

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A GOVERNANÇA COMO DETERMINANTE DE  
DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso na cadeia  
produtiva de frutas no Norte do Espírito Santo**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Ayala Liberato Braga**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

**A GOVERNANÇA COMO DETERMINANTE DE  
DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso na cadeia produtiva  
de frutas no Norte do Espírito Santo**

**por**

**Ayala Liberato Braga**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa  
de Pós-Graduação em Administração, Área de concentração em Estratégia e  
Competitividade, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM - RS),  
como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

**Santa Maria, RS, Brasil  
2010**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Dissertação de Mestrado

**A GOVERNANÇA COMO DETERMINANTE DE  
DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso na cadeia produtiva de frutas  
no Norte do Espírito Santo**

elaborado por  
**Ayala Liberato Braga**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Mestre em Administração**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Breno Augusto Diniz Pereira, Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Vitor Francisco Schuch Junior, Dr. (UFSM)**

---

**Vicente Celestino Pires Silveira, Ph.D. (UFSM)**

Santa Maria, 06 de Agosto de 2010

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Luzia e Rosalvo, pelos momentos de estímulo e apoio nessa jornada. À minha irmã Aline e ao meu sobrinho Ryan, por fazerem parte da minha vida, por mais que discordemos e nos afastássemos por alguns momentos. Vocês são muito importante para mim e devo essa conquista a vocês também.

Ao Breno, um agradecimento mais que especial, pois desde os primeiros dias no mestrado conversava comigo, me ajudando, me acolhendo. Mais que um professor e orientador, posso dizer com certeza que tenho um grande amigo que me estimulou e orientou, não só no meu trabalho, como também nos momentos mais difíceis do mestrado. À Kelmara que, além de grandes ensinamentos e boas conversas, abriu as portas de sua casa e me acolheu junto com o Matheus.

Aos professores do Mestrado em Administração da UFSM.

Agradeço de coração aos meus colegas de mestrado, em especial a Juliara, o Fábio, o Daniel e o Julio. Vocês me ajudaram desde a minha chegada.

Aos meus amigos que fiz nesses dois anos de mestrado, em especial ao Marlon, Diego, Jonas, Juliano, Francine, Mateus e Zeno.

À Medianeira pelos momentos proporcionados nestes dois anos.

À galera do apartamento 402, o João e sua família, ao Eduardo, Kássio e Marcelo pelo convívio diário.

À Ivanir, ao Vantuir, a Arieli e Caroline pela acolhida desde a minha primeira estada até o último dia em Santa Maria.

Enfim, agradeço a todos que me apoiaram direta ou indiretamente, confiando sempre no meu potencial.

*“Apenas quando somos instruídos pela realidade é que podemos mudá-la”.*

*(BERTOLD BRECHT)*

## **RESUMO**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **A GOVERNANÇA COMO DETERMINANTE DE DESENVOLVIMENTO: um estudo de caso na cadeia produtiva de frutas no Norte do Espírito Santo**

Autor: Ayala Liberato Braga  
Orientador: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira  
Data e Local da Defesa: Santa Maria, 06 de agosto de 2010.

Nos últimos anos, sobretudo início do século XXI, tem-se observado um forte movimento para proporcionar alternativas inovadoras de desenvolvimento econômico, no sentido de equacionar problemas referentes à pobreza e geração de renda. O estudo da cadeia produtiva de frutas na região norte do estado do Espírito Santo visa compreender as formas de interação entre os agentes econômicos, sociais e políticos, bem como as forças externas que interferem no processo de produção, transformação e comercialização de sucos e polpas de frutas, propondo um modelo conceitual de gestão, envolvendo todos os agentes econômicos e que tenha o foco no pequeno produtor rural. Este trabalho é caracterizado como exploratório e tem como métodos de coleta de dados, a análise documental, entrevistas semi-estruturadas e observação. Primeiramente, procurou-se identificar como as cooperativas organizam a sua cadeia de suprimentos. Posteriormente, buscou-se entender por que a fruticultura possui diferentes formas de governança em sua cadeia produtiva. E, finalmente, analisaram-se as principais características de cada um destes mecanismos de coordenação analisados. realizadas entrevistas semi-estruturadas com membros representativos das cooperativas: COOPRUJ (Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré) e COOPCRISTAL (Cooperativa Produtores Cana Cristal), Cooperativa de Agricultores Familiares de Colatina (CAF) e das agroindústrias Trop Brasil e Sucos Mais. Tais cooperativas foram selecionadas por serem as mais estruturadas no processo de comercialização de frutas. Para se realizar a análise das entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo. Tanto na Coopcrystal, como na Coopruj como na Caf, foi verificado a seguinte estrutura: com relação aos pressupostos comportamentais, foram evidenciados baixos índices de oportunismo, destacando-se o Oportunismo pré-contratual referente à negociação de preços e poda da fruteira (que determina a colheita). Com relação aos atributos de transação, a frequência é recorrente, tendo destaque às especificidades de ativos (locacional, física, temporal e especificidade dedicada). Em relação à estrutura de governança, destaca-se a híbrida, com relações comerciais de longo prazo e tendo contratos neoclássicos. Foi proposto um modelo de desenvolvimento regional a partir de estruturas de governança, onde o privilegiado é o pequeno produtor, que busca garantias comerciais para se manter no campo.

Palavras-chaves: Fruticultura, Cooperativas, economia do custos de transação, Governança, Cadeias Produtivas

## **ABSTRACT**

Dissertação de Mestrado  
Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade Federal de Santa Maria

### **THE GOVERNANCE AS A DETERMINANT OF DEVELOPMENT: A CASE IN THE FRUIT SUPPLY CHAIN IN THE NORTH OF “ESPÍRITO SANTO - BRAZIL**

Author: Ayala Liberato Braga

Advisor: Prof. Dr. Breno Augusto Diniz Pereira

Data e Place of Defense: Santa Maria, August, 06<sup>th</sup> of 2010.

In the last few years, particularly in the beginning of the century, there has been seen a strong movement to deliver innovative alternatives to economic development, to consider issues relating to poverty and income generation. The study of fruit production chain in northern of “Espírito Santo” state seeks to understand the forms of interaction among economic agents, social and political as well as external forces that interfere with the process of production, processing and marketing of juices and pulps fruit, proposing a conceptual model of management, involving all economic agents and has a focus on small farmers. This work is characterized as exploratory, and its methods of data collection, document analysis, semi-structured interviews and observation. First, we tried to identify how the cooperatives organize their supply chain. Subsequently, we sought to understand why the fruit has different forms of governance in its production chain. And finally, we analyzed the main characteristics of each of these coordination mechanisms analyzed. Semi-structured interviews with representative members of cooperatives: COOPRUJ (Cooperative of “Jaguaré” Rural Producers) and COOPCRISTAL (Producers Cooperative Cane Crystal), Family Farmers Cooperative of “Colatina” (CAF) and agribusinesses Trop Brazil and “Sucos Mais”. These cooperatives were selected because they are more structured in the marketing process. To perform the analysis of the interviews was chosen the content analysis. Both in COOPCROSTAL, as in COOPRUJ as the CAF, was verified the following structure: with respect to behavioral assumptions, were detected low levels of opportunism, especially the pre-contractual opportunism on the trading price and pruning of fruit (which determines harvest). With respect to the attributes of the transaction, is often recurrent, with emphasis on asset specificity (locational, physical, temporal and dedicated specificity). Regarding to the governance structure, there is the hybrid, with long-term business relationships and with neoclassical contracts.

Keywords: fruits, cooperatives, transaction cost economics, governance, production chain

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tabela 1: Relação entre frequência e especificidade dos ativos e as formas eficientes de governança.....	43
Tabela 2 – Unidades de Análise e Entrevistados... ..	59
Tabela 3 – Pressupostos da Economia dos Custos de Transação e os atributos de governança, identificados na Coopcrystal.....	72
Tabela 4 – Pressupostos da Economia dos Custos de Transação e os atributos de governança, identificados na Coopruj.....	78
Tabela 5 – Pressupostos da Economia dos Custos de Transação e os atributos de governança, identificados na Caf.....	81
Tabela 6 – Pressupostos Comportamentais nas cooperativas estudadas.....	89
Tabela 7 – Atributos de transação nas cooperativas estudadas.....	92
Tabela 8 – Atributos de governança nas cooperativas estudadas.....	96



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura de Trabalho da Nova Economia Institucional.....	22
Figura 2 – Custos da Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos.....	39
Figura 4 – Etapas da Pesquisa.....	61
Figura 5 – Ambiente de estudo.....	63
Figura 6 – Estrutura da proposta de gestão para a Cadeia Produtiva de frutas no Espírito Santo.....	80

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização das quatro formas da especificidade dos ativos.....	35
Quadro 2 – Distinção das formas de Governança.....	37
Quadro 3 – Aspectos Críticos à Economia dos Custos de Transação.....	51
Quadro 4 – Principais estudos sobre governança no Brasil na Universidade de São Paulo e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.....	55

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

COOPCRISTAL: Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Cristal do Norte Ltda.

COOPRUJ: Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré.

ECT: Economia dos Custos de Transação.

IBGE : Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBRAF: Instituto Brasileiro de Frutas

INCAPER: Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural.

NEI: Nova Economia Institucional

PIB: Produto Interno Bruto

SAG: Sistema Agroindustrial

SEAG: Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

## **LISTA DE ANEXOS**

ANEXO A – Roteiro de Entrevista para as Cooperativas.....	106
ANEXO B – Roteiro de Entrevista para as Empresas.....	109
ANEXO C – Roteiro de Entrevista para a Seag.....	112

## SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>8</b>
<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS.....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE ANEXOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1 Definição da problemática de estudo.....	17
1.2 Objetivos da pesquisa.....	18
1.2.1 Objetivo geral.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Estrutura do Trabalho.....	20
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 Nova economia institucional (NEI).....	22
2.1.1 A Economia dos custos de transação (ECT).....	24
2.1.1.1 Pressupostos comportamentais dos agentes.....	26
2.1.1.1.1 Oportunismo e informação assimétrica.....	26
2.1.1.1.1.1 O oportunismo pré-contratual: seleção adversa.....	28
2.1.1.1.1.2 O Oportunismo Pós-Contratual: Risco Moral e Informação Oculta.....	29
2.1.1.2 Racionalidade limitada e incompletude contratual.....	30
2.1.2 Atributos das transações.....	33
2.1.2.2 Incerteza.....	34
2.1.2.3 Especificidade de ativos.....	34
2.2 Atributos de governança.....	35
2.2.1 Formas contratuais.....	37
2.2.2 Estrutura de governança.....	38
2.3 Esquema Analítico.....	42
2.4 Formas de relações contratuais na agricultura.....	43

2.4.1 Contratos agrícolas .....	43
2.4.2. Abordagem baseada nos custos de transação .....	46
2.5 Considerações críticas à ECT .....	47
2.6 Estudo sobre estrutura de governança no Brasil .....	51
<b>3 MÉTODO DE TRABALHO .....</b>	<b>57</b>
3.1 Abordagem da Pesquisa .....	57
3.2 Método de pesquisa .....	57
3.3 Definição dos Fatores Condicionantes da Estrutura de Governança.....	58
3.4 Técnica de coleta de dados.....	59
3.5 Técnica de Análise de dados .....	60
3.6 Análise e apresentação dos resultados .....	61
<b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS INDIVIDUAIS .....</b>	<b>63</b>
4.1 Ambiente de Estudo.....	63
4.2 Coopcrystal .....	65
4.2.1 Informações Gerais.....	65
4.2.2 Oportunismo e Informação Assimétrica .....	66
4.2.3 Atributos das Transações .....	69
4.2.4 Especificidade de Ativos.....	71
4.2.5 Atributos de Governança .....	72
4.2.6 Estrutura de Governança.....	73
4.3 Coopruj .....	74
4.3.1 Informações Gerais.....	74
4.3.2 Oportunismo e Informação Assimétrica .....	75
4.3.3 Atributos das Transações .....	77
4.3.4 Especificidade de Ativos.....	78
4.3.5 Atributos de Governança .....	78
4.3.6 Estrutura de Governança.....	79
4.4 Cooperativa dos Agricultores Familiares de Colatina - CAF .....	80
4.4.1 Informações Gerais .....	80
4.4.2 Oportunismo e Informação Assimétrica .....	81
4.4.3 Atributos das Transações .....	82
4.4.4 Especificidade de Ativos.....	83
4.4.5 Atributos de Governança .....	83
4.4.6 Estrutura de Governança.....	83
4.5. Análise conjunta dos casos.....	84
<b>5 MODELO CONCEITUAL DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA .....</b>	<b>87</b>

5.1 Proposição do Modelo.....	87
5.1.1 O modelo conceitual de gestão da cadeia produtiva de fruticultura.....	87
<b>6 CONCLUSÕES .....</b>	<b>92</b>
6.1 Problemática de Pesquisa e Conclusões Gerais.....	92
6.2 Limitações do Estudo.....	95
<b>REFERENCIAL.....</b>	<b>96</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O setor agroindustrial do Brasil vem passando por um processo de reorganização, internamente nas empresas e nas formas de organização da cadeia produtiva para se tornar mais ágil, inovador e moderno, com vistas a ser mais competitivo no mercado global (SOUZA et al, 2005). Assim, em face dessas circunstâncias, surge a necessidade de estudos que busquem entender o processo de desenvolvimento local a partir de cadeias de suprimentos, cadeias produtivas, redes e alianças estratégicas.

O estudo da cadeia produtiva agroindustrial possibilita que se compreenda sua estrutura e funcionamento e, que se examine cada um de seus segmentos – fornecedores de insumos, produtores, indústrias processadoras, distribuidores (atacado e varejo), bem como a forma de interação intra e inter-empresas. As cadeias produtivas têm nos estudos da organização industrial a origem para análise do seu desempenho, de forma a possibilitar a descrição das condições em que a dinâmica do mercado, as regras governamentais e outros fatores, influenciam a performance das empresas.

A gestão dos segmentos de uma cadeia é determinante para melhoria da produtividade, seja em função da logística, do sistema de produção, dos preços praticados e controle exercidos, uma vez que é o comportamento dos diversos atores, suas decisões, relações, estrutura e mecanismos administrativos, além dos padrões de qualidade e eficácia da cadeia de valor de cada segmento, que determina a forma de coordenação da cadeia.

A reorganização das cadeias produtivas é movida pela exigência de um mercado competitivo, que representa a sobrevivência da empresa de forma sustentável, e isso se traduz na capacidade de obter maior vantagem que seus concorrentes. Entende-se que é muito importante o envolvimento dos atores da cadeia produtiva, nessa corrida competitiva, como também a reorganização e a concepção de um processo produtivo no contexto de uma cadeia. Desse modo, o papel da comunidade e do ambiente institucional são determinantes para que se desenhem políticas públicas e compromissos empresariais e pessoais voltados para a obtenção de ganhos contínuos de eficiência por parte dos diversos atores, em termos, principalmente de redução de custos e inovação tecnológica.

O ambiente institucional é quem possibilita a criação de regras, tendo como decorrência o surgimento de novas formas organizacionais que estão condicionadas às estruturas de mercado; às circunstâncias empresariais e às relações que se estabelecem entre os atores da cadeia, fatores esses que determinam as formas de governança da cadeia.



Nesse âmbito, essa pesquisa analisa, através da Nova Economia Internacional (NEI) as relações comerciais entre três cooperativas e uma agroindústria processadora de frutas, como alternativa de diversificação da produção rural, tendo como escopo a estratégia de desenvolvimento regional através de estrutura de coordenação nas transações.

### **1.1 Definição da problemática de estudo**

O caráter dinâmico das relações e interdependências entre os membros das cadeias do agronegócio proporcionam um desafio na sociedade atual. Um dos fatores de sucesso ao enfrentar este desafio é o uso de eficientes estruturas de governança em cadeias produtivas (GRANDORI, 1997). Contrário a isso, as questões-chave das estruturas de governança nas cadeias produtivas não têm recebido grande atenção na literatura (ALBERS et al., 2003).

