços abaixo, mas quando o mercado está em baixa, a integradora também mantém os preços medianos, trazendo uma sensação de segurança para os produtores. Por outro lado, o acompanhamento dos preços não pode ser compreendido como o único determinante para a perenidade da relação, pois outros elementos influenciam, tais como investimentos e mudanças na produção.

Ainda que não seja o único determinante, a percepção dos preços cria uma sensação cômoda para os suinocultores por não demandarem informações para transacionar no mercado (com a processadora). Como precisam diversificar a produção, os produtores destinam parte

do seu tempo com outras atividades, deixando para a processadora a responsabilidade de negociar da melhor forma possível a compra dos seus insumos e a venda da sua produção.

A partir dessa perspectiva, os produtores se organizam para trabalhar integrados, pois na região é consenso de que se estiverem trabalhando sozinhos estariam fora da produção há muito tempo. Os fatores identificados pelos produtores que usualmente causam a saída ou sua exclusão são: falta de conhecimento para o manejo, falta de interesse da integradora em continuar com o produtor; e desejo em ter outro tipo de produção ou cultura.

Uma vez que o consenso esteja permeando a relação entre os produtores, os mesmo não tem interesse em abandonar a atividade, pois para eles os ganhos são repassados e o único elemento que causa incerteza passa a ser o transporte e a metodologia utilizada para remunerar a carcaça dos animais. Mesmo assim, a insegurança em transacionar sozinho é maior do que a insegurança (incerteza) gerada por não ter informações claras e objetivas quanto aos elementos identificados acima. Além disso, a tradição familiar, usualmente é assegurada pelas novas gerações.

Assim, a sobrevivência dos produtores está condicionada ao seu interesse em se submeter às regras da integradora e participar de todo o processo produtivo como um “integrado fiel”, conforme a nomenclatura utilizada pelos próprios produtores. Esse integrado fiel além de aceitar as regras impostas, trabalha em prol do grupo, fornecendo um suíno de qualidade e respeitando as leis ambientais que são reforçadas pela integradora. Isso corrobora as afirmações de Farina (1999) ao dizer que o papel da coordenação e da cooperação entre firmas (individuais ou com os subsistemas) torna possível compreender a forma como se dão os ajustamentos e as escolhas por continuar participando de uma estrutura estritamente coordenada.

Os produtores se alinham nessa estrutura em função da sustentação da dinamicidade e concorrência que teriam que suportar sozinhos se estivessem negociando fora de um subsistema. O padrão de concorrência, conforme informado por Azevedo (1998), se altera ao longo dos anos, pois novos grupos se formam, novas demandas se estabelecem e alteram o cenário competitivo de um determinado segmento da indústria. Isso dificulta, dessa forma, a sobrevivência do pequeno produtor no mercado de trabalho autônomo.

Por outro lado, o desempenho pode, além de ser compreendido pela sobrevivência, ser explicado pelo crescimento dos agentes. Ao comparar a produção dos suinocultores nos últimos cinco anos, a sua produção tem aumentado conforme o tempo passa (uma média de 63 cabeças por ano). Porém o crescimento é sutil, não se observou nas entrevistas aumento significativo na produtividade dos suinocultores.

Quando esses elementos são confrontados com a negação dos argumentos de Fagundes e Pondé (2011), quanto à liberação de créditos, gera um indício de existência de assimetrias de desempenho. Isso porque não são todos que buscam crédito em instituições financeiras, mas aqueles que procuram, conseguem. Dessa forma, a dependência gerada pela necessidade de pagamento pelos empréstimos tomados “prende” o produtor pela dívida, pois para abandonar a atividade é preciso liquidar as operações financeiras previamente, configurando, dessa forma, uma barreira de saída.

Da mesma forma que os produtores mantêm a produção pela necessidade de pagamentos, a integradora mantém uma produção média para todos os integrados (média de 556 suínos/ por família entrevistada). Ou seja, o risco é mitigado em função da baixa produtividade de cada suinocultor, acarretando em um número maior de agentes para suprir a demanda por suínos. Surge dessa forma, um novo indício de assimetria de desempenho, que pode ser caracterizado pelo interesse da processadora em manter os produtores com baixa capacidade produtiva, diminuindo o seu poder de barganha e fixando um maior número de regras a serem seguidas.

4.5.2.2 O desempenho a partir dos parâmetros do crescimento

O segundo parâmetro de análise do desempenho considerou os seguintes elementos: aumento da quantidade produzida, aumento dos investimentos realizados na própria produção e aquisição de outras matrizes pelos produtores responsáveis pela inicialização do processo produtivo.

Dessa forma, a partir das considerações da quantidade produzida, identificaram-se três aspectos que contribuem para a assimetria de desempenho: o manejo, a genética e a tecnologia utilizada. Dos três elementos, dois são de responsabilidade do produtor, ou seja, dependem da sua força de trabalho para melhorar a sua produção e obter um bom desempenho, que são o manejo e a tecnologia. No entanto, o elemento genético não faz parte do seu campo de atuação, ou seja, o produtor depende da integradora para entregar bons animais para o suinocultor. Isso gera um sentido para a produção, ao passo que os produtores dizem que devem fazer a sua parte para que o sistema funcione, corroborando os argumentos de Zylbersztajn e Farina (1999). Os autores interpretaram o sentido competitivo da interdependência dos agentes. Em seguida, Farina (1999) acrescentou o quesito cooperação na análise das cadeias. A cooperação foi identificada no grupo analisado em função da

produtividade e dependência com os demais agentes. Por exemplo, os produtores precisam cooperar com os vizinhos para a eliminação dos dejetos que deve ser feita controlando o pH do solo.

No entanto, os elementos acima identificados, fazem parte de um conjunto capaz de melhorar a produtividade no campo, através da eficiência dos agentes, seja produtor ou integrador. Em decorrência, têm-se os investimentos realizados durante o processo produtivo, que dizem respeito ao dinheiro investido pelos produtores a fim de melhorar ou atender o padrão competitivo estabelecido pela integradora.

Dentre esses elementos que compõe os investimentos, foram identificados três de maior importância entre os suinocultores: manutenção do padrão; exigências do IAP; exigências da integradora. Conforme salientado por Zylbersztajn e Farina (1999), a pesquisa identificou a necessidade de manter um padrão na produção ao objetivar a competitividade no segmento.

Essa manutenção não diz respeito apenas ao produto em si, a carne suína, mas também o cumprimento de requisitos na produção que são impostos pela processadora. Essa imposição pode gerar um desconforto para o produtor por precisar mobilizar recursos para melhorar a sua produção, mas também pode significar melhorias que irão beneficiar o seu manejo, garantindo o aumento da capacidade produtiva.

Como a integradora mantém o interesse em deixar os produtores com a mesma faixa produtiva, algumas exigências são estipuladas, conforme salientado na descrição dos dados. Porém as exigências fazem parte de uma tentativa de se adaptar ao mercado e conseguir sustentar as tendências de melhorias que são identificadas pela processadora, impedindo a mobilidade de capital dos produtores para outros fins.

Dentre as modalidades de investimentos imersas na atividade produtiva, uma em especial pode ser destacada: aquela destinada aos produtores que realizam a tarefa de inicialização da produção, ou seja, aqueles que criam o “leitão”. Para esses produtores, o investimento em novas matrizes é típico do segmento, pois com esse investimento conseguem simultaneamente melhorar a genética da produção, aumentar a capacidade produtiva e renovar os seus animais. Dessa forma, os elementos identificados no campo crescimento, podem ser visualizados na Figura 12.