Apesar do considerável esforço teórico que tem sido dedicado a uma melhor compreensão das estruturas de governança (WILLIAMSON, 1973; WEBSTER, 1992; JAGDEV e THOBEN, 2001; PETERSON et al., 2001), uma análise empírica mais extensa ainda se faz necessário. Por exemplo, poucas pesquisas tem sido dedicadas à investigação de características específicas do nível de cadeia das estruturas de governança (RAYNAUD et al., 2005; ROBERT, 2006; SCHULZE et al., 2006). Uma vez que diversos autores reconheceram que o nível de cadeia é uma fonte de variação nas estruturas de governança (YIN e ZAJAC, 2004; e LUO LUO, 2007), esta questão merece uma atenção adicional.

Outro ponto que merece atenção está relacionado à adaptação das estruturas de governança em seu ambiente. Nem todas as estruturas de governança são igualmente bem adaptáveis para todas as cadeias, cabendo aos gestores destas selecionar a mais adequada, dentre a de mercado e a hierarquia como extremos, tendo a forma híbrida como intermediária (SZABO e BÁRDOS, 2006). Essa seleção depende de uma série de variáveis (GULATI e SINGH, 1998), como a duração do relacionamento ou o estado da tecnologia a ser aplicada entre as partes (FRAGATA et al., 2007).

No entanto, as alternativas quase ilimitadas de estruturas de governança da cadeia produtiva ilustram como o desenvolvimento de uma taxonomia é difícil (JAGDEV; THOBEN, 2001; GEREFFI, 2005). Consequentemente, as áreas de desenvolvimento de taxonomia continuam por resolver. Apesar de algumas notáveis exceções (CHAPPUIS E

PIERRE, 2000; RAYNAUD ET AL. 2005), a investigação sobre as estruturas de governança da cadeia de produtos alimentares tradicionais receberam pouca atenção na literatura (JORDANA, 2000) e, conseqüentemente, o desenvolvimento de taxonomia também fica para trás.

Esta é a razão do presente estudo, ou seja, contribuir para abordar questões essenciais da governança na cadeia produtiva baseado em pressupostos teoricamente fundamentados. O objetivo é identificar o nível de cadeia, produto, e as características específicas da região de estruturas de governança na cadeia tradicional setor de alimentos.

Nesse contexto, a pergunta de pesquisa que orienta o trabalho é:

**Como as estruturas de governanças adotadas nas transações entre produtores, cooperativas e processadores de fruticultura na região do Espírito Santo geram benefícios ao pequeno produtor?**

## **1.2 Objetivos da pesquisa**

Neste tópico serão explanados os objetivos da presente dissertação, partindo do objetivo geral e, a seguir, explicitando os objetivos específicos do estudo.

### **1.2.1 Objetivo geral**

A presente pesquisa teve como Objetivo Geral elaborar um diagnóstico, a partir da análise da governança, identificando o modelo emergente para a cadeia produtiva de fruticultura a partir de um estudo de caso no Norte do Espírito Santo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Para se atingir o objetivo geral da pesquisa, é necessária a formulação de objetivos específicos que auxiliarão na condução da pesquisa, os quais estão abaixo discriminados:

1. Identificar as estruturas de governança estabelecidas na cadeia produtiva da fruticultura na região;
2. Verificar a influência das estruturas de governança junto às cooperativas e aos produtores rurais;
3. Propor um modelo conceitual de governança em que o foco seja o pequeno produtor, envolvendo todos os agentes econômicos da cadeia de fruticultura.

### 1.3 Justificativa

Estudos apontam que a agricultura moderna tem características que mais a aproximam de uma indústria extrativista, inclinando-a ao perfil de uma atividade não sustentável. Tal tendência manifesta-se com a utilização desordenada dos recursos do ambiente, colocando em risco a rica base de recursos naturais (CAMPOS e PINHEIRO, 2008). Em termos de estudos organizacionais, é possível constatar igualmente uma ameaça à sobrevivência econômica e social dos negócios ligados às atividades de produção agrícola (HEYMANN et al., 2005; LOPES, 2007).

Todavia, para Crocco et al. (2003), a formação das cadeias produtivas, mesmo em suas formas mais “incompletas”, possuem impactos significativos sobre o desempenho das firmas/produtores, notadamente pequenas e médias, e na geração de empregos. Por isso, a formação e estruturação de cadeias têm sido consideradas importantes formas de promover o desenvolvimento econômico.

Segundo Dutra et al. (2007) as cadeias produtivas, em algumas regiões, estão sendo concebidas com o intuito de promover o desenvolvimento regional pela melhoria da competitividade de diferentes segmentos da economia, compartilhando características comuns e trabalhando em estreita cooperação e interação com os atores envolvidos. Isso se dá devido

à necessidade crescente das comunidades locais e regionais desenvolverem mecanismos e alternativas para conseguirem assegurar emprego e renda aos seus cidadãos. De acordo com Lastres e Szapiro (2003), as cadeias produtivas devem ser implantadas numa articulação ampla dentro dos interesses e prioridades nacionais, regionais e locais, no sentido de buscar soluções que erradiquem a fome e assegurem a inclusão dos grupamentos sociais excluídos do processo de evolução da sociedade e do mercado, gerando desenvolvimento econômico e social.

Essa integração será ainda mais eficiente se cada elo for, isoladamente, competitivo. Para tanto, é condição necessária, mas não suficiente, que as externalidades à cadeia produtiva desenhem um ambiente macroeconômico favorável. É, pois, essencial que haja um perfil de competitividade intrínseca, consubstanciado pela agregação de valor decorrente da incorporação continuada de inovações tecnológicas tanto nos produtos da cadeia, quanto nos seus processos produtivos.

Essa contínua integração de inovações precisa ser de pleno domínio do produtor, pois a sua inserção competitiva no cenário global irá bloquear, compulsoriamente, as suas fontes tradicionais de tecnologia. Assim, passa a ser fundamental, para o completo sucesso da competitividade, que o setor produtivo seja o próprio gerador das inovações tecnológicas, no âmbito de cada empresa integrada às cadeias selecionadas, ou através da estruturação de formas setoriais ou regionais de gestão de programas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) direcionadas para esse processo criativo. A agregação à tecnologia tradicional das inovações geradas pelo próprio setor produtivo, resultará na configuração de uma tecnologia própria, de caráter local, porém com uma inserção global competitiva (NICOLSKY, 2004).

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

Como o objetivo principal deste estudo é o diagnóstico da governança nos pólos de fruticultura na região norte do Espírito Santo, o presente estudo irá se estruturar nas partes que se seguem.

No primeiro capítulo que foi apresentado, foram abordados os objetivos e a estruturação desse estudo, a justificativa para a realização desse trabalho e a definição da problemática de pesquisa. Nesta etapa, foi apresentada, de forma breve uma base de governança corporativa e sua adoção no agronegócio.

No capítulo segundo será analisado o arcabouço teórico sobre o tema, que dará sustentação para a presente dissertação. Esse capítulo está estruturado nos estudos bibliográficos sobre o tema, através da fundamentação de seis tópicos principais: a) Nova economia institucional; b) Atributos de governança; c) Modelo Analítico; d) Formas de relações contratuais na agricultura; e) Considerações críticas à ECT e; f) Estudo sobre estrutura de governança no Brasil.

No terceiro capítulo, será apresentado o método utilizado no decorrer deste estudo para o levantamento de dados relevantes que respondam a problemática desta pesquisa. Assim, será relacionado à abordagem da pesquisa, o método de pesquisa, definição dos fatores condicionantes da estrutura de governança, a coleta e análise dos dados.

Os resultados e as discussões do estudo são apresentados no quarto capítulo desse estudo. Apresenta-se de maneira clara os achados entre as cooperativas envolvidas nessa pesquisa, começando com a Coopcrystal, e posteriormente a Coopruj e Caf.

O quinto capítulo apresenta um modelo conceitual de governança, construído a partir dos achados no estudo.

Por fim, o sexto capítulo traz as considerações finais acerca do trabalho, bem como as indicações de estudos futuros e as limitações do mesmo.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo busca-se abordar as principais teorias que irão fundamentar e compor esse estudo, nas quais se destacam as que fazem alusão à Nova Economia Institucional, a Economia dos Custos de Transação, a governança corporativa e relações contratuais.

### 2.1 Nova economia institucional (NEI)

Os pioneiros estudos de North e Davis (1971) somados aos de Williamson (1973; 1975), Coase (1937), Alchian e Demsetz (1972), Demsetz (1973), entre outros, deram origem ao programa de pesquisa da Nova Economia Institucional (RUTHERFORD, 1994), reconhecendo que a operação e a eficiência de um sistema econômico têm suas limitações e gargalos influenciados pelo conjunto de instituições que regulam o ambiente econômico (FARINA; AZEVEDO e SAES, 1997)

Originalmente, as organizações surgem do *framework* institucional de uma sociedade num momento do tempo. Daí por diante, passam a interagir com outras organizações, com as próprias instituições e com as tradicionais restrições da teoria econômica. Dessa interação resulta a *performance* econômica das diversas sociedades, bem como sua evolução institucional.

Alguns autores definem o ambiente institucional como o que define as “regras do jogo” - formais e informais, que condicionam o aparecimento e seleção de formas organizacionais que compõem a estrutura de governança. Já os indivíduos influenciam as organizações por meio de ações regidas por atributos comportamentais (WILLIAMSON, 1996).

A NEI preocupa-se em estudar as relações entre as instituições e a sua eficiência, e há, para isso, duas vertentes que abordam esses assuntos: o ambiente institucional, representado por Douglass North; e as instituições de governança, representadas por Oliver Williamson. A primeira vertente analisa o papel das instituições, investigando os efeitos das mudanças no ambiente institucional, sobre o resultado econômico ou sobre as teorias que criam as instituições, dedicando-se mais especificamente ao estudo das "regras do jogo", isto é, as leis que normatizam as instituições. A segunda vertente estuda as transações, com um enfoque nas estruturas de

governança, que coordenam os agentes econômicos. Esta última corrente busca identificar como as diferentes estruturas de governança lidam com os custos de transação, implicando níveis distintos de eficiência (WILLIAMSON, 1993 *apud* ZYLBERSZTJAN, 1995), sendo esse o enfoque deste trabalho.

Essas duas vertentes têm um mesmo objeto de análise, que é a Economia dos Custos de Transação (ECT), e são complementares, apesar de tratarem de níveis analíticos distintos. Conforme Williamson (1975), a ECT atua como determinante na análise das estruturas de governança. Estas estruturas são constituídas pelo mercado, pelas formas hierárquicas ou pelas formas híbridas; e representam a matriz institucional, dentro da qual a transação é realizada. Ambas as correntes, portanto, possuem conceitos comuns e metodologia compatível, de maneira que a sua evolução está ocorrendo de modo sincronizado. Além disso, existe uma série de conceitos comuns entre as duas vertentes, destacando-se os de custos de transação, de instituições, de organizações e de contratos (FARINA et al., 1997).

Segundo Joskow (1991), as áreas de conhecimento da NEI, apontando três caminhos distintos, porém complementares, para explorar os fatores que determinam a organização e o desempenho dos mercados: o ambiente institucional, a moderna organização industrial e as estruturas de governança. De maneira que esse teórico completa a ótica de Williamson e a de North, ao acrescentar a Moderna Organização Industrial ao estudo da NEI. Essa perspectiva é representada na Figura 01.

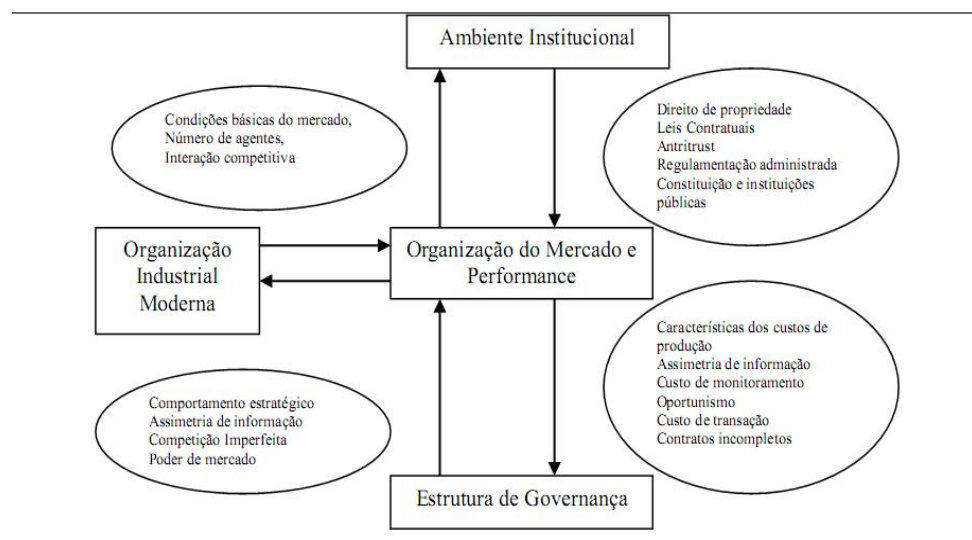


Figura 01. Estrutura de Trabalho da Nova Economia Institucional

Fonte: Joskow, 1991

### 2.1.1 A Economia dos custos de transação (ECT)

Williamson (1989) apresenta a ECT, que estuda a organização de mercados, procurando entender o papel de instituições na interação de agentes econômicos. Sua unidade básica de análise, a transação, envolve um processo interativo e compromissos intertemporais entre agentes (uma relação contratual), do ponto de vista jurídico. A existência de custos de transação, nesse processo, estimula o desenvolvimento de instituições, que garantam a continuidade da relação e a realização de ajustes eventualmente necessários, alternativa frequentemente preferida ao rompimento de relações contratuais.

No desenvolvimento da ECT, Williamson (1989), adota a transação entre agentes econômicos como unidade de análise, identifica suas principais dimensões, e propõe um modelo teórico, pelo qual os agentes escolhem os arranjos verticais mais eficientes, para um dado ambiente institucional, buscando a minimização de custos de transação.

A escolha da ECT como referencial teórico se justifica pelo enfoque microanalítico e institucional que a caracteriza, e que contribui para uma análise detalhada dos arranjos institucionais e de suas relações com o ambiente institucional.

O caráter microanalítico, de acordo com Batalha (1997), revela-se na análise aprofundada das transações e das múltiplas dimensões dos arranjos contratuais que as governam, considerando alguns pressupostos comportamentais dos agentes econômicos individuais. Essa abordagem contribui para que se possam identificar os determinantes da dinâmica dos arranjos contratuais, adotados entre as firmas e dentro delas. No caso das transações entre firmas, tal abordagem trata do grau de integração adotado. Já nas transações que ocorrem dentro das organizações, são analisados os mecanismos de incentivo, monitoramento e mensuração de resultados individuais.

O ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados. Não existindo nenhum sistema com esse custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1994). Elas criam e delimitam o ambiente onde ocorrerá a transação e onde as organizações irão atuar.

Enquanto a economia clássica considerava a firma apenas como função de produção, Coase (1937), em seu artigo pioneiro sobre custos de transação intitulado *The Nature of the Firm* busca uma definição da empresa “que corresponda ao que ela é no mundo real”, questionando a verdadeira função das empresas, seus limites, o porquê das transações não ocorrerem apenas em uma única firma (KNIGHT, 1992).



Assim, a principal contribuição dessas questões elencadas por Coase (1937) recai primordialmente sob o entendimento de que existem custos associados ao funcionamento dos mercados, não os considerados pela Economia Neoclássica, calcados no mecanismo preço como único alocador de recursos, mas apontando outros custos advindos das transações entre os atores econômicos, oriundos da efetivação de contratos explícitos ou implícitos, dando impulso a Economia de Custos de Transação (ZYLBERSTAJN & NEVES, 2000).

Williamson (1979, 1993), define os custos de transação como os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvaguardar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas. De uma maneira geral, são os custos de conduzir o sistema econômico.

Já Farina, Azevedo e Saes (1997), buscando definir custos de transação, sintetizam as opiniões de diversos autores. Primeiramente, considerando o conceito genérico, aponta que os custos de transação são custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergem. Nessa versão genérica, apesar de completa não se tem com clareza o que são custos de transação, como mensurá-los ou observá-los.