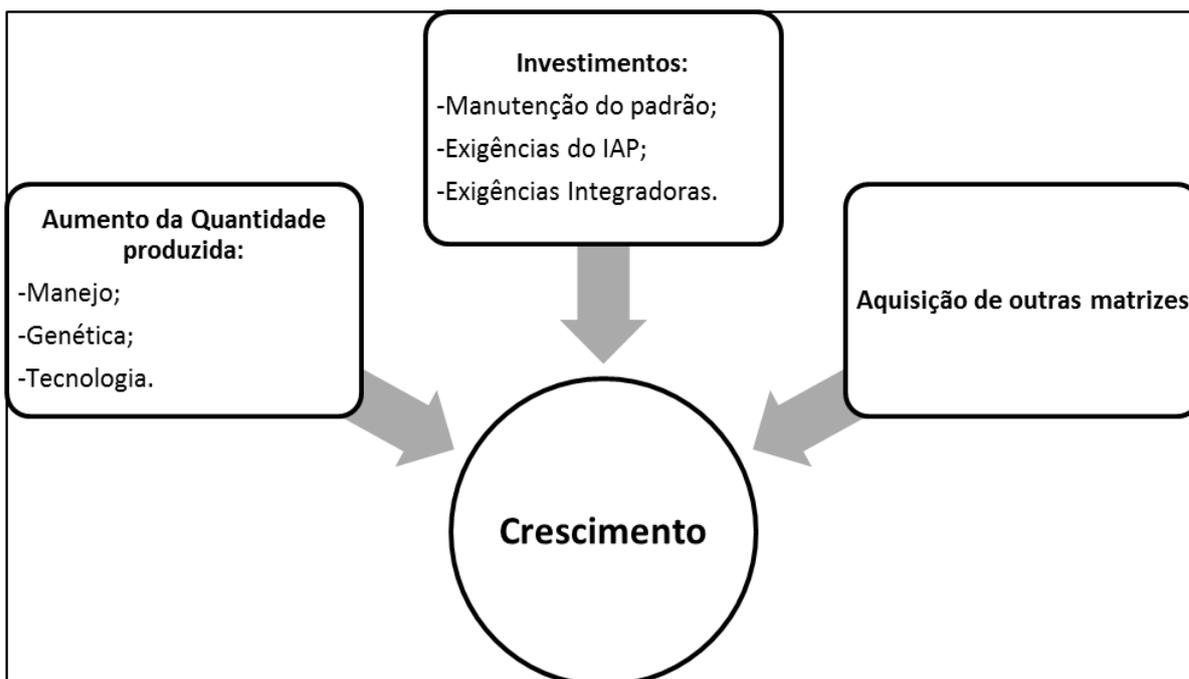


Figura 12: Elementos que influenciam o desempenho a partir do crescimento dos agentes.
Fonte: Elaborado pelo autor.

A consideração dos elementos que circunscrevem o crescimento dos agentes, são pontuais para identificar as fontes de influência no desempenho. A fonte, nesse sentido, serve para identificar os elos de influência que o desempenho pode apresentar. Dessa forma, para facilitar a compreensão das referidas influências, o próximo tópico irá abordar as fontes/origem e o referido elemento causador da assimetria de desempenho.

4.5.3 A origem e os elementos que influenciam o desempenho

A partir do delineamento das proposições e formulações da Economia dos Custos de Transação o desenvolvimento de mecanismos eficazes de coordenação das atividades produtivas vem sendo realizado. Essas atividades estão associadas às respostas imediatas e pontuais que são necessárias para manter a competitividade no mercado. Dentre outras formas de se manter competitivo, o modelo busca eficiência ao baixar os custos de transação. A justificativa é que, em certas condições, trabalhar via mercado seria muito difícil devido à necessidade de manter um padrão produtivo e trabalhar via integração vertical, seria muito caro.

No entanto, a interdependência dos agentes e a presente estrutura de mercado privilegiam o desenho da estrutura estritamente coordenada para manter a competitividade no

setor. O Quadro 5 identifica os elementos, de acordo com o seu conjunto teórico, enfatizando a sua influência no desempenho a partir de sua origem.

	FONTE/ORIGEM	ELEMENTO DE INFLUÊNCIA
E C T	Frequência	Existência de contratos
		Impossibilidade de trabalho com outras integradoras
		Interesse dos agentes em continuar
	Incerteza	Dejetos
		Transporte de animais
		Sobrevivência dos animais
	Especificidade de ativos	Humano (manejo)
		Físico (instalações, animais e adaptações)
		Temporal (engorda e transporte)
	Racionalidade Limitada	Assimetria de informações
		Contratos incompletos
	Oportunismo	Regras impostas
Atitudes não contratadas		
O I	Custos de Produção	Licenças do IAP
		Construção do barracão
		Associações
		Primeiro alojamento sem remuneração antecipada
	Estrutura	Número de compradores na região
		Diferenciação de produtos
		Custos de produção
		Custos de integração
	Conduta	Pesquisas de preços
		Investimentos
		Mudanças na produção
	Desempenho	Manter a tradição
		Genética
		Tecnologia
		Manutenção do padrão
		Exigências do IAP
Exigências da integradora		
Aquisição de novas matrizes		

Quadro 5: A fonte e os elementos que influenciam o desempenho a partir de suas respectivas teorias.
Fonte: Elaborado pelo autor

Se por um lado a origem teórica dos elementos é distinta, por outro, os elementos fazem parte de um contexto empírico observado *in locu*. Tais elementos constituem o dia-a-dia dos produtores rurais ligados à produção suína, e por gerarem diferenças de desempenho, são considerados fontes ou elementos que induzem a assimetria no desempenho de tais produtores.

A indução deve ser considerada em função da não obrigatoriedade de um elemento ser ruim e outro bom, ou seja, os produtores estão imersos no mesmo contexto. A partir dos seus relacionamentos com a estrutura, a assimetria se instala, podendo acarretar desde o progresso ou crescimento dos produtores até sua exclusão da atividade. Em muitos casos, a exclusão ocorre pelo não enquadramento às regras, mas em outros o interesse parte do próprio produtor ao acreditar que pode ganhar mais dinheiro realizando outras atividades.

Dessa forma, é preciso relativizar o grau de influência de cada elemento ao passo que cada produtor irá trabalhar e sofrerá os mesmos tipos de influência. Por outro lado, essa característica não traz para a análise um sentido de exogeneidade da integradora, pelo contrário, a integradora é responsável por muitas mudanças no grau de importância de cada elemento, pois ela baliza e pune os produtores que trabalham sob sua fiscalização.

A fiscalização ocorre, em grande parte, projetando a eficiência produtiva e maximização dos lucros. Dessa forma, as preposições de Besanko et al. (2006) de considerar o tempo em suas análises foi considerada nesta pesquisa, pois a integradora realiza a fiscalização pensando no efeito de longo prazo, concentrando os custos de transação no curto prazo. De forma complementar, os pressupostos de Jacobides e Winter (2005) também foram contemplados, pois se observou que as mudanças endógenas do processo, em especial as adaptações de mercado realizadas em prol da competitividade, manipulam os custos de transação também, alterando, portanto, o desempenho dos produtores ao necessitar dispendir dinheiro para se manter na atividade.

Isso abre margem para a consideração de outro problema identificado ao confrontar a teoria com os dados empíricos. Barzel (1992) salientou que na medida em que as transações se intensificavam, os gastos oriundos com a mensuração diminuía em função da cooperação e confiança estabelecidos. No entanto, essa confiança não foi identificada a partir do tratamento da integração com os integrados, pois durante todo o processo produtivo, há fiscalização, independente do tempo em que os produtores estão integrados. Dessa forma, dentro dos parâmetros estabelecidos por Williamson (1985), a incerteza quanto ao futuro da

produção paira sobre os relacionamentos. Pois ambas as partes, consideram as ações oportunistas que podem surgir a partir dos incentivos de quebras contratuais.

Assim, de acordo com Barney et al. (2001), os mecanismos de governança trabalham para minimizar tais incentivos, mantendo o controle sobre as ações desleais baseadas no oportunismo. Isso porque, como a estrutura de mercado favorece a criação de subsistemas, a integradora limita o processamento do produtor e o proíbe de transacionar com outras organizações. Dificultando a absorção de informações de mercado.

Dessa forma, assim como proposto por Barney et al. (2001), o desenvolvimento de formas híbridas, como alternativa a forma de mercado, pressupõe a criação de barreiras ou salvaguardas ao comportamento oportunista, de acordo com o grau de intensidade das negociações estabelecidas. A proteção é realizada a partir dos mecanismos de contratos e acordos que são estabelecidos formal e informalmente entre a integradora e os suinocultores.