Conforme os autores, encontra-se no trabalho de Cheung (1990) uma definição mais completa sobre custos de transação. Ele define custos de transação como: a) elaboração e negociação de contratos; b) mensuração e fiscalização de direitos de propriedades; c) monitoramento do desempenho; d) organização da atividade. Ainda assim, os autores observam que a definição de Cheung (1990) não leva em conta um dos fatores mais importantes dos custos de transação: os custos de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico. Nesse ponto é importante verificar, além dos aspectos conceituais, a forma de se operacionalizar os fundamentos da ECT.

Kupfer (2002) salienta que a unidade básica de análise quando se trata de custos de transação é o contrato, e que a simetria de informação torna os custos de elaborar e implementar contratos desprezíveis, uma vez que comprador e vendedor estão a par de todas as informações relevantes ao objeto de troca, em qualquer transação.

O autor propõe ainda que a ECT suspende a hipótese de simetria de informações, e elabora um conjunto de hipóteses que tornam os custos de transação significativos: racionalidade limitada, complexidade e incerteza, oportunismo e especificidade de ativos. Essas hipóteses são os fatores determinantes da existência de custo de transação, e serão tratadas em seguida.

Para North (1990) como para Oliveira (2003), os custos de transação podem variar

conforme o ambiente institucional, de forma que o ambiente pode agir no sentido de minorar tais custos, permitindo uma alocação mais eficiente dos recursos. Transpondo este pensamento para a integração regional, pode-se dizer que, havendo baixos custos de transação nas trocas realizadas, sujeitas pelo ambiente institucional, os recursos dos países teriam alocação mais eficiente e, portanto, um bom funcionamento do sistema econômico do bloco, ou visto de outra forma, mais competitividade para o comércio dos produtos.

Segundo Zylbersztajn (2005), a Nova Economia Institucional procura realizar uma análise tanto macro como micro institucional. Para tanto, caminha através de três aspectos: o primeiro, na qual as transações e os custos a elas associados definem diferentes modos institucionais da organização; segundo, a tecnologia é um aspecto fundamental na organização da firma, porém não determinante; e terceiro, onde as “falhas de mercado” são centrais à análise. Neste sentido, para a Nova Economia Institucional, as transações existem num nível macro, analisadas via instituições e ambiente institucional, como também num nível micro, via custos de transação, organização da firma e falhas de mercado.

#### 2.1.1.1 Pressupostos comportamentais dos agentes

De acordo com Williamson (1989), existem dois pressupostos comportamentais que influenciam diretamente nos custos de transações, que são: o oportunismo e a racionalidade limitada.

##### 2.1.1.1.1 Oportunismo e informação assimétrica

O primeiro pressuposto comportamental da ECT é o de oportunismo, no qual se admite que os agentes podem, em determinada situação, lançar mão desse tipo de comportamento. Farina et al. (1997) indicam que o comportamento oportunista é fruto do auto-interesse e das condições criadas por ambientes cuja informação é assimétrica.

Williamson (1985) aponta a existência do oportunismo como sendo o comportamento em que cada ator econômico volta-se fortemente para a busca de seus interesses com avidez, correspondendo à busca do auto-interesse com astúcia.

O oportunismo também é o ponto de partida dos pressupostos comportamentais usados na tendência dominante econômica. Enquanto as economias tradicionais simplesmente consideram que os atores econômicos se comportam de forma isenta, a teoria dos custos de transação leva em conta a possibilidade da busca do interesse próprio com malícia (WILLIAMSON, 1975).

A existência do oportunismo pode impor perdas significativas aos agentes, modelando as estruturas de governança de forma a impedir tal comportamento pelas partes envolvidas na transação (WILLIAMSON, 1985). Apenas a possibilidade do comportamento oportunista é suficiente para justificar a inclusão de cláusulas de salvaguarda nos contratos.

Zylbersztajn (1995) ressalta que nem todos os indivíduos têm atitudes oportunistas, mas basta um ter essa atitude para ser necessária a utilização de contratos, demandando tempo e custos para seu monitoramento. O oportunismo, ideia definida por Williamson (1985) como algo inerente ao ser humano, é criticado sob o argumento de que esse pensamento negativo deve dar espaço para outra ideia—de que a confiança é que seria um componente ético em cada transação—(ARROW, 1973, APUD MOORE E BRUIN, 2004; DONALDSON, 2001).

Gonçalves (2008) considera a confiança como fator primordial na identificação de formas organizacionais, uma vez que se pôde considerá-la como um mecanismo de coordenação.

Grover e Malhotra, (2003) apontam que confiança em relações entre comprador e fornecedor pode ser importante fonte de vantagem competitiva porque: a) proporciona menores custos de transação; b) facilita investimentos em relações que envolvem ativos específicos; e c) leva a rotinas de troca de informações. Confiança pode substituir controles formais e contratos.

A nova linha de pesquisa originada a partir do relaxamento da hipótese de informação perfeita gerou uma série de teorias complementares entre si que receberam o nome genérico de "Teoria dos Contratos" (AZEVEDO, 1996:15). Entre elas destacam-se: Risco Moral (ARROW, 1968), Seleção Adversa (AKERLOF, 1970), Sinalização (SPENCE, 1973), Agente-Principal (JENSEN e MECKLING, 1976) e *Mechanism Design* (LAFFONT e MASKING, 1980). A quebra do pressuposto de informação perfeita nos modelos econômicos trouxe novas perspectivas para a compreensão acerca do modo como surgem certos tipos de falhas de mercado. O emprego da abordagem contratual visa facilitar o entendimento das imperfeições de mercado originadas pela quebra do pressuposto.

A partir dos trabalhos de Arrow (1968) e Akerlof (1970), análises envolvendo as implicações da assimetria de informação foram impulsionadas. Grande parte do uso da hipótese

sobre informação assimétrica na Teoria Econômica é motivada pela tentativa de compreender a ineficiência de um determinado mercado.

O pressuposto relacionado ao oportunismo dos agentes associa-se fortemente com a existência de informação assimétrica entre as partes envolvidas na transação e aos custos de obtenção de informação. Especificamente no caso dos produtos hortícolas e frutas, que apresentam grande diversidade e variabilidade, o problema causado pela assimetria de informação pode adquirir grandes proporções, implicando no surgimento de custos de transação associados às salvaguardas *ex-ante* e/ou ao monitoramento *ex-post*.

Em geral, os problemas gerados pela assimetria de informação são associados ao comportamento de natureza ética, afetando diretamente as relações entre os agentes. Se os agentes econômicos tivessem uma orientação benigna, não oportunista, os custos de transação não seriam relevantes.

Os principais problemas contratuais decorrentes de assimetria de informação podem ser agrupados em duas categorias, de acordo com o momento de surgimento do comportamento oportunista das partes: pré-contratual ou pós-contratual. Especificamente, a literatura utiliza os termos seleção adversa, risco moral, informação oculta para se referir a tais comportamentos.

#### 2.1.1.1.1 O oportunismo pré-contratual: seleção adversa

O comportamento oportunista é entendido por Williamson (1989, p.57) como a “busca do interesse próprio com dolo”, apresentando-se por vezes de forma “flagrante, como a mentira, o roubo e o engano”, mas, sobretudo melhor compreendida através de “formas mais sutis de engano”. Ainda de acordo com o autor, o oportunismo pode surgir *ex ante* ou *ex post* aos contratos. O primeiro pode se expressar através da seleção adversa, aonde os agentes se mostram incapazes de distinguir entre os riscos ou, ainda que sabedores dos riscos a que estão submetidos, estes se privam de revelar sua verdadeira condição. O oportunismo *ex post* está associado à ausência de ações, ou ao menos pela incapacidade, por parte dos agentes em tornar menores os riscos, gerando preocupações em como administrar os problemas de execução durante as relações.

Destaca-se como característica importante à assimetria de informações entre duas partes que transacionam, que ocorre quando uma parte detém mais informações do que a outra, seja *ex ante*, em relação às características do que está sendo negociado – seleção adversa (STIGLITZ,

1985).

Segundo Lane (2003), a seleção adversa refere-se ao oportunismo antes da elaboração do contrato, denotando, sob a ótica do principal, a dificuldade em se descobrir a verdadeira natureza do agente. Para Eisenhardt (1989), a seleção adversa diz respeito à não-observação de todas as habilidades do agente. O argumento é que os agentes podem afirmar ter certas habilidades ou experiências, quando eles são contratados, que não são passíveis de verificação no momento da contratação ou enquanto o agente está desempenhando o trabalho.

Na visão de Pinto Jr. e Pires (2000), a seleção adversa decorre do custo de acesso à informação e consiste no fato de a seleção ocorrer de forma ineficiente, portanto, adversa, em razão da assimetria de informação entre os ofertantes e demandantes.

Segundo os autores, sob a ótica contratual, a seleção adversa é vista como comportamentos oportunistas derivados de assimetria de informações em nível pré-contratual, já que prejudicam a operação das transações antes mesmo do estabelecimento do contrato, pois, para firmar o contrato, uma parte necessita de informações sobre a natureza das operações da outra parte. Essas informações, contudo, nem sempre são fornecidas, podendo algumas serem omitidas no momento da definição do contrato (PINTO JR e PIRES, 2000).

#### 2.1.1.1.1.2 O Oportunismo Pós-Contratual: Risco Moral e Informação Oculta

O oportunismo pós-contratual se justifica pelo interesse das partes em se apropriar de parcelas das quase-rendas criadas após o investimento específico. O risco moral é estudado na teoria microeconômica, e corresponde ao comportamento de uma pessoa ou agente econômico que, ao receber determinado tipo de cobertura ou seguro para suas ações, diminui os cuidados correspondentes a essas ações.

*Moral Hazard* ou Risco Moral é uma forma de oportunismo pós-contratual que aparece porque ações que tem consequências eficientes não são livremente observadas (sem custos), ou seja, há assimetria de informação e a pessoa que está tomando a ação pode escolher a perseguir seu interesse particular às custas dos outros. O exemplo típico de *moral hazard* é o segurado que, após ter feito o seguro, não toma as mesmas precauções para evitar ou minimizar perdas.

O problema de *moral hazard* surge quando o agente e o principal tem objetivos individuais divergentes e o principal não pode observar facilmente se as ações do agente são

conduzidas para atingir o objetivo do principal ou são ações em seu próprio interesse.

Há três condições necessárias para que haja *moral hazard*. Primeiro, deve haver alguma divergência potencial de interesses entre as pessoas. Segundo, deve haver alguma base para troca de ganhos ou outra cooperação entre os indivíduos que ative os interesses divergentes. Terceiro, deve haver dificuldades em determinar se de fato os termos do acordo foram seguidos e em se “fazer cumprir” os termos do contrato. Esta terceira dificuldade aparece porque ações de monitoramento ou informações de verificação são custosas ou impossíveis.

Mesmo que uma situação possa ser prevista e planejada, um dos lados pode ter informação privada relevante antes da celebração do contrato, o que interfere na possibilidade de se atingir um acordo de máximo-valor. Se uma das partes tem alguma informação privada que implique nas possíveis dificuldades e saídas que farão parte do acordo, esta assimetria de informações pode impedir que um acordo eficiente seja alcançado.

Segundo Azevedo (1998), o risco moral é classificado em 2 tipos: 1) informação oculta (ocasião em que um agente mantém alguma informação relevante em segredo dos emprestadores, posto ser esta informação comprometedor para o seu cadastro junto à instituição financeira, o que poria em risco a liberação de financiamento); e, 2) ação oculta (as ações do agente não são observáveis e nem verificáveis, isto é, o principal não pode avaliar a ação em qualidade ou quantidade). (Assim, a observabilidade tem como efeito a imposição de restrições ao contrato, limitando o comportamento do agente que pode ser punido com a interrupção do mesmo).

#### 2.1.1.2 Racionalidade limitada e incompletude contratual

O conceito de racionalidade limitada foi proposto inicialmente por Simon (1957, 1961), que reconheceu a impossibilidade de previsão de todas as possíveis contingências de uma transação, rompendo com a visão tradicional utilizada em Economia de racionalidade ilimitada.

A característica comportamental de racionalidade dos indivíduos é considerada semi-forte, denominada de racionalidade limitada, referindo-se a capacidade comportamental

advinda da cognição racional limitada, ocorrendo delimitações para os atores face à incapacidade de maximização de suas ações.

A racionalidade limitada dos agentes diz respeito à existência de limitação por parte desses agentes em absorver e interpretar toda e qualquer informação pertinente a uma determinada transação. O conceito de racionalidade limitada adotado por Williamson (1975) é fruto do trabalho de Hayek (1945), evidenciando a falta de uniformidade da dispersão das informações entre os indivíduos, e do trabalho de Simon (1982), evidenciando a limitação cognitiva do agente econômico e a existência de custos na obtenção de informação.

Mas racionalidade limitada não teria qualquer interesse analítico se o meio ambiente onde se processam as decisões fosse absolutamente previsível e simples. Dito de outra forma, racionalidade limitada só se torna um conceito relevante para a análise em condições de complexidade e incerteza. Ambientes simples, com racionalidade limitada, não oferecem dificuldades, porque as restrições de racionalidade dos agentes não são atingidas. Em ambientes complexos a descrição da árvore de decisões pode ser tornar extremamente custosa, impedindo os agentes de especificar antecipadamente o que deveria ser feito a cada circunstância.

Sob condições de incerteza, o custo da especificação das possíveis contingências futuras (Custos de Transação) em um contrato completo (e complexo) seria proibitivo (CATEB e GALLO, 2007). Assim, instrumentos cujo desempenho de seus termos contratuais deixam ganhos potenciais da transação irrealizados, face às informações disponíveis para os agentes e para as cortes de justiça no momento em que o desempenho ocorre, seriam denominados contratos incompletos.

A teoria da incompletude dos contratos enseja, portanto, a aplicação de preceitos da economia ao direito, sendo *mister* o estudo dos custos de transação e a análise das características dos diversos tipos de relacionamento entre os agentes econômicos.

Quaisquer que sejam as transações, as partes envolvidas não sabem ao certo se os termos acordados serão efetivados. A razão é que os indivíduos possuem racionalidade limitada e comportamento oportunista, acarretando o surgimento de custos de transação, que poderiam ser minimizados pela cooperação das partes contratantes no momento da execução do objeto contratual.

Também a assimetria informacional se junta ao oportunismo dos agentes para restringir a elaboração de contratos completos, causando custos de transações. Tais custos associam-se a coletas de informações, à elaboração e negociação dos contratos, além dos custos pós-contratuais, decorrentes da inexecução das obrigações. Dessa forma, evidencia-se que os

contratos definidos entre os agentes econômicos são incompletos, uma vez que não existe a possibilidade de antecipar todas as contingências futuras.

#### 2.1.1.2.1 Quebra contratual

As formas contratuais eficientes devem mitigar a ameaça de comportamentos oportunistas, que tende a ser maior em relações com grande dependência entre as partes contratantes. A incerteza no ambiente que rege as transações repercute em maior dificuldade para estabelecer regras eficientes e limita o uso de contratos completos como alternativa para coordenação das transações (SANTOS, 2004).

Há duas formas de se controlar os problemas originados das categorias anteriormente definidas (oportunismo, informação assimétrica, seleção adversa e risco moral): ou se busca criar um sistema de incentivos no próprio desenho contratual que alinhe os interesses do agente e principal, ou se busca uma ação de monitoramento continuada com o intuito de obstaculizar as quebras contratuais oportunísticas. (NEVES et. al., 1997)

O princípio da existência de oportunismo entre os agentes implica que as partes possam se aproveitar de uma renegociação, agindo antiéticamente, impondo perdas às demais (CARVALHO JÚNIOR, 2008). No entanto, identificam-se três principais motivos para a continuidade dos contratos. O primeiro é a reputação, conceito que representa uma motivação pecuniária, visto que o custo de rompimento do contrato pode implicar em perdas que superam sua manutenção. O segundo motivo são as garantias legais, ou seja, a existência de mecanismos punitivos instituídos pela sociedade que atuam como desestimuladores para a quebra contratual oportunista. Os princípios éticos completam as motivações à continuidade dos contratos. Tais contratos são guiados a partir dos códigos de conduta definidos pelos indivíduos envolvidos na transação, tratando-se de contratos tácitos de difícil monitoramento.

Conforme Begnis et. al. (2007), os agentes não estão apenas sujeitos às necessidades de adaptações contratuais em virtude dos imprevistos (decorrentes da própria racionalidade limitada), mas também ao comportamento estratégico (oportunista) que resulta na quebra contratual. Então, nestes casos, os esforços em proporcionar um ordenamento privado atuam no sentido de promover estruturas de governança que diminuam as possibilidades de impasses e quebras de contratos.



## 2.1.2 Atributos das transações

### 2.1.2.1 Frequência

Na análise da categoria analítica, a frequência ocorre simultaneamente à especificidade de ativos tendo em vista comporem, juntamente com a incerteza, os principais “atributos das transações”. Ocorre que, quando passa a ser exigido algum tipo de ativo específico deve haver uma contrapartida em termos de frequência de transações para que o investimento feito seja mais rapidamente amortizado.

Não parece razoável que uma produção que exija um investimento idiossincrático, seja sustentada por um padrão de transações de baixa frequência. Assim, a ECT aponta que ao se relacionar níveis de investimentos específicos com padrões de frequência nas transações, pode-se estabelecer uma estrutura de governança que minimize os custos de transação.

As frequências das transações também são relevantes na análise, sendo que, quanto maior esta frequência, menores serão os custos de transação (WILLIAMSON, 1985 e 1996). Os custos de se contratar e monitorar determinada transação estariam diluídos devido às várias repetições da mesma. Também há a possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Para Dyer (1997), a credibilidade investida nos relacionamentos colaborativos permite aumentar o número de transações, onde a maior intensidade no compartilhamento de informação e o emprego de leis auto gerenciáveis permitem reduzir os custos de transação e aumentar o investimento em ativos específicos (Figura 1).

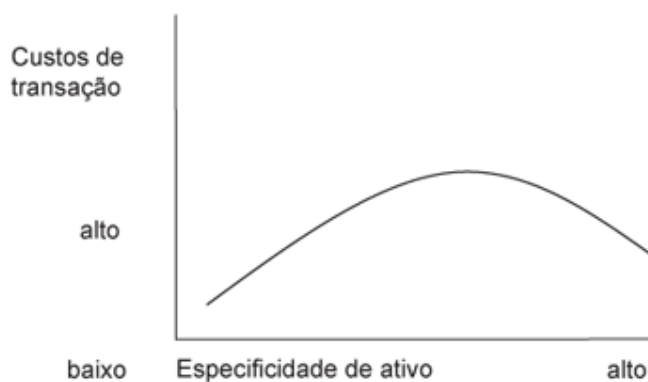


Figura 1. Custos de transação versus especificidade de ativos (firmas interdependentes). Fonte Dyer 1997.

### 2.1.2.2 Incerteza

Incerteza, a última dimensão apontada por Williamson (1985 e 1996), relaciona-se com a falta de conhecimento quanto a possíveis acontecimentos que podem influenciar a transação. Neste caso a incerteza poderia estar sendo gerada pelos próprios agentes ou pelo ambiente. No que se refere aos custos de transação, podemos esperar que num ambiente de alto grau de incerteza, estes serão elevados.

As incertezas são associadas aos efeitos não-previsíveis, e portanto relacionam-se a impossibilidade de conhecimento prévio de tais efeitos associados às transações realizadas pelos atores.

A incerteza apontada por Williamson refere-se ao conceito trazido por Knight (1972) sobre eventos que não se pode prever a ocorrência, algo distinto do conceito de risco, que se refere a eventos cuja probabilidade de ocorrência pode ser modelada.

Assumindo-se a racionalidade limitada, os contratos serão intrinsecamente incompletos, na medida em que será impossível aos agentes prever e processar todas as contingências futuras relativas ao contrato. Consequentemente, alguns elementos de uma transação qualquer não são contratáveis *ex-ante* (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

### 2.1.2.3 Especificidade de ativos

Considerando os pressupostos de racionalidade limitada e oportunismo, Williamson (1985 e 1996) argumenta que a especificidade de um ativo é o grau ao qual esse ativo pode ser reempregado sem perda de valor. Quanto mais específico for o ativo, ou o investimento em determinado ativo, mais difícil será sua realocação sem perda de valor. Ainda, quanto maior for a especificidade dos ativos em determinada relação comercial, maior a dependência entre as partes. Dessa forma, a presença de ativos específicos deverá aumentar a ocorrência de custos de transação.

Arbage (2004) apontam seis tipos de especificidades de ativos que devem ser considerados em qualquer análise: locacional, física, de capital humano, marca, temporal e de ativos dedicados (investimentos em um cliente específico), indicadas a seguir:

QUADRO 01 – Caracterização das quatro formas da especificidade dos ativos

<b>Tipo de Especificidade</b>	<b>Descrição</b>
Locacional	Esta situação ocorre quando uma determinada produção exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, se localize próximo.
Física	Este aspecto ocorre quando uma organização exige um dado padrão de matéria-prima dos seus fornecedores para ser utilizada em seu processo de Produção
De Capital Humano	Esta especificidade está relacionada ao conjunto de conhecimentos idiossincráticos envolvidos direta e indiretamente nas transações.
De Marca (mercadológica)	Esta especificidade é ligada à construção de um nome, de uma marca, de uma reputação em um determinado mercado, do esforço de relações mais próximas com a comunidade, imprensa e agentes do ambiente institucional, entre outras possibilidades.
Temporal	Esta especificidade está presente quando um determinado produto apresenta características de perecibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo ou processamento (política de estoques da empresa focal) em um período de tempo pré-determinado
Especificidade Dedicada	Este aspecto se relaciona aos ativos envolvidos na produção do produto transacionado e ocorre nos casos em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção são exigidos para a produção de um dado produto.

Fonte: Arbage (2004).

Em caso de alta especificidade dos ativos ocorrerá perdas para uma ou ambas as partes, devido à inexistência de alternativa de uso. Se um ator realizou investimentos específicos faz se necessário salvaguardas contratuais para dar suporte à transação. Porém, quando ambas as partes realizam investimentos específicos há motivação para a vigência contínua dos contratos.

## **2.2 Atributos de governança**

As formas de governança genérica diferem quanto a três atributos: incentivo, controle e adaptação. A intensidade do incentivo avalia o grau de apropriação de receita líquida associada ao esforço e às decisões de uma parte. O controle fornece o suporte necessário para que planos estratégicos sejam desenvolvidos e informações sejam coletadas e processadas, permitindo avaliar o desempenho das partes. Os instrumentos de incentivo e controle utilizados variam entre as formas de mercado, híbrida e hierárquica.

A adaptação consiste na capacidade dos agentes envolvidos na transação reagirem a uma perturbação do meio ambiente. A adaptação autônoma corresponde à visão de Hayek (1945:527) em que os preços são parâmetros suficientes para a escolha dos indivíduos. A adaptação cooperativa corresponde à visão de Barnard (1938), que se refere a situações de dependência bilateral entre as partes, necessitando de investimentos em mecanismos que coordenem as ações dos agentes na tentativa de promover a solução cooperativa no processo de adaptação. A presença de especificidade de ativos determina a existência de dependência bilateral e conseqüentemente, a necessidade de adaptação do tipo cooperativa, caso contrário, a adaptação autônoma prevalecerá no sistema econômico. Uma maneira de determinar a eficiência da forma organizacional consiste na avaliação da capacidade de reação às mudanças. O Quadro 1 associa a cada forma de governança genérica, intensidade dos atributos de incentivo, controle e adaptação.

A forma de mercado apresenta incentivos fortes, mas com pouco controle sobre a transação. Ao mesmo tempo, é mais eficiente para implementar adaptações autônomas devido ao elevado incentivo e pela capacidade de utilizar as informações imediatamente com custo baixo.

A hierarquia apresenta poucos incentivos e forte sistema controle sobre as transações, o que favorece a implementação de adaptações cooperativas. A intensidade dos incentivos se reduz na forma hierárquica em razão da impossibilidade de intervenção seletiva.

Quadro 2: Distinção das formas de Governança

ATRIBUTOS	ESTRUTURA DE GOVERNANÇA		
	Mercado	Híbrida	Hierárquica
Intensidade do Incentivo	Forte	Médio	Fraco
Controle Administrativo	Fraco	Médio	Forte
Adaptação Autônoma	Forte	Médio	Fraco
Adaptação Cooperativa	Fraco	Médio	Forte

Fonte: Adaptado de Williamson (1991:281)

Como apontado por Azevedo (1996), "conforme a dimensão de uma transação, incentivo

ou controle serão mais ou menos importantes. Isso se dá porque as adaptações requeridas por cada uma das transações serão diferentes, demandando características distintas das estruturas de governança".

Por fim, a forma híbrida caracteriza-se por incentivos semi-fortes, um grau intermediário de controle administrativo e permite que os dois tipos de adaptação ocorram, localizando-se entre os dois casos polares anteriores. O estabelecimento de uma estrutura que permita a negociação bilateral entre as partes trata-se da principal característica da forma híbrida. A negociação entre as partes baseia-se em critérios precisos que resultam em compromissos informais sustentados pela própria dinâmica da relação ou pela existência de mecanismos de governança coletivo que regulam as transações entre os indivíduos (BROUSSEAU E FARES, 2000).

A determinação da forma organizacional mais adequada apoia-se no *trade-off* entre incentivo e controle, de modo que a escolha de maior incentivo implica necessariamente na perda de controle, e vice-versa. O movimento do mercado para hierarquia acarreta na escolha entre fortes incentivos e propriedades adaptativas do mercado ou salvaguardas e propriedades coordenativas da firma. Cada forma genérica de governança é sustentada por diferentes formas contratuais para atender as especificidades de cada transação.

### 2.2.1 Formas contratuais

Zylbersztajn (1995) salienta que os contratos apresentam custos associados ao desenho, implementação, monitoramento e resolução de disputas. Um entendimento mais profundo da natureza do contrato emergiu com ênfase na regra legal associada à análise de formas discretas de contrato, preocupando-se mais com a finalidade contratual.

Como observado por Macneil (1978), qualquer sistema de lei contratual tem como propósito principal facilitar a troca. Objetivando estabelecer uma ligação teórica com a ECT, Williamson (1991:271) utiliza a classificação proposta por Macneil (1974, 1978) que diferencia os contratos em clássico, neoclássico e relacional.

O primeiro tipo, contrato clássico, aplica-se a transações discretas ou descontínuas, não restando ligações com os períodos anteriores. Os agentes são desconhecidos, de forma que não existe nenhuma relação de dependência entre eles, sendo semelhante às transações descritas pela abordagem tradicional da teoria econômica. A natureza do acordo é

cuidadosamente delimitada e aspectos mais formais governam quando termos formais e informais são contestados. Por último, a participação de terceira parte é desencorajada (MACNEIL, 1978:864). O contrato clássico sustenta a forma organizacional genérica de mercado.

O segundo tipo, contrato neoclássico, refere-se a transações com reflexos no longo prazo. Aplica-se a contratos em que as partes mantêm autonomia, mas são bilateralmente dependentes. Os agentes migram do contrato clássico para o neoclássico devido à incapacidade do primeiro em promover adaptações eficientes a situações não previstas. A forma neoclássica de contrato apresenta a flexibilidade necessária para preencher eventuais lacunas contratuais, facilitando a continuidade da relação. A assistência de terceira parte para a resolução de disputas e avaliação de desempenho é encorajada em situações de litígio entre as partes, implicando em dependência trilateral. Formas organizacionais híbridas são suportadas pelo contrato neoclássico.

O último tipo, contrato relacional, surge em situações nas quais a duração e a complexidade do contrato aumentam. Os contratos relacionais são aqueles que flexibilizam os termos iniciais, implicando em contínua capacidade adaptativa associada a mecanismos de solução de disputas (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Contrastando com o contrato neoclássico, que utiliza o acordo original como ponto de referência para as adaptações, a forma relacional utiliza como ponto de referência o desenvolvimento ao longo do tempo da relação, podendo ou não incluir o acordo original (MACNEIL, 1978:890). No contrato relacional, o esforço de desenhar contratos completos é trocado pelo esforço de manter um sistema continuado e negociável. Formas organizacionais hierárquicas são as suportadas pelo contrato relacional.

A análise dos efeitos dos atributos das transações sobre a forma contratual que sustenta a transação fornece a ligação teórica com as formas organizacionais genéricas.

### 2.2.2 Estrutura de governança

Pela teoria dos Custos de Transação, o estabelecimento de vínculos, restrições contratuais às condutas das partes e relações de integração ou quase-integração geram ganhos

de eficiência a determinado setor. Surge, então, estruturas de governança diferenciadas, formadas pelos agentes na busca da diminuição dos custos de transação.

De acordo com Zylbersztajn (1995), as estruturas de governança existem dentro de um ambiente que irá condicionar as formas eficientes de produção em conjunto com os atributos das transações.

Entende-se como uma estrutura de governança o arcabouço institucional no qual a transação é realizada, isto é, o conjunto de instituições e tipos de agentes diretamente envolvidos na realização da transação e na garantia de sua execução (KUPFER, 2002).

O conceito de governança dado por Williamson (1996) no seu livro *The Mechanism of Governance* é de muita valia para o presente estudo. Nesse intuito, o referido autor destaca-se dizendo que governança é um exercício de assegurar a eficácia dos modelos alternativos de gestão das organizações.

Podem ser relações simples de compra e venda de produtos (mercado) caso não se trate de ativo específico, sendo especialmente eficaz no caso de transações recorrentes, ou organizações internas às indústrias (forma hierárquica), onde os ativos transacionados não envolvem padronização e aumentam significativamente o risco da transação e possibilitando o surgimento de conflitos, intercalando relações típicas de mercados competitivos, com ações de integração vertical.

A forma de organização híbrida, por sua vez, envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos que geram dependência bilateral entre as partes: contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, entre outros, são alguns exemplos que podem ser citados (JANK, 1996; PETER & WYSOCKI, 1997). Formas organizacionais deste tipo estão associadas às relações contratuais neoclássicas, sendo denominadas por Monteverde e Teece (1982) de intermediárias de quase-integração. Estas são caracterizadas pela propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato.

Segundo Richetti e Santos (2002), estes tipos de formas organizacionais são formas intermediárias ou quase-integração, caracterizadas como a propriedade de uma firma sobre equipamentos ou insumos específicos operados por outra firma de segmento correlato.

A Figura 2 apresenta os custos de governança variando em função da especificidade de ativos. Resumidamente, na presença de níveis de baixa especificidade de ativos, o mercado é a forma mais eficiente, ou seja, a que minimiza os custos de transação. À medida que os níveis de especificidade de ativos crescem, a simples coordenação sistema de preços passa a não ser a forma mais eficiente, uma vez que os custos de monitoramento e gestão das

transações aumentam, abrindo-se, assim, espaço para as configurações híbridas e/ou hierárquicas (integração vertical).

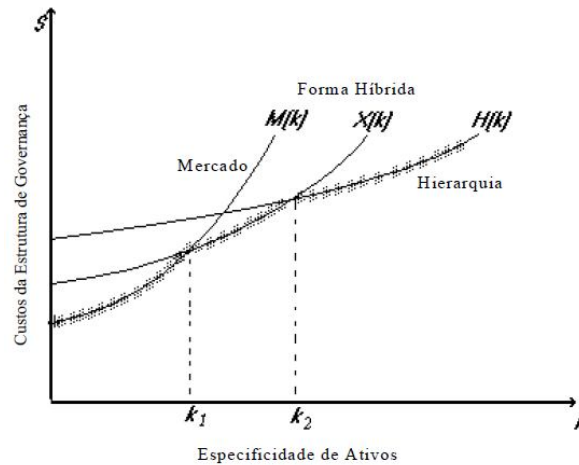


FIGURA 2: Custos da Estrutura de Governança como Função da Especificidade de Ativos

Fonte: Williamson (1991)

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), o nível de especificidade  $k_1$  é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais de mercado e híbridas. O nível de especificidade  $k_2$ , por sua vez, é tal que os agentes são indiferentes na escolha entre as formas organizacionais híbridas e hierárquicas. Dessa forma, é possível traçar uma “curva envelope” (dada pela linha em destaque na Figura 2), análoga à curva de custos médios de longo prazo da economia ortodoxa, que associa a especificidade de ativos aos custos de governança, dada a escolha ótima da forma organizacional. Se os agentes não tiverem impedimentos (informacionais, por exemplo) à adoção da forma organizacional que minimize seus custos, o ponto escolhido estará sempre sobre a “curva envelope”.