Contudo, a racionalidade limitada, de certo modo, incita o comportamento oportunista, considerando que os acordos e contratos são amplos e complexos, impossibilitando os produtores a prever contingências durante o processo produtivo, corroborando dessa forma as preposições de Williamson (1981). Para o autor, tal oportunismo gera uma assimetria de informações, em que um agente, no caso a processadora, utiliza de privilégios advindos de posse de informações fundamentais, a fim de manter uma posição de maior poder de barganha quando comparado com o produtor rural.

Tais elementos podem ser identificados a partir das categorias, representada na Figura 13.

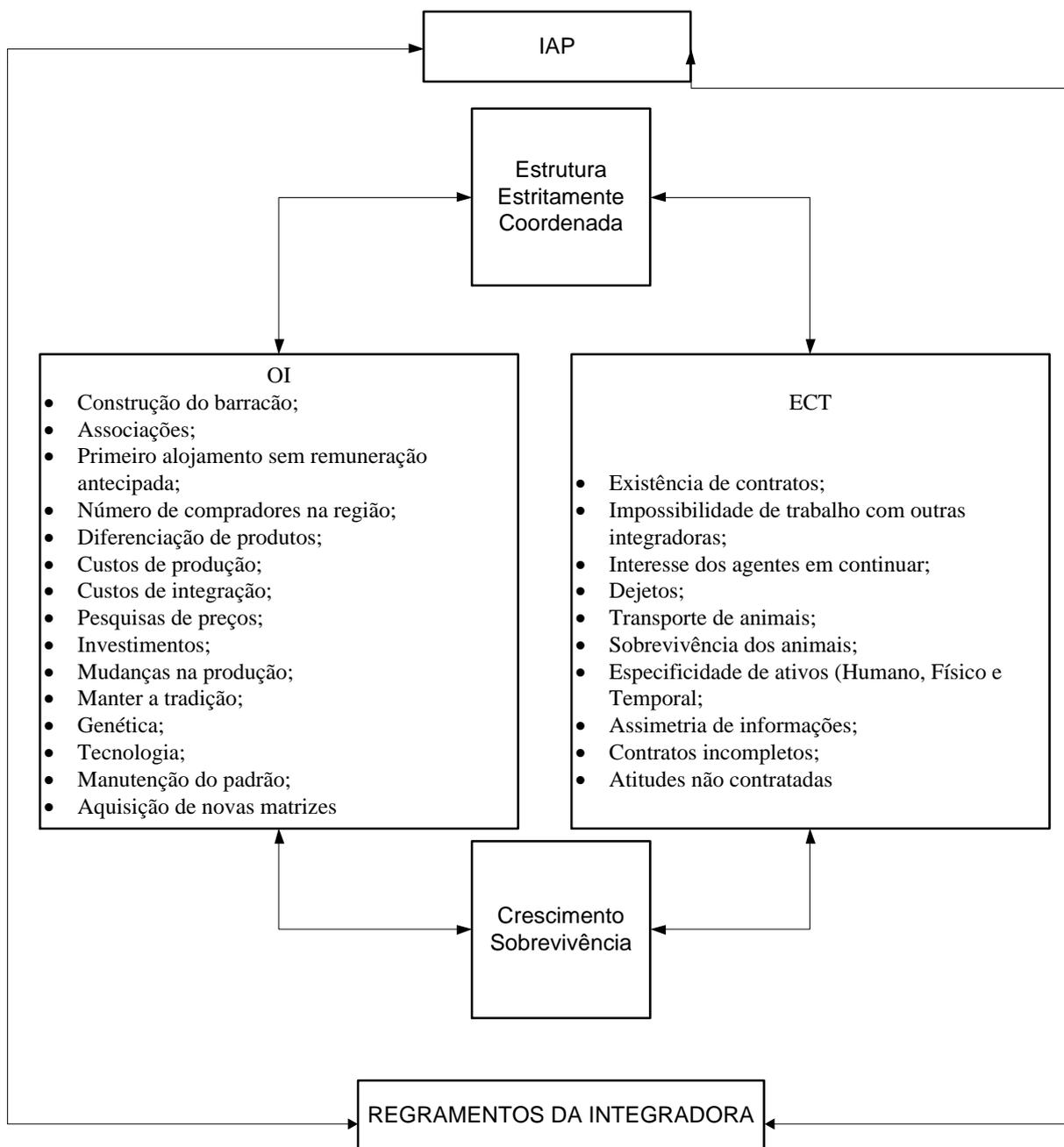


Figura 13: Elementos influenciadores a partir das categorias de análise.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4.5.4 Intersecção dos elementos a partir das categorias de análise

A partir do contexto estudado, foi possível identificar a origem e os elementos que influenciam de forma direta o desempenho dos agentes a partir da sua sobrevivência e crescimento. Dessa forma, o escopo de análise utilizado, a OI e a ECT, circunscreveram um

contexto em que o grau de influência do desempenho pode ser observado a partir das transações contratadas e acordadas entre os agentes de mercado.

Embora as fontes de influência façam parte de diferentes ramificações teóricas da economia, as duas possuem alto grau de complementaridade em função da determinação de estruturas de mercado, que nesse caso são os subsistemas estritamente coordenados. Conforme mencionado por Farina (1997), tanto a OI, quanto a ECT associam a hipótese de sobrevivência, convergindo para a resolução do problema de pesquisa do presente trabalho.

Dessa forma, ao identificar a interdependência dos agentes de mercado e subsequente necessidade de coordenação via uma estrutura de governança, as teorias se convergem ao identificar elementos que fundamentam a compreensão do desempenho a partir da complementaridade de teorias afins. Tais teorias aproximam as relações mercadológicas com a visão interna da firma, criando um contexto rico de informações, capazes de delinear as características e contextos em que os agentes produtores estão inseridos.

Embora os elementos tenham sido identificados a partir de uma subdivisão teórica, os elementos se convergem para o mesmo ponto, objetivando a compreensão das assimetrias de desempenho entre os agentes produtores de carne suína. Dessa forma, a partir das formulações de Farina (2000) ao propor os múltiplos fatores de influência da estrutura a partir do modelo de Bain (1956), na presente pesquisa constatou-se uma intersecção dos elementos inseridos no mesmo contexto.

Tais elementos estão inseridos no referido plano de fundo a partir de um enfoque sistêmico em que ao influenciar, também é influenciado. Isso gera a intersecção de elementos comuns, ou seja, capazes de influenciar tanto na esfera da OI, quanto na ECT, conforme pode ser visualizado na Figura 14.

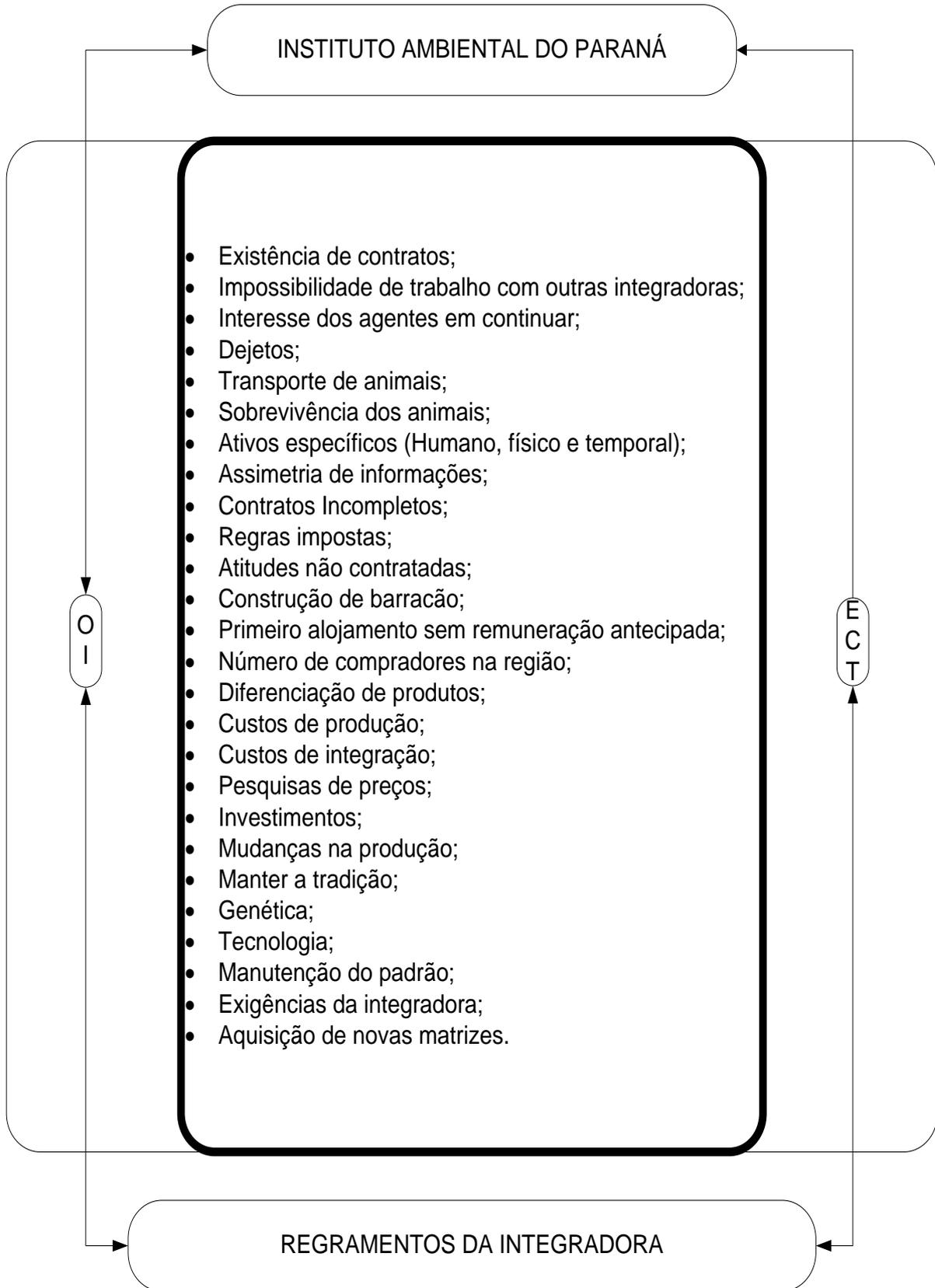


Figura 14: A intersecção dos elementos a partir das categorias de análise.
 Fonte: Elaborado pelo autor.

Além dos elementos que se influenciam mutuamente, existem os regramentos do jogo que os produtores devem seguir, categorizados como instituições, assim como proposto por North (1991). As instituições identificadas, IAP e Regramentos da integradora, realizam o delineamento das ações dos agentes, em parceria com os regramentos formais e informais sinalizados pela integradora que lhe fornece os materiais de trabalho. A existência, portanto, de poucas instituições relevantes para os produtores, fortalece o papel da integradora como detentora das regras e informações do jogo produtivo.

Assim, a influência múltipla e interdependente de tais elementos, condicionam a estrutura, comportamento e subsequente desempenho dos agentes produtores de carne suína. Isso porque, estão inseridos em um contexto em que existem instituições, regramentos formais e informais que delimitam as atividades, criando tanto benefícios, quanto dificuldades para a continuidade e crescimento da produção. Essas atividades, quando analisadas sobre a vertente da sobrevivência e crescimento, criam um ponto de análise propício do desempenho, pois o influenciam a partir dos aspectos financeiros, sociais e produtivos, conforme identificados na pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão proposta, no presente trabalho, acerca das estruturas estritamente coordenadas, foi elaborada considerando um enfoque econômico sobre o desempenho dos agentes produtores. Para isso buscou-se discutir a configuração dos elementos que influenciam o desempenho a partir da Organização Industrial e Economia dos Custos de Transação, realizando uma aproximação das abordagens e subsequente análise onde as teorias se complementam para a compreensão do desempenho.

Ao retomar a pergunta que norteou o desenvolvimento deste trabalho [Como o desempenho dos agentes, que integram o segmento produtor do sistema agroindustrial de carne suína da região Oeste do Paraná, pode ser influenciado ao se considerar sua participação em sistemas estritamente coordenados?], constatou-se que alguns elementos de diferentes origens teóricas são capazes de influenciar os agentes nos quesitos de sobrevivência e crescimento no setor, conforme proposto metodologicamente.

Tais elementos fazem parte do contexto diário dos produtores e se apresentam de forma assimétrica para os integrantes do subsistema. No entanto, tal assimetria não deixa o ambiente volátil, muito pelo contrário. O baixo número de instituições que os produtores relatam ser importantes fortalece o papel das integradoras, que é garantir a competitividade dos produtos no mercado e subsidiar o processo produtivo. Esse subsídio se dá pelo fornecimento de ração, de animais e de remédios, assistência técnica, pagamento conforme metodologia e realização do transporte até o abate.

Dessa forma, todos os produtores se sentem tranquilos quando questionados a respeito do futuro e continuidade das transações, pois a integradora “amortece” os impactos do mercado, balanceando os ganhos e perdas dos produtores rurais. Assim, os fatores que fortalecem a assimetria de desempenho dos agentes justifica o objetivo geral do trabalho que se volta para a compreensão de como os agentes produtores podem apresentar diferenciação em seu desempenho frente aos demais agentes.

Para isso, buscou-se: 1) Caracterizar a estrutura estritamente coordenada em que se relacionam produtores e processadores no sistema agroindustrial suinícola localizado na região Oeste do Paraná; 2) Identificar os atributos de transação e comportamentos que circunscrevem o relacionamento entre produtores e processadores de carne suína no Oeste do Paraná; 3) Descrever a estrutura de mercado e possíveis condutas dos agentes presentes nas relações contratuais de um subsistema estritamente coordenado; e 4) Compreender como o

desempenho dos agentes pode sofrer influências ao se considerar o contexto e governança em que estão inseridos.

No primeiro ponto avaliado, abordando o subsistema, foi possível identificar transações complexas entre os agentes. Isso porque como as transações são integradas, elas ocorrem simultaneamente com todos os produtores rurais de forma contratual e acordada. Dessa forma, considerando o contrato e os diferentes acordos, constatou-se que as relações são assimétricas, ou seja, a integradora prescreve soluções diferentes para o mesmo problema. Essas diferenças de tratamento foram identificadas, conforme relatado em análise, em processos que vão desde o auxílio para conseguir liberações de operação pelo IAP, passando pelo manejo até as decisões de carregamento dos animais no período de abate.

No entanto, isso não impede que os produtores trabalhem e procurem se adaptar às múltiplas interferências no processo produtivo. Conforme especificado em contrato, os produtores devem manter um manejo correto, mas esse manejo não é específico, cada um trabalha de um jeito. Assim, o desempenho dos agentes é influenciado pela forma com que trabalham, trazendo um caráter endógeno do processo cujo crescimento está, em parte, pautado na eficiência do próprio produtor rural.

Essa característica se intensifica com o trabalho integrado dos produtores, pois os suinocultores desenvolvem confiança na integradora e deixam de procurar informações. Com isso, não sabem exatamente quais os quesitos são avaliados, tão pouco a metodologia utilizada para realizar a pontuação e pagamento dos serviços prestados. O produtor, nesse sentido, se mostra como um prestador de serviços da integradora, possuindo apenas a guarda dos animais durante a fase de engorda, configurando os seus afazeres como um fiel depositário que respeita a coordenação.

Nota-se que, para manter a coordenação em um subsistema é necessário que exista um fluxo de informações intenso capaz de subsidiar a tomada de decisão. Dessa forma, as informações relativas aos dados produtivos oriundos dos produtores são essenciais para a reformulação de posicionamentos e alocação de recursos da integradora. No entanto, o produtor fornece informações e não as obtêm de volta. Como os produtores deixam de procurar por novas informações, tais agentes se tornam meros executores das ordens impostas pela integradora para manter um padrão.