### 2.2.2.1 Mercado

A forma de mercado trata-se da estrutura de governança mais importante para transações não específicas, tanto casuais quanto regulares. A governança de mercado torna-se efetiva no caso de transações recorrentes em virtude das partes utilizarem a própria experiência na decisão de continuar ou não a relação comercial. Quando a frequência é casual, o agente não



pode utilizar a experiência própria como garantia contra o oportunismo, podendo, entretanto, utilizar a experiência adquirida por outros agentes.

A estrutura de governança de mercado pode ser caracterizada pela falta de compromisso de longo prazo, contratos simples e completos e um papel central e dominante do mecanismo de preços (BROUSSEAU E CODRON, 1997). Sendo os bens e produtos padronizados, a transferência de informação entre os agentes fornece incentivos para as partes comportarem-se de forma responsável. O formato de contrato clássico é o mais adequado para a governança de mercado.

#### 2.2.2.2 Hierárquica – integração vertical

A governança hierárquica ou organização interna surge em transações não padronizadas altamente idiossincráticas, com ativo humano e físico requerido altamente especializado, e ocorrem regularmente. Em tal situação, a transação é totalmente removida do mercado e organizada dentro de uma firma. Economia de escala podem ser obtidas por meio da cooperação entre os agentes. Novamente, a forma contratual relacional é a mais adequada para sustentar tais transações.

#### 2.2.2.3 Formas híbridas

Os arranjos institucionais de produção híbridos são denominados de maneira diversificada na literatura, no entanto todas as mais variadas denominações se referem a estruturas de ordenação de transações que não seriam classificadas nem como mercado ou hierarquia. No mundo real verificam-se arranjos institucionais complexos com um universo enorme de possibilidades de ordenamentos de contratos que são amparados por inúmeros mecanismos de salvaguardas (ZYLBERSZTAJN, 2005).

### 2.3 Esquema Analítico

No presente estudo utilizou-se o método dedutivo, onde se parte de uma teoria geral para, a seguir, analisar casos particulares, aceitando ou rejeitando hipótese já consagradas pela teoria (DEMO, 1981). Com base na teoria econômica dos custos de transação e sua relação com as formas de governança, são analisadas as transações que ocorrem nas cadeias produtivas de fruticultura no norte do Espírito Santo. SOUSA (2001) ressalta a importância desse método para questões não muito definidas como a Economia dos Custos de Transação, uma teoria relativamente recente e que oferece, ainda “...um pequeno arcabouço teórico relativo à possibilidade de quantificação de vários de seus parâmetros, uma vez que seus atributos não são facilmente observáveis” (SOUSA, 2001 p83).

Os atributos das transações foram avaliados com base no modelo proposto por WILLIAMSON (1985), para a definição das estruturas eficientes de governança esperadas para cada transação. WILLIAMSON (1985) faz a ligação entre os modelos de contratos de MACNEIL (1978) e a teoria dos custos de transação, criando um modelo que associa as dimensões de especificidade dos ativos e a frequência das transações aos diferentes tipos de contrato e estruturas de governança (Figura 3). A incerteza, apesar de reconhecidamente relevante, nessa definição foi assumida como constante para a condução da análise.

Figura 3 – Governança Eficiente

		Especificidade dos Ativos		
		Inespecífico	Intermediário	Idiossincrático
Frequência	Ocasional	Mercado	(Contrato Clássico)	Governança Trilateral (Contrato Neoclássico)
	Recorrente			Governança Bilateral (Contrato Relacional)

Fonte: Williamson (1985).

Este modelo parte do princípio de que os agentes envolvidos nas transações não detêm o monopólio dos recursos. Segundo ZYLBERZTAJN (1995), isto introduziria dependência que

mascararia os resultados da análise. Assume-se ainda que ambas as partes envolvidas desejam permanecer no negócio por tempo indeterminado. Transações caracterizadas por ativos inespecíficos tendem a ser regidas pelo mercado, fazendo uso de contratos clássicos, independentemente da frequência das transações.

Ativos com grau de especificidade intermediário podem caracterizar transações submetidas à governança trilateral e com contrato neoclássico, caso a frequência das transações seja baixa (ocasional). Dada a baixa frequência da transação, há um maior risco de comportamento oportunístico, sendo necessária a arbitragem da transação por uma terceira parte, normalmente ligada as instituições formais da sociedade. No entanto, o mesmo tipo de ativo submetido à maior frequência de transações pode levar ao estabelecimento de contratos relacionais e governança bilateral, pois a recorrência das transações reduz o risco de comportamento oportunista. Desta forma, não se faz necessária a arbitragem da transação, que seria governada pelos agentes nela envolvidos. Governança unificada associada a contratos relacionais são observados no caso de ativos altamente específicos (idiossincráticos), sendo a regra quando a transação é recorrente. Como o termo sugere, a governança unificada consiste na internalização à firma do processo produtivo do ativo transacionado, ficando o controle do processo com apenas um agente.

## **2.4 Formas de relações contratuais na agricultura**

### **2.4.1 Contratos agrícolas**

Os contratos podem ser entendidos como estruturas institucionalizadas que regem os direitos, os deveres e as expectativas de uma transação acordada entre dois agentes. Ou seja, se configura como um eixo central na análise dos modos de governança, facilitando o respeito e a harmonização dos interesses individuais em uma sociedade descentralizada. Os contratos definem, ainda, os procedimentos (comportamentos, recompensas e punições) e instituem dispositivos para que sejam executados (BROSSEAU e FARES, 1998). Os contratos apresentam custos associados ao seu desenho, implementação, monitoramento, e

especialmente, custos associados à solução das disputas emergentes do descumprimento das relações contratuais estabelecidas (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Pode-se caracterizar, conforme Milgrom e Roberts (1992), da seguinte maneira: as empresas envolvidas não se preocupam em elaborar contratos detalhados, que estipulem de forma exaustiva todos os procedimentos a serem adotados. Ao contrário, as empresas envolvidas estabelecem metas e objetivos a serem alcançados.

Os contratos existem em formas complexas e variadas. Cada tipo se distingue de acordo com a respectiva estrutura de governança das transações - mercado, trilateral, bilateral ou unificada (integração vertical) - que depende da frequência com que as transações são realizadas entre as partes e do grau com que o fornecedor é exigido a realizar investimentos que são específicos (idiossincráticos) para atender ao contratante em questão (WILLIAMSON, 1996). A tabela 1 mostra as relações entre os atributos da transação, o tipo de estrutura de governança e as formas contratuais.

Tabela 1: Relação entre frequência e especificidade dos ativos e as formas eficientes de governança

<b>Frequência do investimento</b>	<b>Não-Específicas</b>	<b>Mistas</b>	<b>Específicas</b>
<b>Ocasional</b>	Mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)	Governança trilateral (contrato neoclássico)
<b>Recorrente</b>	Mercado (contrato clássico)	Governança trilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Fonte: Adaptado de Williamson (1986)

Analisando a tabela 1, pode-se inferir que, ao deslocar-se da esquerda para direita, de uma maneira geral, maior é a tendência no sentido de que as transações através do mercado sejam substituídas por transações intra-empresas, ou simplesmente ocorra o processo de verticalização.

#### 2.4.1.1 Contrato clássico

O contrato clássico aplica-se a transações discretas ou descontínuas, não restando ligações com os períodos anteriores. Os agentes são desconhecidos, de forma que não existe nenhuma relação de dependência entre eles, sendo semelhante às transações descritas pela abordagem tradicional da teoria econômica. A natureza do acordo é cuidadosamente delimitada e aspectos mais formais governam quando termos formais e informais são contestados. Por

último, a participação de terceira parte é desencorajada (MACNEIL, 1978). O contrato clássico sustenta a forma organizacional genérica de mercado.

#### 2.4.1.2 Contrato neoclássico

O contrato neoclássico refere-se a transações com reflexos no longo prazo. Aplica-se a contratos em que as partes mantêm autonomia, mas são bilateralmente dependentes. Os agentes migram do contrato clássico para o neoclássico devido à incapacidade do primeiro em promover adaptações eficientes a situações não previstas. A forma neoclássica de contrato apresenta a flexibilidade necessária para preencher eventuais lacunas contratuais, facilitando a continuidade da relação. A assistência de terceira parte para a resolução de disputas e avaliação de desempenho é encorajada em situações de litígio entre as partes, implicando em dependência trilateral. Formas organizacionais híbridas são suportadas pelo contrato neoclássico.

#### 2.4.1.3 Contrato relacional

O contrato relacional surge em situações nas quais a duração e a complexidade do contrato aumentam. Os contratos relacionais são aqueles que flexibilizam os termos iniciais, implicando em contínua capacidade adaptativa associada a mecanismos de solução de disputas (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Contrastando com o contrato neoclássico, que utiliza o acordo original como ponto de referência para as adaptações, a forma relacional utiliza como ponto de referência o desenvolvimento ao longo do tempo da relação, podendo ou não incluir o acordo original (MACNEIL 1978). No contrato relacional, o esforço de desenhar contratos completos é trocado pelo esforço de manter um sistema continuado e negociável. Formas organizacionais hierárquicas são as suportadas pelo contrato relacional.

A análise dos efeitos dos atributos das transações sobre a forma contratual que sustenta a transação fornece a ligação teórica com as formas organizacionais genéricas.

#### 2.4.2. Abordagem baseada nos custos de transação

A partir do trabalho de Goldberg (1968), e lançando mão do uso da ECT de Williamson (1975), emergem estudos na década de 1980 que acrescentam embasamento teórico à abordagem de Harvard. Esse enfoque surgiu simultaneamente em diferentes países influenciados pelo surgimento da *International Agribusiness Management Association* (IAMA), da *International Society for the New Institutional Economics* (ISNIE) e, de modo particular, pela iniciativa da Universidade de Wageningen de sistematizar o estudo aplicado dos sistemas agroindustriais. Em estudos seus estudos, Zylbersztajn (1995) e Saes e Farina (1998) apresentam uma proposta de utilização da teoria para o estudo da coordenação vertical, que adota instrumental da ECT e da análise macro-institucional aplicadas ao estudo dos sistemas produtivos descritivos de Harvard.

Buscando entendimento da variada tipologia de contratos na agricultura a ECT apresenta ferramentas para a análise positiva, pois trabalha com direitos de propriedade incompletos que levam à existência de custos de transação diferentes de zero. A mitigação dos custos de transação também passa a ser determinada pela tecnologia adotada pela empresa agrícola, a limitação da natureza, o potencial de ganho com a especialização de atividades e elaboração de contratos mais eficientes. (PEDROSO JÚNIOR, 2008).

Conforme Allen e Lueck (2005), são quatro facetas que ligam a ECT ao estudo de contratos agrícolas:

1. A complexidade de todos os insumos e produtos agrícolas, os quais são compostos por inúmeros atributos;
2. A própria incerteza e o nível de especificidade de ativos inerente à produção agrícola que permite eventualmente a uma das partes envolvidas na transação obter vantagem sobre as demais;
3. A sazonalidade como expressão dos ciclos dos produtos agrícolas;
4. A busca pela maximização das suas expectativas de valor pelas partes envolvidas no contrato.

Os agricultores geralmente adotam contratos em busca de estabilidade nas receitas, segurança do mercado e acesso a capital que possibilite aumentar a eficiência produtiva de sua

propriedade. Alguns tipos de contratos como, por exemplo, contrato de produção de recursos específicos, pode garantir acesso a tecnologias avançadas de sementes que um típico produtor não teria acesso de outra maneira. Outro exemplo está no contato próximo entre produtor e empresa processadora que pode dar ao primeiro maior conhecimento sobre o mercado em que atua e aumentar seus conhecimentos sobre administração geral da propriedade.

## **2.5 Considerações críticas à ECT**

As críticas à Teoria dos Custos de Transação surgem das mais diversas correntes teóricas, o que torna difícil um tratamento ordenado ou linear das considerações envolvidas. É feito a seguir uma síntese, segundo a visão de diversos autores, de alguns aspectos críticos à ECT.

Segundo Hodgson (1998), a Nova Economia Institucional rompe com o velho institucionalismo, já que adere ao individualismo metodológico. A crítica feita pelo autor é quanto ao comportamento individual, que não pode existir de fora para dentro das organizações. Se o individualismo existir deve ser a partir da organização e não partindo unilateralmente do indivíduo.

Goldbaum (1998) identifica um componente funcionalista na NEI que aparece na imputação de eficiência às estruturas de governança. Como consequência tem-se a necessidade de explicar como são produzidas as melhores estruturas de governança e, que as manifestações de comportamento oportunista existirão dentro das estruturas de governança apesar da autoridade das lideranças, que gera a necessidade de relativizar o argumento da eficiência.

Segundo Pitelis (1994), existe uma limitação importante na análise de Williamson (1985), quando este faz a opção pelo recorte microanalítico, já que o obriga a tomar o ambiente institucional como dado. Como consequência mais relevante tem-se que esse recorte reforça seu caráter "circulacionista", pois propõe um corte analítico entre produção e transação, conferindo aos custos de transação total autonomia na explicação das inovações organizacionais.

Ao tomar como dado o ambiente institucional, fica difícil compreender o papel das inovações verificadas nas instituições e empresas do mercado sobre este ambiente. Segundo Nooteboom (1992), a ECT precisa superar seu caráter estático, e perceber a eficiência

dinâmica, tornando possível explorar as transações através da inovação. Já que a inovação é dependente do conhecimento e do aprendizado, é necessário entender o desenvolvimento e obter conhecimento para iniciar o processo de mudança do estático para o dinâmico.

Fourie (1993) critica a metodologia estático-comparativa utilizada pela ECT, em que mercados e firmas se contrapõem como alternativa de coordenação da produção, porque, segundo ele, os mercados nada produzem, sendo apenas o local onde as mercadorias e serviços, que já foram produzidos, são trocados. Logo, a troca ou consumo de bens pressupõe sua produção. Logo, as empresas poderiam suprimir os mercados, mas estes só existem por causa das empresas. Assim sendo, não é lógico afirmar que é sempre possível à empresa desverticalizar-se e recorrer ao mercado, como sugeriu Coase (1937). Assim, a análise estático-comparativa torna-se falha por construção.

Dietrich (1994) fundamenta sua crítica na estrutura centralizada em condutas baseadas exclusivamente na eficiência, sem considerações sobre o poder. Para o autor a competição é a de busca constante de vantagem pela organização, logo as considerações de poder, e não só as de eficiência, estão sempre presentes. Pitelis (1994), as considerações de eficiência e poder são inseparáveis, e critica a rejeição do conceito de poder por Olivier E. Williamson.

Bouvier-Patron (1993) identifica dois vieses na análise de Williamson que limitam o alcance: a imputação de eficiência às estruturas de governança, já que assim a firma compara os custos de transação no mercado e os custos da organização, escolhendo a opção com o menor custo e, assim, mais eficiente. Deduzindo, desta forma, o argumento de eficiência e não demonstrando, já que esse cálculo só se pode fazer supondo transações homogêneas.

Osborn e Hagedoorn (1997) criticam a relação entre os custos de transação e alianças na NEI, onde as alianças servem apenas como um instrumento para reduzir os custos de transação, não considerando a ampla variedade de funções que estas podem realizar. Segundo Balestrin e Vargas (2002), que as redes inter-organizacionais apresentam atributos estratégicos, tais como: economias relacionais, economias de escala, acesso a recursos tangíveis, acesso a recursos intangíveis, fluidez, aprendizagem, redução dos custos de transação e credibilidade organizacional, que maximizam o desempenho das organizações em ambientes altamente competitivos.