Esses padrões estabelecidos se configuram como uma ferramenta utilizada para manter a capacidade competitiva. Assim, o delineamento das atividades produtivas é realizado por meio do constante desenvolvimento de atividades que se voltam para a articulação do subsistema, a fim de melhorar o posicionamento no mercado. Se por um lado, o produtor se

encontra em uma posição de fiel depositário, por outro, os laços de comprometimento e confiança são fortalecidos, fazendo com que os produtores trabalhem com o mesmo fim, produzir um suíno que a integradora queira comprar.

Entretanto, a confiança tende a não ser plena, é preciso considerar o caráter oportunista dos agentes, necessitando que exista, durante todo o processo produtivo, monitoramento e controle dos processos em que os agentes estão envolvidos. De forma similar, a noção de adaptação salienta o posicionamento estratégico que circunscreve o monitoramento e controle presentes na relação, corroborando a noção de incompletude dos contratos e constante readaptação dos acordos firmados no momento *ex-post*.

Já no momento *ex-ante* a integradora impõe algumas ações que o produtor deve executar antes de iniciarem o contrato. Tais ações foram identificadas no trabalho como custos de produção que funcionam como barreiras de mobilidade tais como: taxas e licenças concedidas pelo IAP; construção de barracão para o alojamento dos suínos; associação; procura por uma integradora; custos para arcar com a produção do primeiro alojamento sem remuneração antecipada.

Ao assumirem tais gastos, os produtores mobilizam o seu capital e criam uma barreira para a sua própria saída, pois iria dispendir muitos recursos para utilizar os seus ativos para outra finalidade. A barreira, nesse sentido, dificulta o bom desempenho dos produtores no quesito financeiro, pois limita os seus investimentos no próprio negócio quando, por exemplo, algumas adaptações são necessárias para manter a produção.

Tais adaptações, estratégicas ou técnicas, são realizadas de forma reativa durante o processo produtivo, ou seja, as mudanças ocorrem em função dos resultados obtidos. Dessa forma, a noção de gradação no paradigma Estrutura-Condução-Desempenho não foi identificada neste trabalho em função dos múltiplos fatores de influência identificados. Assim, o desempenho deixou de ser um resultado fim e inabalável, para um elemento constituinte do processo produtivo. Enfatiza-se, assim, a importância de todo o processo na análise do desempenho a partir da sobrevivência e crescimento dos agentes.

Além dos custos de produção *ex-ante* e *ex-post* sinalizados no trabalho, identificou-se que a sobrevivência dos produtores está condicionada ao seu interesse em se submeter às regras da integradora e se comportar como um “integrado fiel”. Esse integrado fiel além de aceitar as regras impostas, trabalha em prol do grupo, fornecendo um suíno de qualidade e respeitando as leis ambientais.

Com relação ao crescimento, o segundo parâmetro para analisar o desempenho, foram considerados o aumento da quantidade produzida, aumento dos investimentos

realizados na própria produção e aquisição de novas matrizes para aqueles produtores que realizam a inicialização do processo produtivo. Considerando tais elementos, seria natural procurar por novos investimentos conforme houvesse interesse dos produtores, mas isso não ocorre de forma imediata. Para que ocorra investimento no quesito de quantidade produzida, adaptações no barracão e compra de novas matrizes (no caso de criadores), deve haver o crivo da integradora, ou seja, os produtores não podem atuar nesses quesitos sem o aceite prévio.

A justificativa dada pela integradora e repassada pelos entrevistados é que as mudanças devem ocorrer para melhorar a produção porque quem sabe o que deve ser feito é a integradora. Assim, os investimentos realizados durante o processo produtivo, seja por vontade dos produtores ou imposição da integradora, funcionam como ferramentas capazes de melhorar ou atender o padrão competitivo do mercado identificado pela processadora. Essa competitividade é almejada, em grande parte, respondendo de forma imediata e pontual as mudanças de mercado, devendo realocar os recursos produtivos para manipular os suínos.

Contudo, foram identificadas fontes de influência capazes de alterar o desempenho dos agentes produtores, tais como impossibilidade de trabalho com outras integradoras, interesse dos agentes em continuarem integrado, dejetos, transporte de animais, sobrevivência dos animais, manejo, instalações, animais, adaptações, engorda, transporte, assimetria de informações, contratos incompletos, regras impostas, atitudes não contratadas, licenças do IAP, construção do barracão, associações, primeiro alojamento sem remuneração antecipada, número de compradores na região, diferenciação de produtos, custos de produção, custos de integração, pesquisas de preços, investimentos, mudanças na produção, manter a tradição, genética, tecnologia, manutenção do padrão, exigências do IAP, exigências da integradora e aquisição de novas matrizes.

No entanto, embora essas fontes façam parte de diferentes ramificações teóricas da Economia, as duas possuem alto grau de complementaridade em função da determinação de estruturas de mercado. Então, tanto a OI quanto a ECT associam a hipótese de sobrevivência, convergindo para a resolução do problema de pesquisa do presente trabalho.

Assim, os elementos foram identificados com os fundamentos teóricos da OI e da ECT, mas os indutores da assimetria de desempenho podem ser utilizados como base para a compreensão da sobrevivência e crescimento dos agentes a partir dos seus relacionamentos com a integradora. Assim, quando os acordos trabalham em parceria com os aspectos contratados, funde-se uma série de elementos, advindos da OI e da ECT, causando a disparidade no desempenho dos suinocultores, podendo acarretar desde o progresso pleno dos agentes até sua exclusão do mercado.

Tais elementos fundamentam o posicionamento de que a assimetria de desempenho deve ser compreendida ao considerar as condições de mercado do qual participa e pela transação que se submete no momento *ex-post*. Assim, a explicação do desempenho não se dá apenas pela estrutura da produção suinícola, mas também pelas estratégias de diversificação que cada produtor segue, justificando a sua conduta de investidor ativo para garantir o seu crescimento. Como nem sempre o produtor pode investir na sua produção, em função da liberação da integradora, a suinocultura não se apresenta como a única atividade responsável por induzir o seu crescimento, frente aos outros produtores, mas sua conduta na atividade agropecuária que complementa as rendas ao mitigar os riscos com outras culturas.

Assim, a influência múltipla e interdependente dos elementos causadores da assimetria condicionam a estrutura, comportamento e desempenho dos produtores de carne suína. Dessa forma, a intersecção teórica proposta, cria um ambiente conceitual propício para tratar de problemas de pesquisa que envolvam, por exemplo, a análise do mercado e da firma, conforme realizado neste trabalho.

Dessa forma, a coordenação através de um subsistema demonstrou ser eficiente para tratar da interdependência dos agentes. Essa coordenação é realizada por meio de contratos e acordos informais elaborados durante o processo produtivo. Sendo essas as transações que dão origem a todos os elementos indutores da assimetria identificados na pesquisa. O desempenho é afetado, dessa forma, pelos referidos elementos a partir dos relacionamentos entre produtor e processador.

Assim, embora os elementos estejam presentes na transação, os produtores apresentaram, ainda que em níveis diferentes, desempenho sustentável, pois continuam trabalhando integrados e identificou-se crescimento nos últimos cinco anos. O bom desempenho, contudo, pode ser compreendido a partir do relacionamento de dois fatores principais, a diversificação e o aumento de animais alojados. Isso porque os produtores têm a compra garantida pela integradora, ou seja, sua renda para arcar com as despesas da propriedade está garantida. No entanto, é através da diversificação que os produtores buscam o bem-estar econômico, pois conseguem amenizar os riscos com o cultivo de outras culturas na propriedade.

Embora o objetivo tenha sido alcançado, é preciso salientar as limitações do estudo. Estas são capazes de induzir o comportamento futuro dos pesquisadores que por ventura venham aplicar os modelos conceituais e abordagens empíricas do presente trabalho. Inicialmente vale destacar a limitação quanto ao outro lado da transação. O segmento processador não foi ouvido de forma aprofundada, ou seja, os dados coletados em entrevista

foram apenas para triangular os dados e trazer mais confiabilidade para as discussões. Outro ponto limitador do trabalho diz respeito ao aprofundamento da interdependência dos agentes, pois como destacado, a interdependência é um elemento que impacta em todos os demais, necessitando dessa forma, de análise desse fenômeno em particular.