Dietrich (1994) critica o fato de se reduzir a organização apenas à troca, não dando a importância devida à vocação natural desta como unidade de produção e distribuição. Segundo o autor, com essa visão, Olivier E. Williamson, considera a presença de



racionalidade limitada apenas em relações de contratação fora da organização, ignorando, desta forma, sua existência no processo de produção.

Moschandreas (1997) ressalta as inconsistências internas do uso do oportunismo na ECT e a questão de sua insuficiência na descrição do comportamento humano. Segundo ela, a hipótese comportamental não é realista o suficiente para identificar por si só o complexo comportamento humano em suas interações, e seu uso na ECT apresenta inconsistências internas.

Ménard (2000) observa-se a dificuldade mensurar as variáveis identificada pela NEI, em especial as relacionadas aos custos de transação, ou seja, a insuperável dificuldade serem testadas econometricamente as relações chave entre os seus elementos. Com relação ao papel das análises comparativas, nota-se a dificuldade de serem delimitados os números de casos possíveis de serem trabalhados dentro de uma cadeia ou setor.

Simplificando e sintetizando o conceito, pode-se entender a ECT como uma abordagem teórica consolidada com pontos positivos e negativos. A discussão teórica não pretende esgotar as críticas que ela recebe, mas sim contribuir com uma reflexão mais aprofundada sobre os seus princípios.

Quadro 03 - Aspectos Críticos à Economia dos Custos de Transação

Críticas à ECT	Principais Argumentos	Alguns Autores
Adesão ao individualismo	Atribuição de comportamentos aos indivíduos dos quais as instituições procuram salvaguardas. O comportamento individual – qualquer que seja ele – não pode ser tomado/atribuído exogenamente às instituições e organizações	Hodgson (1998); Goldbaum (1998); Granovetter (1985)
Recorte micro analítico – tomar o ambiente institucional como dado	Esse recorte reforça seu caráter “circulacionista”, pois propõe um corte analítico entre produção (custos de produção) e transação (custos de transação) conferindo a esta última total autonomia em termos de explicação das inovações organizacionais. As instituições “externas” ao mercado podem promover incentivos capazes de reproduzir/aumentar os custos de produção das organizações (firmas) que tem efeito indireto – reduzindo ou aumentando – sobre os custos de transação. Mais ainda, o ambiente institucional em muitos casos contribui (quando não determina) para o caráter de ativo específico de vários ativos, demonstrando que nem sempre ele é intrínseco e independente do entorno institucional.	Pitelis (1994); Miller (1993); Ménard (2000); Pessali (1998)
Imputação às estruturas de governança	Seria necessário explicar os mecanismos de seleção que produzem as melhores estruturas de governança e deve-se reconhecer que a autoridade das hierarquias não elimina as manifestações de comportamento oportunista dentro das estruturas de governança, de maneira que o argumento de eficiência deve ser relativizado.	Goldbaum (1998); Dietrich (1994); Bouvier-Patron (1993)
Caráter estático	A transação é considerada pela perspectiva de eficiência estática. Cada vez mais é preciso atentar para a eficiência dinâmica, para que seja possível explorar as transações por meio da inovação. Como a inovação é dependente do conhecimento e do aprendizado, o passo para a mudança do estático para o dinâmico requer o entendimento do desenvolvimento e da obtenção do conhecimento.	Nooteboom (1992); Pondé (1996); Chandler (1992); Nelson e Winter (1982); Brito (1994); Fourie (1993)
Contraoposição de mercados e firmas como alternativas de governança	Os mercados nada produzem são apenas o lócus das trocas de mercadorias e serviços anteriormente produzidos. As firmas não podem suprimir os mercados, contudo, estes só existem graças àquelas e, portanto, não é lógico afirmar que é sempre possível à firma desverticalizar-se e recorrer ao mercado.	Fourie (1993)
Natureza humana calcada no oportunismo	A <i>performance</i> no trabalho não é consequência de uma natureza humana imutável calcada no oportunismo, pois o comportamento humano pode muito bem ser construído a partir das instituições sociais com as quais os agentes interagem. O oportunismo é um fator endógeno a cada cultura ou sociedade, e não uma hipótese que se possa considerar a priori. A hipótese comportamental não é realista o suficiente para identificar sozinha o complexo comportamento humano em suas interações. Não é possível separar a incerteza do comportamento individual dos agentes.	Dietrich (1994); Pessali (1998); Moschandreas (1997)
Ausência de considerações sobre o poder	A competição é um processo que se baseia na exploração de vantagens idiossincráticas, e que estas são buscadas em cada barganha contratual, não em um só momento no tempo, mas também em barganhas futuras, portanto, as considerações de poder estão sempre presentes.	Miller (1993); Hodgson (1988); Pessali (1998);
Ausência de demonstrações matemáticas	Comparam-se os custos de transação no mercado e os custos da organização. A partir dessa comparação, opta-se pela coordenação menos custosa e, assim, mais eficiente. O argumento de eficiência é assim deduzido e jamais demonstrado, uma vez que esse cálculo só se pode fazer supondo transações homogêneas.	Bouvier-Patron (1993); Moschandreas (1997); Ménard (2000); Joskow (1995)
Transação como unidade de análise	O fato de se reduzir a firma apenas à troca, suprime a natureza essencial da firma como unidade de produção e distribuição. Os autores da OIE consideram a definição de transação utilizada por Williamson incompleta.	Dietrich (1994); Ramstad (1996)
Estruturas de governança como redutoras dos custos de transação.	Na ECT as estruturas de governança são vistas como um instrumento só para reduzir os custos de transação, não considerando a ampla variedade de funções que estas podem realizar.	Bouvier-Patron (1993); Osborn e Hagedoorn (1997).

Fonte: Adaptado de Ferreira, Gonçalves, Pedrozo e Takitane (2005).

Além das críticas apresentadas à ECT, conforme os autores, o agronegócio tem padecido da superficialidade nas suas análises, que juntamente com a dificuldade de mensuração, tem sido discutida em diversas defesas de teses e seminários, como uma forte preocupação dos autores destes trabalhos. Dessa forma, se faz necessário que os trabalhos sejam avaliando metodologicamente e também do ponto de vista da abrangência e profundidade os trabalhos empíricos realizados no agronegócio.

## **2.6 Estudo sobre estrutura de governança no Brasil**

Diversos estudos têm sido realizados utilizando-se os pressupostos da NEI. Muitos destes trabalhos enfocam especificamente a Economia dos Custos de Transação. O resultado destes estudos tem contribuído para o crescente reconhecimento de que as diferentes formas de se organizar a produção têm impactos significativos sobre a capacidade de reação a mudanças em um ambiente competitivo, a identificação de oportunidades de lucro e ação estratégica.

Zylbersztajn (1995) verificou que a Economia dos Custos de Transação permite formular e testar hipóteses a respeito da organização de sistemas em geral e de agribusiness em particular, com possibilidades de aplicação em coordenação e competitividade de sistemas produtivos.

Neves (1995), abordando o SAG citrícola, em sua análise destaca uma transação dentro do sistema, que é o arrendamento de capacidade industrial por produtores, onde a principal vantagem encontrada pelo produtor é incorporar margens que seriam da indústria, escapando do contrato padrão presente nas transações entre produtores e indústrias e para as indústrias, a principal vantagem, é a de programar melhor a logística de aquisição de, podendo diminuir a sua capacidade ociosa e ter maior garantia no fornecimento de frutas dada por estes contratos.

Farina (1999), estudando a coordenação e competitividade de sistemas agroindustriais, concluiu que a contribuição principal deste seu ensaio está na articulação entre a concepção de sistema agroindustrial como um conjunto de contratos e a competitividade, amparada nas Teorias da Economia de Custos de Transação e Organização Industrial. Tal abordagem permite desvendar a importância da coordenação para a eficiência e eficácia de estratégias competitivas.

Rezende (1999) estudando a integração entre ECT e enfoque evolucionista no agronegócio do leite, com relação ao aspecto teórico, verificou que o instrumental evolucionista possui grande sinergia com a abordagem institucionalista, enfocando os custos de transação na firma. Essa complementaridade entre as duas abordagens decorre do fato de que as inovações tecnológicas constituem fatores determinantes de mudança nas relações de governança e custos de transação associados (foco principal da abordagem institucionalista).

Ferreira (2002a), ao analisar as formas organizacionais na cadeia produtiva da carne bovina no RS aponta para uma tendência de verticalização das atividades da cadeia no caso das iniciativas de produtores rurais, manutenção das transações de mercado nas iniciativas promovidas pelo varejo e uma tentativa de estruturação da cadeia em uma forma intermediária nas iniciativas promovidas pela indústria frigorífica.

Arbage (2004) abordando custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos indicou que além dos principais atributos das transações, a natureza do processo de coordenação implementado depende de outros elementos, como: padrão de concorrência estabelecido no mercado, posicionamento frente ao risco associado à adoção de inovações tecnológicas por parte dos produtores rurais e a existência de um elo de ligação intermediário entre o setor produtivo e o industrial.

Breitenbach (2008), analisando as estruturas de mercado e governança na cadeia produtiva do leite em um município do RS apontou que a concorrência no local gerou modificações no comportamento dos agentes. Essas mudanças fizeram com que aumentassem os custos de transação, caracterizados pela maior frequência nas transações, pelo aumento da incerteza e do oportunismo. Já a estrutura de governança adotada no ambiente de concorrência, comparada à adotada no ambiente de monopólio, continuou híbrida, mas ficou mais próxima de uma governança via mercado.

Macedo (2009), estudando o perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas do sistema agroindustrial da carne bovina brasileira obteve indícios que a coordenação entre os agentes é favorecida, tanto mediante a constituição de rede de relacionamentos horizontais, sob a liderança dos produtores rurais, como através da constituição de uma rede hierárquica, sob o controle do varejo.

Abaixo segue um quadro síntese, expondo os principais resultados encontrados nos estudos de governança no Brasil na Universidade de São Paulo e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Destacam-se esses dois centros representativos, onde, a partir de uma exaustiva pesquisa bibliográfica, observou-se a maior concentração de trabalhos estudando Governança.

A USP destaca-se com os estudos de Governança em Sistemas Agroindustriais (SAG) e a UFRGS colabora efetivamente com estudos de Governança em redes de empresas.

Quadro 04: Principais estudos sobre governança no Brasil na Universidade de São Paulo e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul

<b>Autores</b>	<b>Universidade</b>	<b>Principais resultados</b>
Zylbersztajn (1995)	USP	ECT e organização de SAG's, aplicando coordenação e competitividade;
Neves (1995)		Articulação entre a concepção de sistema agroindustrial como um conjunto de contratos e a competitividade;
Farina (1999)		Coordenação para a eficiência e eficácia de estratégias competitivas.
Machado (2002a)		Arrendamento de capacidade industrial por produtores. São os chamados contratos de "toll processing" (aluguel de capacidade industrial)
Machado (2002b)		Novas estratégias adotadas pelo varejo moderno utilizam como mecanismo de coordenação das transações com produtores e consumidores, que têm como objetivo principal informar a qualidade, atendendo às exigências do consumidor.
Nogueira (2003)		O conceito de rastreabilidade, relacionado com outros elementos usados na identificação de produtos, tais como marcas, rotulagem e certificação.
Rezende (2003)		A pesquisa investiga como os agentes gerenciam o sistema, visando a garantir sua vantagem competitiva.
Mizumoto (2004)		A análise do perfil das firmas e do seu ambiente competitivo e institucional. O aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição deste estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura.
Mondelli (2007)		Uma transação tem maior probabilidade de se alinhar com o arranjo contratual direto (mais coordenado) quanto maior o grau de especificidade dos ativos envolvidos na produção e processamento do produto transacionado
Rezende (2008)		Os impactos das decisões jurídicas no ambiente econômico podem ser percebidos, como a maior exigência de garantias e a redução do número de contratos.
Dolnikoff (2008)		As usinas optam por contratos devido a uma necessidade de garantia de fluxo de caixa, e as distribuidoras fazem esta opção para estabelecer uma programação logística que minimize seus custos.
Almeida (2008)		A discussão por mudanças institucionais no sistema de financiamento agrícola brasileiro pode servir como inputs para políticas públicas e estratégias empresariais.
Macedo (2009)		Obteve-se indícios que a coordenação entre os agentes é favorecida, tanto mediante a constituição de rede de relacionamentos horizontais, sob a liderança dos produtores rurais, como através da constituição de uma rede hierárquica, sob o controle do varejo.
Ferreira (2002a)	UFRGS	Os resultados indicam uma tendência de verticalização das atividades da cadeia no caso das iniciativas de produtores rurais; manutenção das transações de mercado nas iniciativas promovidas pelo varejo; e uma tentativa de estruturação da cadeia em uma forma intermediária nas iniciativas promovidas pela indústria frigorífica.
Mosele (2002)		O conhecimento dos fluxos de informações, de produtos, de recursos e de serviços, associados ao conhecimento do canal de distribuição, permite uma melhor compreensão da cadeia de suprimentos e da cadeia genérica, de seus potenciais e de seus gargalos.
Kirch (2003)		Tem-se nível intermediário à forte de ligações entre a cooperativa e os atores, o que demonstra que a cooperativa apresenta proximidade nos relacionamentos estabelecidos a montante e a jusante da cadeia de suprimentos, devido ao alinhamento de atividades e de transações que se complementam entre os atores.
Souza (2003)		Foi observado que a empresa integra e administra processos apenas com os membros da primeira fileira (clientes e

	<p>fornecedores), estando, portanto, ainda distante do nível de integração necessário para a administração de sua cadeia de suprimentos.</p>
Silveira (2004)	<p>A pesquisa trata da análise de aglomerados empresariais e sua interface com fatores como sistemática de avaliação, estratégia, organização e governança, que são analisados sob ponto de vista de incremento da competitividade da cadeia produtiva e análise de gargalos, bem como desempenho.</p>
Ferreira (2005)	<p>A governança do C.A.F.E. é do tipo híbrida, mais especificamente, bilateral, na qual a autonomia entre as partes é mantida, por ser a especificidade do ativo intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical.</p>
Zerbelli (2005)	<p>O risco e a incerteza na produção do pêssego estão associados ao clima e, o de comercialização do pêssego processado está associado ao oportunismo, daí a realização de contratos com este elo do agronegócio. Conclui-se que a formação do MERCOSUL e a abertura econômica dificultaram a situação do agronegócio de pêssegos de Pelotas, pois em nível de bloco não foram criadas instituições que favorecessem a atuação deste agronegócio em mercados globalizados. Este despreparo é resultado de instituições locais desfavoráveis à estrutura de governança minimizadora dos custos das transações, que deveria ser mais hierárquica ou integrada, do que a atual.</p>
Arbage (2004)	<p>Os resultados permitiram identificar as principais fontes de custos de transação incidentes nos arranjos estudados: A pesquisa indicou que além dos principais atributos das transações, a natureza do processo de coordenação implementado depende de outros três elementos: padrão de concorrência estabelecido no mercado, posicionamento frente ao risco associado à adoção de inovações tecnológicas por parte dos produtores rurais e a existência de um elo intermediário entre o setor produtivo e o industrial.</p>
Jerônimo (2005)	<p>Os resultados indicam que, configuradas em rede, as cooperativas conseguem obter a redução dos custos de transação, o aumento das economias de escala, de escopo e de especialização, além de melhorar o poder de barganha, melhoramentos contínuos, aprendizagem coletiva e a ampliação de mercados, entre outros resultados obtidos.</p>
Gonçalves (2008)	<p>Os resultados encontrados permitem considerar a confiança como fator primordial na identificação de formas organizacionais, uma vez que se pôde considerá-la como um mecanismo de coordenação.</p>

Em relação ao trabalho, o estudo das formas de coordenação e estruturas de governança na fruticultura brasileira aponta desde estudos iniciais de Zylbersztajn (1995), onde traçou-se um panorama do que poderia ser explorado a partir da ECT aplicada à coordenação e competitividade, como a configuração de redes entre cooperativas (JERÔNIMO, 2005).

Dessa forma, aplicado ao presente estudo tendo como foco o estudo de governança no SAG de fruticultura no ES, poderá explorar-se mais significativamente a iniciativa de organização da cadeia produtiva de frutas, bem como a tendência ao aumento da competitividade dos agentes envolvidos e a oportunidade de uma obtenção maior de lucro e ações de desenvolvimento, tanto econômico como social na região.



### **3 MÉTODO DE TRABALHO**

O objetivo deste capítulo é apresentar o método de pesquisa que serviu como base para analisar a governança da cadeia produtiva de fruticultura, em três cooperativas no Norte do Espírito Santo. Para tal trabalho, o método considerado mais adequado é o estudo de caso.

#### **3.1 Abordagem da Pesquisa**

No intuito de compor o arcabouço metodológico, o presente estudo vale-se de uma abordagem descritiva, de natureza qualitativa. O principal objetivo da pesquisa exploratória é explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão (MALHOTRA, 2004). Uma pesquisa exploratória envolve como procedimentos: pesquisa bibliográfica, entrevistas para mapear aspectos de empresas de um determinado aglomerado empresarial e uma aplicação via estudo de caso, para validar o modelo proposto em uma situação real.

A pesquisa qualitativa, para Lüdke e André (1986), tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento, e o estudo é entendido como de maior profundidade dos dados, pois não impõem delimitações aos entrevistados, apenas perguntas que estão direcionadas.

#### **3.2 Método de pesquisa**

O presente trabalho utilizar-se-á do objeto do estudo do método de casos. Na concepção de Creswell (1994), a utilização do estudo de caso justifica-se quando o pesquisador quer explorar uma ou poucas entidades ou fenômenos (casos), limitado pelo tempo e atividade (grupo social) e quer coletar informações usando uma variedade de procedimentos de coleta de dados durante um período de tempo.

Na aceção de Mitchell (1983), os estudos de caso são uma forma de organizar dados sociais, preservando a característica unitária do objeto social a ser estudado. Yin (2004) afirma que um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo dentro de seu contexto real, quando o limite entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos, e isso implica a utilização de múltiplas origens de evidências.

Willis (2007) apresenta que o estudo de caso inclui múltiplas fontes de dados. Nesta pesquisa trabalhar-se-á com análise documental (tais como relatórios gerenciais adquiridos a partir dos *sites*, folders e revistas dos agentes envolvidos), entrevistas semi-estruturadas e observações em loco.

Eisenhardt (1989) sustenta ao discorrer sobre as possibilidades de geração de teorias a partir de estudos de caso, que o mesmo é uma estratégia de pesquisa que objetiva o entendimento da dinâmica presente, mas dentro de uma moldura simples, que pode envolver tanto simples quanto múltiplos casos e numerosos níveis de análise, e que permite ocupar-se ou empregar um “desenho encaixado”, que a autora classifica como significando múltiplos níveis de observação, dentro de um estudo simples.

Segundo a autora, os estudos de caso podem ser utilizados com múltiplos objetivos: i) prover a descrição de um fenômeno; ii) testar uma teoria; e iii) gerar uma teoria. Já, os casos a serem escolhidos podem: i) replicar casos anteriores; ii) estender teorias; iii) desenvolver categorias teóricas; e, iv) prover exemplos de tipos polares.

Gil (1999) ainda expõe que o estudo de caso único é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

### **3.3 Definição dos Fatores Condicionantes da Estrutura de Governança**

Para entender o porquê da coexistência de estrutura de governança na cadeia de suprimentos da fruticultura, foram identificados e analisados os fatores condicionantes destes mecanismos, bem como foram caracterizadas as diferentes formas assumidas por estes mecanismos de coordenação. Os fatores considerados foram definidos com base no referencial teórico, e relacionados às características da coordenação pela cadeia de suprimentos, conforme é destacado no capítulo anterior (capítulo 2).

Primeiramente, procurou-se identificar as cooperativas mais eficientes no produção e comercialização de frutas no estado, bem como como elas organizam a sua cadeia de

suprimentos. Posteriormente, buscou-se entender por que a fruticultura possui diferentes formas de governança em sua cadeia produtiva. E, finalmente, analisaram-se as principais características de cada um destes mecanismos de coordenação analisados.

Portanto, o instrumento de coleta dos dados, os roteiros das entrevistas (adaptado de BORTOLOTTI, 2008; Anexo A e B), foram construídos no sentido de se obterem subsídios para responder o porquê e o como cada cooperativa se organizou. No sentido de identificar as principais características de cada uma das cadeias de suprimentos analisadas, o instrumento de coleta de dados levou em consideração os fatores relacionados no Anexo A.

### 3.4 Técnica de coleta de dados

Conforme Gil (1987), o sucesso de um sistema está intimamente ligado à escolha adequada do tipo ou dos tipos de instrumentos a utilizar, sendo esta escolha dependente dos objetivos pretendidos. Esta fase consistiu no trabalho de reunir os dados para análise e avaliação, nas diversas etapas da pesquisa.

Na primeira fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, bem como coleta de dados secundários, através de pesquisa documental em trabalhos científicos, arquivos públicos, particulares, fontes estatísticas junto às cooperativas e as empresas processadoras.

Na segunda fase foram realizadas 21 entrevistas semi-estruturadas com membros representativos das cooperativas: COOPRUJ (Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré) e COOPCRISTAL (Cooperativa Produtores Cana Cristal), Cooperativa de Agricultores Familiares de Colatina (CAF) e das agroindústrias Trop Brasil e Sucos Mais, conforme descrito na tabela 02. Tais cooperativas foram selecionadas por serem as mais estruturadas no processo de comercialização de frutas. Destaca-se que essas três cooperativas foram as que mais se destacaram na produção e comercialização de frutas no Espírito Santo.

Tabela 02: Unidades de Análise e Entrevistados

AGENTES DA CADEIA PRODUTIVA	ENTREVISTADOS
Secretaria de Agricultura, (SEAG)	Coordenador de fruticultura
Trop Brasil (agroindústria)	Gerente Agrícola
Cooperativa dos Produtores Rurais de Jaguaré (COOPRUJ)	Presidente e produtores
Cooperativa de Agricultores Familiares de Colatina (CAF)	Presidente e produtores
Cooperativa Produtores Cana Cristal (COOPCRISTAL)	Gerente de Fruticultura e produtores

Fonte: elaborado pelo autor

Conforme Marconi e Lakatos (2003), a entrevista semi-estruturada é aquela em que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido; onde as perguntas feitas são pré-determinadas, mas podendo haver mudança no transcorrer da aplicação. O questionário encontra-se nos Anexos 1 e 2.

### **3.5 Técnica de Análise de dados**

Na apreciação e análise das entidades e empresas visitadas serão utilizados instrumentos descritivos Para se realizar a análise das entrevistas, optar-se-á pela análise de conteúdo, na qual é sugerida por Bardin (1977):

Um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a influência de conhecimento relativo às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Para uma melhor compreensão de como se procedeu para atingir o objetivo principal pode-se sumarizar que as etapas reais seguidas na pesquisa foram:

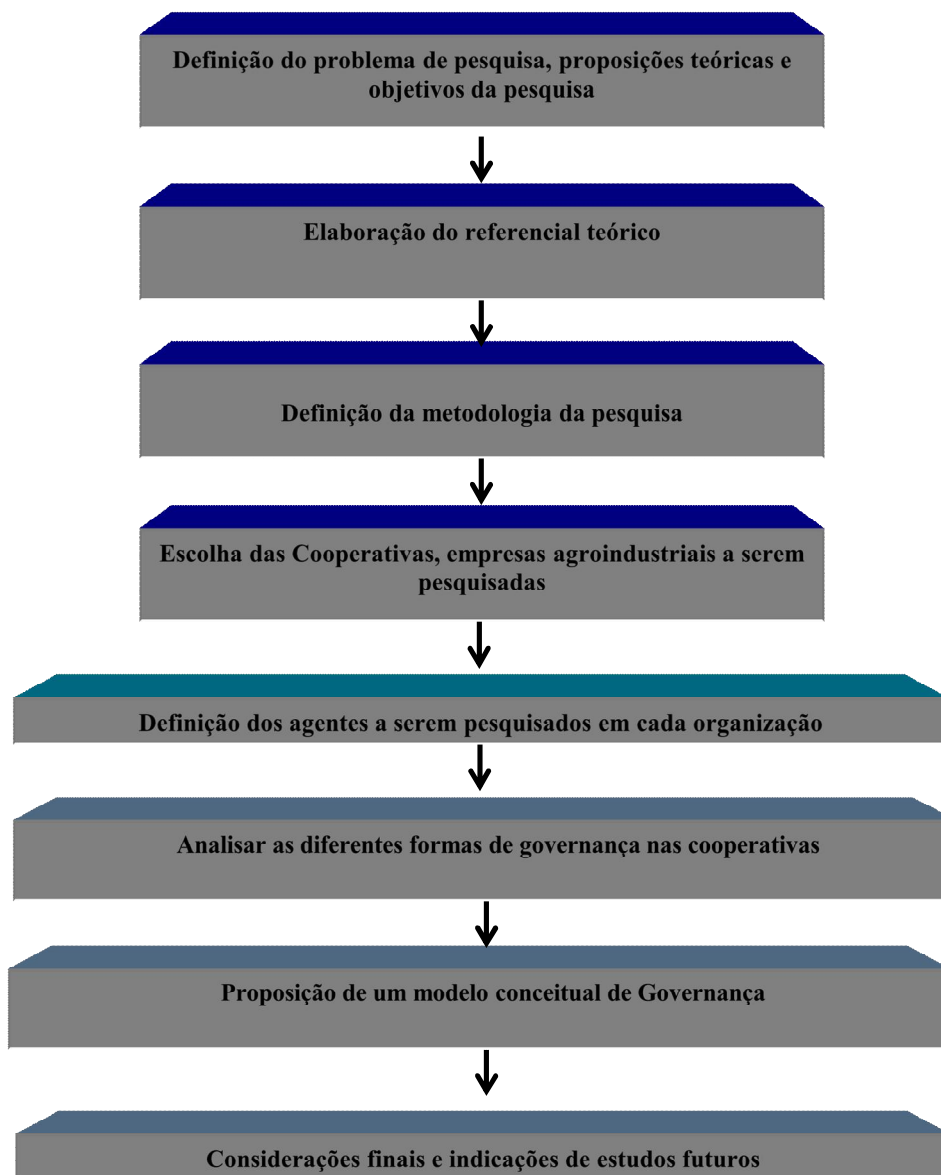


Figura 04: Etapas da Pesquisa

### 3.6 Análise e apresentação dos resultados

A análise dos dados foi efetuada em duas etapas. Na primeira etapa, foram analisados os dados de cada uma das cooperativas estudadas. Por meio de uma análise isolada, de cada um dos casos (*within-case analysis*), procurou-se entender “por que” e “como” cada cooperativa se organiza e é coordenada, identificando os principais

condicionantes de cada estrutura de coordenação.

Na segunda etapa, foram comparados os casos entre si, procurando identificar as semelhanças e as diferenças que pudessem facilitar a obtenção de conclusões, a respeito do objeto de estudo (*cross-case analysis*). A comparação foi feita com base nas estruturas das cadeias de suprimentos, já que o objetivo era a comparação, ou seja, entender “como” ocorre a formação dos diferentes mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, considerando ainda que o objetivo dessas formas de governança é o alinhamento.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS INDIVIDUAIS

Neste capítulo, é descrito de forma individual cada caso pesquisado, com o objetivo de verificar os fatores condicionantes da coexistência de diferentes sistemas de governança na cadeia de suprimentos de fruticultura no norte do Espírito Santo.

Os resultados da pesquisa são apresentados, conforme já destacado no esquema de pesquisa, apresentado na metodologia (capítulo 4), ou seja, partindo de uma análise mais generalista das Cooperativas, para uma análise focada na cadeia de suprimentos da fruticultura, em cada caso estudado.

Portanto, segue os principais resultados, sob a luz da literatura da Nova Economia Institucional.

### 4.1 Ambiente de Estudo

A região estudada situa-se no norte do Espírito Santo, uma região onde ainda predomina a monocultura extensiva. Formada por municípios de pequeno e médio porte, que possuem atividades, na sua base, agrícola, a região, há quase uma década vem sofrendo transformações no intuito de modernizar e aumentar a produção agrícola.

O mamão é o exemplo mais nítido da expansão e do desenvolvimento da fruticultura no Espírito Santo. O surgimento do primeiro produto da cadeia de fruticultura na região se dá com a introdução dessa cultura por alguns produtores.

A produção de mamão capixaba caracteriza-se pela presença de poucos produtores e uso de alta tecnologia, fazendo desse Estado um grande fornecedor para o mercado externo. Sua produção concentra-se no norte, onde as condições edafoclimáticas são propícias ao cultivo de frutas tropicais. Cultivado principalmente para exportação, atinge mercados mais diversificados e representa a maior fatia no faturamento geral da atividade (BUAINAIN e BATALHA 2007). São características típicas de produção/comercialização da fruta:

A partir desse *know-how* desenvolvido na cultura do mamão, juntamente com incentivos da SEAG (Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca do Espírito Santo), INCAPER, SEBRAE-ES (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Espírito Santo), OCB-ES (Organização das Cooperativas Brasileiras do Estado

do Espírito Santo) buscou-se a uma maior agregação da cadeia produtiva na região. Com isso houve, através de incentivos fiscais, o planejamento visando a captação de indústrias processadoras de frutas na região. Identifica-se dessa forma a instalação de duas grandes empresas processadoras de frutas do setor: a Sucos Mais e a Trop Brasil. Essa estratégia tinha o objetivo de alocar recursos públicos, através de incentivos fiscais, com o fim de desenvolver tecnologias, junto ao produtor rural, para o incremento de culturas já existentes na região, como a do maracujá, da goiaba e da manga.

Nas palavras do Gerente Agrícola da Trop Brasil:

“Acho que as razões principais são: necessidade de diversificação da produção agrícola, porque o norte do Estado tem como carro chefe o café *conilon*, em alguns casos ele torna-se uma monocultura e aí tem todos os seus riscos climáticos e de mercado. E nos anos 2000’s foi criado a indústria de sucos, Sucos Mais, e nessa indústria ela consumia, até então, toda a polpa vinda de outro Estado, daí a necessidade de criar isso no próprio Estado. Aí a ideia de criar a agroindústria de polpa foi pra suprir essa demanda”.

A fábrica de sucos Sucos Mais começou suas operações em 2002, utilizando tecnologias de processos e de produtos de ponta. No final do ano de 2005 a empresa foi vendida para a Coca-Cola Company. Após a compra, a multinacional decidiu revender, inicialmente, metade da empresa aos seus engarrafadores, como forma de incentivá-los a vender mais a bebida.

A Coca-Cola Company não explica sua estratégia, principalmente a de revender a Sucos Mais um ano depois de comprá-la. Mas analistas fazem a sua leitura. Ao se desfazer da empresa Sucos Mais, e com a aquisição de parte da Del Vale, a Coca-Cola Company evitaria acusações de concentração de mercado. Além disso, a entrada mais agressiva no setor de sucos faz parte do planejamento global da empresa, que inclui a expansão das categorias de chás, água, isotônicos e energéticos, que ao lado dos sucos respondem por apenas 5% do seu negócio. Hoje a Sucos Mais tem aproximadamente 10% das vendas nacionais.

Já a Trop Brasil é uma indústria produtora de polpas e de sucos, integrais e concentrados, provenientes de frutas tropicais destinados às indústrias de alimentos e bebidas. Sua atuação envolve, além do processamento das frutas, o suporte às cooperativas e produtores rurais, para desenvolver os pólos de fruticultura no Estado onde está instalada e em todo o país. (TROP BRASIL, 2009). A empresa abastece toda a produção de sucos prontos da Sucos Mais.



Para abastecer a fábrica de polpa destas frutas, a indústria tem procurado estreitar contatos entre os produtores e as fábricas de polpas. O estímulo à criação de cooperativas de produtores é a estratégia usada pela empresa para garantir matéria-prima. Hoje, dos 10 milhões de toneladas de polpa de frutas adquiridas pela agroindústria, apenas 6% são produzidas Espírito Santo. O restante vem de São Paulo e Minas Gerais.