Ainda que existam limitações no presente trabalho, a pesquisa fornece fundamentos teóricos e empíricos para o processamento e remodelagem das teorias aqui utilizadas. Novos estudos inserindo a Economia dos Custos de Mensuração seriam de grande valia para futuras pesquisas, trazendo a complementaridade entre a Organização Industrial, a Economia dos Custos de Transação e Mensuração. Com isso, novos contextos, inclusive do Paraná poderiam ser abordados utilizando-se de tais teorias.

A aproximação dessas teorias com o referido contexto, nesse sentido, não se aplica apenas às cadeias suinícolas do Oeste do Paraná, muito pelo contrário, além de abranger todo o estado, poderiam ser realizados estudos para comparar o Paraná com outros Estados para traçar o perfil econômico, social e financeiro dos produtores rurais suinícolas que contemplam a estrutura econômica vigente.

6 REFERÊNCIAS

AGHION, Philippe; BOLTON, Patrick. Contracts as a barrier to entry. **The American Economic Review**, v.77, n.3, p. 388-401, 1987.

AIGINGER, Karl. MUELLER, Dennis. WEISS, Christoph. Objectives, topics and methods of Industrial Organization during the nineties: results from a survey. **International Journal of Industrial Organization**, v. 16,n. 6, p. 799-830, 1998.

AMIR, Rabah. Market structure, scale economies and industry performance. Discussion Paper FS IV 00-08, **Wissenschaftszentrum**, Berlim, 2002.

ANUALPEC. **Anuário da Pecuária Brasileira**. 12 ed. São Paulo: FNP Consultoria, 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. **Relatório ABIPECS 2009**. Disponível em: < <http://www.abipecs.org.br> >. Acesso em 20 nov. 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. **Consumo**. Disponível em: < <http://www.abipecs.org.br> >. Acesso em 18 março de 2011.

AZEVEDO, Paulo F. de. Organização industrial. In: PINHO, Diva B.; VASCONCELLOS, Marco A. S. de. **Manual de economia**. São Paulo: Saraiva, 1998.

_____. **Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Agricultura, São Paulo, v. 47, n.1, p.33-52, 2000.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. FAULIN, Evandro J. **Strictly coordinated subsystems based on trust: the Case of greens**. 2003. Disponível em: www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/13320071457_.pdf. Acesso em: 10/04/2011.

BAIN, Joe S. **Barriers to New Competition**. Cambridge, Harvard University Press, 1956.

_____. **Industrial Organization**. New York: Wiley & Sons, 1968.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNEY, J. WRIGHT, M. KETCHEN, D. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. **Journal of Management**, v. 27, p. 625-641, 2001.

BARZEL, Yoram; SUEN, Wing. Moral hazard, monitoring cost, and the choice of contracts. **University of Washington, Department of Economics**, June, 1992.

BARZEL, Yoram. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

BAUER, M W.; GASKEL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

BAUMOL, W. J. Williamson's The Economic Institutions of Capitalism. **The rand Journal of Economics**, v. 17, n. 2, p. 279-286, 1986.

BESANKO, D. et al.. **A Economia da Estratégia**. Porto Alegre: Brookman, 2006.

BRONZO, M; HONÓRIO, L. O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

CARVALHEIRO, E. M. Uma análise dos contratos utilizando a técnica de análise de correspondência. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba/PR. **Anais...** Rio de Janeiro: 2004. 1 CD-ROM.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHURCH, Jeffrey; WARE, Roger. **Industrial organization: a strategic approach**. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1962.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica**, v. 4, n. 16, New Series, p. 386-405, 1937.

_____. The institutional structure of production American. **Economic Review**, v. 82, p. 713-719, 1991.

COMMONS, J. R. Institutional economics. **American Economic Review**, v. 21, p. 648-657, 1931

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

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, Edição Especial, p. 37- 60, 2004.

CUNHA, G. J. da; SAES, M. S. M. Rastreabilidade e coordenação dos sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Agroinformática**, São Paulo, v.7, n. 1, p. 29-43, 2005.

DEMO, P. **Metodologia do Conhecimento Científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

DEMSETZ, Harold. Barriers to entry. **The American Economic Review**, v.72, n.1, p. 47-57, 1982.

FAGUNDES, J.; PONDÉ, J. L. **Barreiras à entrada e defesa da concorrência: notas introdutórias**. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br>. Acesso em: 11 de Julho. de 2011.

FARINA, Elizabeth M.M.Q. Competitividade e Coordenação de Sistemas Agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**. v. 6, n.3, p. 147-161, 1999.

FARINA, Elizabeth M. M. Q. Organização Industrial no Agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos F. (Orgs.). **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. 1.ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. *Faostat*. Rome: **FAO**, 2010. Disponível em: <http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569>>. Acesso em: set. 2010.

FERGUSON, James M. **Advertising and competition: theory, measurement, fact**. Cambridge: Ballinger, 1974.

FURUBOTN, E., R., R. **Institutions and economic theory: the contributions of the new institutional economics**. Michigan: The University of Michigan Press, 2000.

GRINGS, Vitor Hugo. **Abate e processamento**. Disponível em: <

http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/suinos/arvore/CONTAG01_189_1012200293750.html>. Acesso em 03 de ago. 2011.

HALL, P. A.; SOSKICE, D. An introduction to varieties of capitalism. In: HALL, P. A.; SOSKICE, D. (eds.) **Varieties of capitalism: the institutional foundations of comparative advantage**. New York: Oxford University Press, p. 1-68, 2001.

IPARDES. **Lista dos 399 municípios do estado ordenados segundo mesorregiões e microrregiões geográficas do IBGE**. Disponível em: <www.ipardes.gov.br>. Acesso em 04 de ago. 2011.

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

JANK, Marcos S.; FARINA, Elizabeth M. M. Q.; GALAN, Valter B. **O agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Editora Milkbizz, 1999.

KLEIN, Benjamin. CRAWFORD, Robert G. ALCHIAN, Armen A. Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. **Journal of Law and Economics**, v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LANGLOIS, Richard N. FOSS, Nicolai J. Capabilities and Governance the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. **Department of Economics Working Paper Series**. University of Connecticut. Dinamarca. p. 1-37, 1996.

LAZARUS, R. S.; FOLKMAN, S. **Stress, Appraisal, and Coping**. New York: Springer, 1984.

LAZZARINI, S.G.; CHADDAD, F.R.; COOK, M.L. Integrating Supply Chain and Network Analysis: the study of netchains. **Journal on Chain And Network Science**, v. 1, n. 1, p. 7-22, 2001.

LEITE, A. L. da S.; LANZER, E. A. Entre Hierarquia e Mercado: Análise da Competição no Setor de Postos de Combustíveis da Grande Florianópolis. In: ENANPAD – ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 2007. 1 CD ROM.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto. Alegre: Bookman, 2001.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MÉNARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 345–376, 2004.

MERRIAM, S. B. **Qualitative Research and Case Study: applications in education**. Georgia: Copyright, 1998.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social: Teoria, método e criatividade**. 19 .ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

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

_____. Instituciones, cambio institucional y desempeño económico. Ciudad de México : **Fondo de Cultura Económica**, 1993.

_____. Economic performance through time. **The American Economic Review**, v. 84, n. 3, p. 359-368, 1994.

PLOTT, Charles R. Industrial Organization Theory and Experimental Economics. **Journal of Economic Literature**, v.20, n. 4, p. 1485-1527, 1982.

PRADO, I. N. do; SOUZA, J. P. de. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. Maringá: Eduem, 2009.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. Bases Estatísticas RAIS / CAGED - Acesso Online. Disponível em: <<http://sgt.caged.gov.br/index.asp>> Acesso em: 20 dez. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2008.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SCHERER, F.M.; ROSS, David. **Industrial Market Structure and Economic Performance**, 3. ed. Boston: Houghton Mifflin, 1990.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. M. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Trad. Aluizio Loureiro Pinto. 2.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

STIGLER, George J. **The organization of industry**. Homewood: Richard D. Irwin, 1968.

TIROLE, Jean. **The theory of industrial organization**. Massachusetts: The MIT Press, 1988.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

USDA. **Vertical Coordination of Marketing Systems: Lessons From the Poultry, Egg, and Pork Industries**. United States Department of Agriculture. Agricultural Economic Report, N. 8072011. 2002.

VIEIRA; M. M. F.; ZOUAIN, D. M.. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WILLER, Ednilse M.; ALVES, Lucir R.; ANDRONIO, Jefferson; STADUTO, Raimundo; GERMANN, Carlito. Distribuição espacial da cadeia agroindustrial de suínos no Oeste paranaense, Brasil. XLVIII Congresso da SOBER, 2010. **Anais...** Campo Grande: 2010. 1 CD-ROM.

WILLIAMSON, O. E. The modern corporation: origins, evolution, attributes. **Journal of Economic Literature**. v. 9, n. 4, p. 1537-1568, 1981.

_____. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: New York Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, p. 269-296, 1991.

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

_____. The new institutional economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**. v. 38, p. 595-613, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D.; FARINA, E. M. M. Q. **Strictly Coordinated Food-Systems: exploring the limits of the coasian firm**. São Paulo: The University of São Paulo, 1999.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **A estrutura de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 f. Tese (Livre-Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

_____. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: **International Society for the New Institutional Economics – ISNIE**, Barcelona-Espanha, 2005.

_____. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, J. P. de; PRADO, I. N. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - Roteiro de entrevista para os produtores rurais

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração

Entrevista nº _____ 0110

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações contratuais formais e informais (acordadas) envolvendo o segmento produtor e processador no Sistema Agroindustrial Suinícola, localizados no estado do Paraná, visando a contribuir para a eficácia desse sistema Agroindustrial. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua prévia e formal autorização.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA, PRODUTO E PROCESSO

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Mora na propriedade:	Tem outras propriedades:	
Tamanho da propriedade (ha):	Tempo na atividade (anos):	Distância do principal processador (Km):
Nº barracões:	Capacidade total (em terminação):	

1) Quanto as atividades desenvolvidas na propriedade, no ano de 2009, representaram:

atividade	percentual na renda	houve crescimento nos ultimo cinco anos
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____
4 _____	_____	_____

2) A renda agropecuária representa quantos por cento de sua renda total?

3) Considera sua empresa, comparativamente a outras propriedades da região:

a) eficiente b) com média eficiência c) pouco eficiente

Justifique sua resposta:

4) Número de pessoas envolvidas na suinocultura nos últimos cinco anos na propriedade:

Ano	Familiar		Contratada	
	Parcial	Integral	Temporária	Permanente
2009				
2008				
2007				
2006				
2005				

Finalidade: crescimento; substituição por tecnologia; familiar ou profissional

5) Produção nos últimos cinco anos:

Ano	Produção (nº animais terminados)
2009	
2008	
2007	
2006	
2005	

6) Identifique, em ordem de importância, os três principais fatores influenciadores no sucesso da atividade:

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|
| a) baixo custo | <input type="checkbox"/> | e) avanço tecnológico | <input type="checkbox"/> |
| b) padronização | <input type="checkbox"/> | f) confiabilidade | <input type="checkbox"/> |
| c) velocidade de entrega | <input type="checkbox"/> | g) manejo adequado | <input type="checkbox"/> |
| d) qualidade sanitária | <input type="checkbox"/> | h) capacidade de adequação | <input type="checkbox"/> |
| l) Localização geográfica | <input type="checkbox"/> | j) adequação ambiental | <input type="checkbox"/> |

e) outro: _____

7) Quais exigências para entrar no negócio de produção de suínos?

8) Quais suas principais vantagens em relação aos seus concorrentes?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|
| a) baixo custo/preço | <input type="checkbox"/> | f) reputação | <input type="checkbox"/> |
| b) experiência | <input type="checkbox"/> | g) qualidade sanitária | <input type="checkbox"/> |
| c) localização geográfica | <input type="checkbox"/> | h) manejo adequado | <input type="checkbox"/> |
| d) infra-estrutura | <input type="checkbox"/> | i) adequação ambiental | <input type="checkbox"/> |
| e) relacionamento | <input type="checkbox"/> | j) nenhuma | <input type="checkbox"/> |

k) outro: _____

9) Tem outra atividade na região em termos de oportunidade de negócio melhor que a produção de suínos? Qual? Se sim, por que não mudou para essa atividade? _____

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| a) não sabe realizar o manejo necessário | <input type="checkbox"/> | f) demora para obter retorno financeiro | <input type="checkbox"/> |
| b) não possui dinheiro suficiente | <input type="checkbox"/> | g) o mercado já está saturado | <input type="checkbox"/> |
| c) sua propriedade não é apropriada | <input type="checkbox"/> | h) trabalha há muitos anos nessa atividade | <input type="checkbox"/> |
| d) é um investimento de risco | <input type="checkbox"/> | i) não quer se desfazer dos ativos | <input type="checkbox"/> |
| e) não tem como se desfazer dos ativos | <input type="checkbox"/> | j) sua área é pequena | <input type="checkbox"/> |

k) outro: _____

10) Encontra-se vinculado a alguma forma associativa (formal ou informal)? Caso positivo, qual a principal vantagem obtida?

- | | | | |
|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|--------------------------|
| I) _____ | | II) _____ | |
| a) Preço no produto | <input type="checkbox"/> | a) Preço no produto | <input type="checkbox"/> |
| b) Custo insumo | <input type="checkbox"/> | b) Custo insumo | <input type="checkbox"/> |
| c) Atualização tecnológica | <input type="checkbox"/> | c) Atualização tecnológica | <input type="checkbox"/> |
| d) Assistência técnica | <input type="checkbox"/> | d) Assistência técnica | <input type="checkbox"/> |
| e) Informações sobre atividade | <input type="checkbox"/> | e) Informações sobre atividade | <input type="checkbox"/> |
| f) outro: _____ | | f) outro: _____ | |

11) Com que frequência ocorre alterações (tecnológicas, de produto ou processo):

	a) no manejo	b) no produto	c) Quem exige?
Pelo menos a cada semestre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada dois anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 3-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 4-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12) Como as ocorrências de mercado afetam sua produção (preço, ofertada, demanda, novos entrantes...)?

13) Como se comportou o preço do suíno nos últimos cinco anos? (aumentou, reduziu, não se alterou, não sabe)

14) Paga algum financiamento? (Pronaf, CPR, Instituições públicas, instituições privadas, processador, familiares)

ASPECTOS CONTRATADOS

15) Há contrato formal?

16) Quais as dificuldades para iniciar um contrato? (momento da contratação)

17) quais as dificuldades para se manter um contrato?

Se há contrato, questão (18).

Se não há contrato, questão (0).

17) Desde quando (ano)? Como era antes?

18) Os contratos são padronizados? Existe flexibilidade na execução dos contratos? De que lado? (poder de contrato)

19) Qual (is) o (s) compromissos do

Produtor:

Comprador:

() Fornecer ração

() Fornecer características do produto

() Fornecer Leite

() pagar conforme metodologia

() Fornecer produtos veterinários

() fazer transporte

() fornecer assistência técnica

() fazer carregamento

() outros: _____

20) Que aspectos são estabelecidos nos contratos? O que influencia? Existem conflitos?

() Duração _____

() preço _____

() formas de manejo _____

() atendimento a padrões pré-estabelecidos de produto e processo _____

() prazo de entrega _____

() padrões de limpeza _____

() padrões sanitários _____

() procedimentos pra remessa _____

() penalidades financeiras explícitas _____

() onde ocorrer arbitragem _____

() atenção a aspectos ambientais _____

() outros _____

21) O que é mensurado? (ranquear)

22)

O que	Frequência	Grau de dificuldade			Conflitos na mensuração (ex-ante/ex post)
		Baixo	médio	elevado	

Peso

Problema Sanitário

Sim Não

Lesões internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Idade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Ganho de peso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Mortalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Descarte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Esterco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Limpeza do cocho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Temperatura da granja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Contusão e hematomas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Gordura na carcaça	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Uniformidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Conversão alimentar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Sim	<input type="checkbox"/>	Não
Outros	_____				

23) Concorda com a forma de avaliação? Por quê?