As Trop Brasil não compra frutas diretamente do produtor rural, mas sim via cooperativa. Essa garantia contratual praticamente elimina as incertezas dos produtores quanto à colheita e comercialização de suas frutas junto às cooperativas e às fábricas processadoras. Há um estímulo para garantir a qualidade, produtividade e preços dos produtos, possibilitando uma certeza maior de produção e renda dos produtores rurais.

A estrutura de governança que se instala é foco do estudo, de forma que serão analisadas as informações disponibilizadas pelas cooperativas, formada pelos produtores de frutas e também as agroindústrias.

Este estudo tem como base uma estrutura interorganizacional, porém sua análise é intraorganizacional. Portanto, foram selecionadas três Cooperativas de produção de frutas (goiaba, maracujá e manga), associadas da Trop Fruit. Ou seja, este estudo irá apresentar as estruturas de governança da cadeia de suprimentos de fruticultura da Cooperativa Coopcrystal, Coopruj e Caf, de acordo com a figura 05.

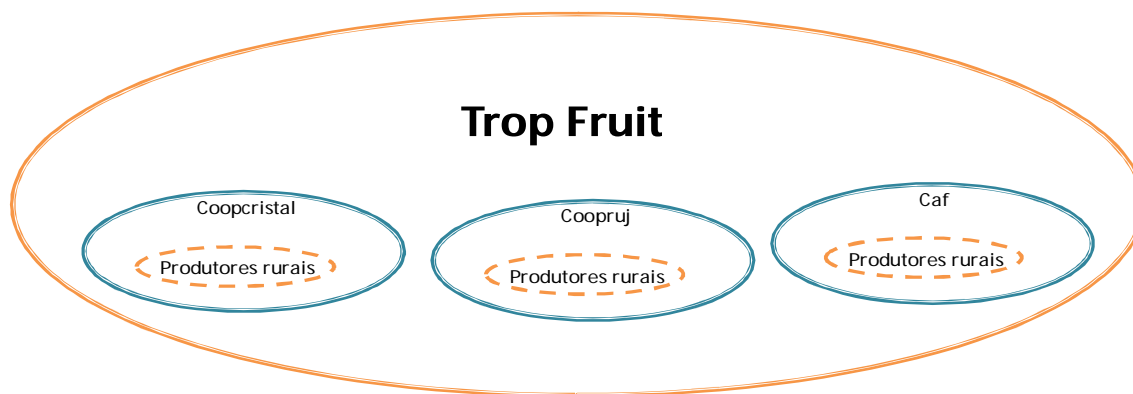


Figura 05: Ambiente de estudo

## 4.2 Coopcrystal

### 4.2.1 Informações Gerais

Localizada no município de Pedro Canário, no distrito de Cristal do Norte, no extremo

norte do Espírito Santo, a Coopcrystal (Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Cristal do Norte Ltda) possui em sua área de atuação 243 associados e 30 funcionários. A cooperativa teve início no ano de 1984, sendo a principal acionista da CRIDASA (Cristal Destilaria Autônoma de Álcool S/A), que posteriormente seria vendida ao grupo Infinity. Para não ficar refém do ciclo da cana, a cooperativa inicia a sua diversificação com a produção de leite no ano de 85. Paralelamente a essas atividades agropecuárias, a cooperativa mantém um supermercado.

A partir de 2001, incentivada pelo governo estadual e a implantação de uma fábrica processadora de polpa, a cooperativa novamente busca a diversificação de sua produção, dessa vez com a fruticultura, trabalhando com a goiaba.

As perspectivas para a cultura da goiabeira na região são bastante favoráveis. Tendo em vista principalmente o crescimento da demanda de goiaba por parte das indústrias de processamento de polpa e de sucos prontos para beber, que estão em franca expansão no Brasil e no Espírito Santo.

Como a produção capixaba passou a fazer parte das estatísticas nacionais muito recentemente, o censo agropecuário de 1995/96 apontava a existência de 67 hectares cultivados com essa fruta no Espírito Santo, o equivalente a 40 mil pés da fruteira. Atualmente, são mais de 300 hectares cultivados, 90% dos quais em produção, com a variedade “Paluma”, que é a mais indicada para a indústria.

Através das entrevistas realizadas no período de janeiro à fevereiro a março de 2010, com os gestores da cooperativa, agricultores, gestores da Agroindústria e Coordenador de fruticultura do governos estadual, foram identificados os custos de transação e a estrutura de governança estabelecida na cadeia. Portanto, para melhor compreender os custos de transação e a estrutura de governança do pólo de goiaba junto à Coopcrystal, é indispensável a identificação dos pressupostos comportamentais e os atributos de transações referentes aos custos de transação e os atributos de governança.

#### 4.2.2 Oportunismo e Informação Assimétrica

Entre a Agroindústria e a Coopcrystal (assim como as demais cooperativas) existe um contrato “mãe”, onde foi firmado a garantia de comercialização da goiaba entre a cooperativa e a

agroindústria por dez anos, e um contrato “safra”, onde são acertados a quantidade em toneladas e o preço a serem comercializados. A agroindústria não comercializa diretamente com os produtores, buscando padrões de qualidade na matéria-prima comercializada.

Foi identificado que durante a negociação desse contrato safra, tanto a cooperativa quanto a agroindústria compartilham todas as informações necessárias, não havendo assimetria de informações na comercialização. Entre a cooperativa e os produtores também não foi identificado assimetria de informações, demonstrando a seriedade da cooperativa, que realiza um papel mediador entre produtores e agroindústria, reduzindo o oportunismo entre as partes.

Conforme o gerente de fruticultura da cooperativa, durante a negociação desse contrato safra, os produtores são convidados a participarem de reuniões na agroindústria, onde são negociados os valores, tanto de produção quanto preço a ser pago.

“tanto a agroindústria quanto nós cooperativa junto com os produtores apresentamos nossas planilhas de custos, onde são negociados e fechados os valores. Já aconteceu de não fecharmos nem na primeira nem na segunda reunião. Mas sempre fechamos, pois tanto a cooperativa com os produtores e a agroindústria necessitam de fechar o negócio”

Tal atitude demonstra interesse entre as partes de compartilhamento de informações, que muitas vezes são somadas a informações técnicas de órgãos como o INCAPER (Instituto Capixaba de Pesquisa, Assistência Técnica e Extensão Rural) que auxiliam no planejamento das lavouras e nas colheitas, buscando a maximização dos recursos empregados na cultura.

Tanto o INCAPER, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SEAG (Secretaria de Estado da Agricultura, Abastecimento, Aquicultura e Pesca) são convidados a participarem das reuniões onde são firmados os contratos safras. Mais uma vez demonstra o pleno compartilhamento das informações, onde a parte da cooperativa representando os produtores, que é mais carente de informações e técnicas são amparadas e auxiliadas por órgãos de fomento com expertise nas suas funções.

Com relação à conflitos nas transações entre agroindústria e cooperativa, o que mais se apresenta é a estipulação do preço de compra da matéria-prima e a poda da fruta, que determina quantas colheitas no ano serão realizadas.

O maior conflito é a negociação do preço, onde ambas as partes buscam tirar vantagem na negociação. Mas com muita negociação, sempre chegam a um consenso.

Os produtores, por contrato, precisam comercializar 80% da colheita com a agroindústria. O excedente pode ser comercializado para outras empresas, como também para centrais de abastecimento (CEASA), dentre outros. Conforme um produtor,

“Na hora que você vai vender a sua fruta, a gente vende pra cooperativa e a cooperativa vende um lote grande para a agroindústria. O preço é tudo combinado antes, o que tá pegando é o descarte. A agroindústria descarta muito. Isso é a fruta que não serve pra indústria, não atende aos padrões de qualidade”.

Tal preocupação do produtor esta voltada aos padrões de qualidade que a agroindústria estabelece à cooperativa e aos produtores. Deve-se ressaltar que tais exigências são cláusulas contratuais, e que são amplamente frisadas, divulgadas e acompanhadas por técnicos da empresa com trabalho de campo exaustivo junto aos produtores.

Na visão do gerente de fruticultura da cooperativa, o maior conflito esta no preço.

“o maior é essa parte do preço. O resto tudo se ajeita, a parte de poda, como podar, que época vai podar, transporte, quanto de volume vai mandar por semana, tudo se ajeita. O preço é que agente tem mais culpa, o produtor. Culpa assim, pois o produtor que é ineficiente e quer que o preço resolva, mas não vai resolver, meu amigo. Você acha que não vai conseguir R\$ 30, R\$ 40 ton/ha, porque produzir menos e inviável, então encerra a atividade, vai mexer com cana, com boi.”

Outro produtor destaca a própria desunião entre os produtores, colocando em xeque a própria função e organização da cooperativa, que é a instituição que comercializa a produção diretamente com a agroindústria. A cooperativa comprou caixas para colheita e transporte da produção, e também foi beneficiada pela SEAG com caixas e outros benefícios para a colheita, mas alguns produtores ainda não estão satisfeitos com preços comercializados.

“Na visão de produtor o que eu acho é a desunião, nos não sabemos a força que nos temos, não sabemos nos organizar, apesar de ter cooperativa, ter tudo, muitas vezes o cara enxerga a cooperativa como um atravessador, acha que a cooperativa esta se acertando com a indústria, que não tá vendo muito o lado do produtor, o produtor não vê que ganhou as caixas e que 90% foi a cooperativa e o resto o governo deu um pouquinho, que e a cooperativa que faz a negociação, que e a cooperativa que mexe com a logística, que a cooperativa da assistência técnica, ele esquece tudo isso, na hora que eu vendi a goiaba a R\$ 0,40 pra um e pra você a R\$ 0,38 pra não perder e o cara não quer nem saber”.

Esse oportunismo pós-contratual por parte do produtor demonstra o risco moral.

Embora não haja assimetria de informação, entre cooperativa e produtor, este escolhe perseguir seu interesse particular em detrimento aos interesses dos outros produtores e da cooperativa.

Salienta-se que conflitos como a negociação de preço e quantidade de matéria-prima tem sua forma de resolução estabelecida no contrato “mãe”. Tal medida é tomada devido à peculiaridade da transação, pois não havendo acordo, a cooperativa terá sérias dificuldades na comercialização da produção e a agroindústria terá que buscar novos fornecedores, aumentando os custos de transação.

A respeito da racionalidade limitada e da incompletude contratual, todas as informações são compartilhadas entre produtores, cooperativas e agroindústria. São desenvolvidas ações entre cooperativa e produtor visando ampliar e melhorar o nível de informações, como acompanhamento das lavouras, disseminando técnicas corretas ao manejo da cultura.

Tal fato é confirmado por outro produtor, que menciona o acompanhamento por técnicos, tanto da cooperativa quanto da agroindústria, de suas lavouras. Esses técnicos acompanham desde a preparação do solo para o plantio, como adubação, métodos e sistemas de irrigação e poda das lavouras, o que proporciona ao produtor uma maximização dos fatores de produção empregados, culminando em uma melhoria das lavouras e melhores e maiores safras, resultando em maiores lucros aos produtores.

Em se tratando de quebra contratual, ainda não foram registrados quebras contratuais entre a agroindústria e cooperativa. Rompimentos contratuais evidenciariam oportunismo entre alguma das partes envolvidas nas transações, que certamente levariam à alguma sanção ou multa prevista em contrato e que aumentaria os custos de transação na comercialização entre a cooperativa e a agroindústria.

#### 4.2.3 Atributos das Transações

Observou-se a frequência no número de anos (definidos pela safras) com que a cooperativa comercializa com a agroindústria. Segundo Silva (2002), a partir do número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações, faz com que se identifique a periodicidade dos negócios e possibilita que se crie reputação. Ainda segundo o autor, admitindo-se que a venda da produção, pelos produtores rurais, ocorre uma vez por safra, observa-se a frequência a partir do número de anos seguidos, em média, que os produtores se mantêm na atividade.

As transações entre produtores e cooperativa e entre a cooperativa e a agroindústria dependem de um fator técnico aplicado à cultura: a poda da fruta. Mencionado anteriormente como um dos conflitos entre agroindústria e cooperativa, a poda da goiabeira é fator que determina a safra. Para a cooperativa, o ideal seriam 3 podas, que resultariam em 3 safras. Contudo, para a agroindústria, o ideal são 2 podas, para uma melhor programação e planejamento produtivo. Dessa forma, as transações entre produtores e cooperativa e entre a cooperativa e a agroindústria podem ocorrer de 2 a 3 safras.

As incertezas envolvidas na produção e comercialização da goiaba são referentes à quantidade e qualidade da safra. Como mencionado anteriormente, a quantidade é certa no contrato safra, mas intempéries como secas ou grandes períodos de chuvas podem influenciar na quantidade e na qualidade do fruto. Outro quesito que pode influenciar na qualidade do produto é o uso de insumos impróprios (ou indevidos, que a agroindústria não permite que sejam aplicados na lavoura) por parte dos produtores.

No primeiro aspecto, caso a quantidade de goiaba comercializada entre a cooperativa e agroindústria seja diferente da firmada pelo contrato, a cooperativa terá que apresentar os motivos do não cumprimento dessa cláusula contratual, podendo ser a cooperativa penalizada por tal descumprimento contratual.

Conforme o gerente de fruticultura da cooperativa, caso a safra não atinja a quantidade negociada, a cooperativa é obrigada, por cláusulas contratuais, a se reportar à agroindústria e explicar o motivo do descumprimento desse termo contratual.

“Se a quebra contratual ocorrer porque deu uma seca ou chuva, a cooperativa precisa entregar um laudo técnico que comprove que tal fenômeno climático ocasionou uma queda na safra e o não atingimento da meta estabelecida em contrato. Se esse laudo não for entregue, a cooperativa, que representa os produtores será penalizada conforme estabelecido no contrato”.

Ainda segundo o gerente de fruticultura, tal fato não ocorreu com a Coopcrystal, mas outra cooperativa, que comercializa manga com a agroindústria, houve a necessidade de entrega de um laudo técnico, emitido pelo INCAPER, que comprovasse que a redução brusca na safra não foi problema de ingerência por parte da cooperativa.

#### 4.2.4 Especificidade de Ativos

Devido à própria instalação do pólo de goiaba no norte do estado, reduzindo a distância entre a região produtora e a agroindústria, gerando menores custos na obtenção da matéria-prima, ocorre a priorização da obtenção da fruta no próprio estado. Tal produção ainda é insuficiente para atender a demanda da fábrica, mas esforços estão sendo feitos para que ocorra a expansão da área plantada, bem como aumento da produção nos pomares já em produção. Tal especificidade local visa o estreitamento comercial entre os parceiros por causa de aspectos geográficos.

Como especificidade física, conforme o gerente agrícola da agroindústria:

“Temos técnicos agrícolas que acompanham, junto com o pessoal técnico da Cooperistal, as plantações de goiaba. Essas ações visam a padronização da qualidade da goiaba. Já tivemos lotes que foram totalmente descartados pela Del Valle Mais, sendo repassados para outro mercado. Temos um padrão exigido pela Del Valle Mais, onde são enviadas amostras para os Estados Unidos, num laboratório da Coca-Cola. Dependendo do resultado, a Del Valle Mais compra ou não nosso lote”.

Observa-se que para alcançar determinado padrão de qualidade, os produtores rurais necessitam investir em determinados equipamentos, como por exemplo, sistemas de irrigação, pois a região plantada sofre com secas temporais, que acabam influenciando na qualidade e quantidade da fruta.

Segundo um produtor,

“Eu investi R\$50.000 reais em irrigação, e tive excelentes colheitas. Meu vizinho que não investiu em irrigação, ficou dependendo de São Pedro, teve prejuízo. A roça dele não chega nem perto da minha que é irrigada. Pra você ter uma ideia, sabe quanto de água que a goiabeira adulta em produção requer? De 70 a 100 litros de água/dia. Se você não joga nem isso, vai esperar o que? A goiaba fica desse tamanho, abortando as flores, que é natural e enorme, abortamento de fruto, aí você gasta tudo e perde o que investiu”.

Ainda, o gerente agrícola da agroindústria, a capacidade de processamento de frutas está aumentando gradativamente, pois os pólos de frutas estão aumentando sua capacidade de