24) Que aspectos contratados exigiram investimentos específicos de curto ou longo prazo? Eram condicionantes (poder de contrato)? Foram monitorados? Como?

25) Nos últimos anos houve alguma alteração significativa nos aspectos contratados? Qual impacto no seu processo produtivo ou na negociação? (ex post)

26) As ocorrências no mercado já afetaram ou afetam os aspectos contratados? Como?

- () Preço _____
- () Aspecto sanitário _____
- () Hábito de consumo _____
- () País de destino _____
- () Barreira sanitária _____
- () Ocorrências em outras cadeias _____
- () Barreiras não sanitária _____
- () Questões ambientais _____
- () outros _____

27) Quais as principais ocorrências no momento da entrega que dificultam a negociação? Quais as consequências? (ex post)

28) Na ocorrência de alterações não previstas pode o preço, quantidade ou especificações serem alteradas:

	Preço	Quantidade	especificações
(a) por acordo mutuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) apenas pelo comprador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) apenas pelo produtor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) por fórmula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29) Já aconteceu de não haver o cumprimento do contrato? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu?

Produtor _____

Processador _____

ASPECTOS ACORDADOS

30) Existem aspectos não contratados que são definidos na relação com o comprador? (Dimensões particulares)

Aspecto	Importância	Como tem acesso à informação?	Foi monitorado? Quem?	Exigiu investimentos
Infra-estrutura				
Produto				
Manejo				
Qualidade				
Aspectos sanitários				
Aspectos ambientais				
Volume / quantidade				
Outros				

31) Nos últimos anos houve alguma alteração significativa nos aspectos acordados? (especificar ano)

32) Como faz ajustes e resolve problemas acordados relacionados a:

	abandona venda	mantém acordo	ne gocia	aceita proposta comprador	outros
(a) controle de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
(b) mudança nos preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
(c) especificações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
(d) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

33) Eventuais perdas relacionadas ao produto são divididas com o processador?

34) Já aconteceu de não haver o cumprimento de acordos? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu?

Produtor _____

Processador _____

35) Outras informações relevantes:

APÊNDICE 2 – Roteiro de entrevista para os representantes

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Administração

Entrevista nº _____

Esta pesquisa, de caráter acadêmico, investiga as relações contratuais formais e informais (acordadas) envolvendo o segmento produtor e processador no Sistema Agroindustrial Suíncola, localizados no estado do Paraná, visando a contribuir para eficácia desse sistema Agroindustrial. A identidade dos participantes e as respostas individuais serão mantidas confidenciais, e armazenadas em meio eletrônico sob a guarda do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (DAD/UEM). Nenhuma empresa ou participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua prévia e formal autorização.

CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA, PRODUTO E PROCESSO

Nome:		
Endereço:		
Telefone:	celular:	e-mail:
Capacidade de abate::	Nº unidades produtivas:	Localização:
Principais Produtos:	Mercado:	Distância máxima do Produtor:

- 1) Qual o nº de fornecedores de suínos? Desses, quantos são integrados e quantos cooperados?

- 2) Qual a origem do total adquirido (em termos percentuais)
 - a) mercado spot: _____
 - b) contrato formal: _____
 - c) acordo ou contrato informal: _____
 - d) outros: _____

- 3) Identifique, em ordem de importância, os três principais fatores influenciadores no sucesso da atividade para o produtor:

a) baixo custo	<input type="checkbox"/>	e) avanço tecnológico	<input type="checkbox"/>
b) padronização	<input type="checkbox"/>	f) confiabilidade	<input type="checkbox"/>
c) velocidade de entrega	<input type="checkbox"/>	g) manejo adequado	<input type="checkbox"/>
d) qualidade sanitária	<input type="checkbox"/>	h) capacidade de adequação	<input type="checkbox"/>
I) Localização geográfica	<input type="checkbox"/>	j) adequação ambiental	<input type="checkbox"/>

e) outro: _____

- 4) Quais exigências para entrar no negócio de produção de suínos para o produtor?

- 5) Existe competição entre os produtores de suínos da região?

- 6) Na sua opinião tem outra atividade na região em termos de oportunidade de negócio melhor que a produção de suínos? Qual? Se sim, por que muitos produtores se mantêm na atividade?

7) Com que frequência ocorre alterações (tecnológicas, de produto ou processo):

	a) no manejo	b) no produto	c) Quem exige?
Pelo menos a cada semestre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada dois anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 3-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 4-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8) Como as ocorrências de mercado afetam a sua produção e comercialização (preço, ofertada, demanda, novos entrantes...)?

9) Como se comportou o preço do suíno nos últimos cinco anos, de compra e venda? (aumentou, reduziu, não se alterou, não sabe)

ASPECTOS CONTRATADOS

10) No caso de contrato formal, cooperado ou integrado, quais as vantagens para o produtor e para o processador?

11) Quais as dificuldades para um produtor iniciar um contrato? (momento da contratação)

12) Quais as dificuldades para um produtor se manter um contrato?

13) Desde quando (ano) utiliza de contratos? Como era antes?

14) Os contratos são padronizados? Existe flexibilidade na elaboração dos contratos?

15) Que aspectos são estabelecidos nos contratos? O que influencia? Existem conflitos?

- () Duração
- () Renovação
- () preço
- () formas de manejo
- () atendimento a padrões pré-estabelecidos de produto e processo
- () prazo de entrega
- () padrões de limpeza
- () padrões sanitários
- () procedimentos pra remessa
- () penalidades financeiras explicitas
- () onde ocorrerá arbitragem
- () atenção a aspectos ambientais
- () Reposição dos lotes
- () outros

16) Os contratos exigem investimentos específicos de curto ou longo prazo para o produtor? São condicionantes? São monitorados? Como?

17) Nos últimos anos houve alguma alteração significativa nos aspectos contratados? Qual impacto no seu processo produtivo ou na negociação? (ex post)

18) O que é mensurado? (ranquear)

O que	Frequência	Grau de dificuldade			Conflitos na mensuração (ex-ante/ex post)
		Baixo	médio	elevado	
Peso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Problema Sanitário		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lesões internas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Idade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ganho de peso		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Mortalidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Descarte		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Esterco		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Limpeza do cocho		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Temperatura na granja		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Contusão e hematomas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gordura na carcaça		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Uniformidade		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Conversão alimentar		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

19) Quais as principais ocorrências no momento da entrega que dificultam a negociação? Quais as consequências? (ex post)

20) As ocorrências no mercado já afetaram ou afetam os aspectos contratados? Como?

- () Preço _____
- () Aspecto sanitário _____
- () Hábito de consumo _____
- () País de destino _____
- () Barreira sanitária _____
- () Ocorrências em outras cadeias _____
- () Barreiras não sanitária _____
- () Questões ambientais _____
- () outros _____

21) Na ocorrência de alterações não previstas pode o preço, quantidade ou especificações serem alteradas:

	Preço	Quantidade	especificações
(a) por acordo mutuo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) apenas pelo comprador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) apenas pelo produtor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(d) por fórmula	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(e) outro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22) Já aconteceu de não haver o cumprimento do contrato? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu?

ASPECTOS ACORDADOS

23) Existem aspectos não contratados que são definidos na relação com o produtor? (Dimensões particulares)

Aspecto	Importância	Como tem acesso à informação?	Foi monitorado? Quem?	Exigiu investimentos
Infra-estrutura				
Produto				
Manejo				
Qualidade				
Aspectos sanitários				
Aspectos ambientais				
Volume / quantidade				
Outros				

24) Nos últimos anos houve alguma alteração significativa nos aspectos acordados? (especificar ano)

25) Como faz ajustes e resolve problemas acordados relacionados a:

	abandona compra	mantém acordo	negocia	aceita proposta produtor	outros
(a) controle de qualidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
(b) mudança nos preços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
(c) especificações	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____
(d) _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____

26) Eventuais perdas relacionadas ao produto são divididas com o produtor? Contratado ou acordado?

27) Já aconteceu de não haver o cumprimento de acordos? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu?

Produtor _____

Processador _____

28) Outras informações relevantes:
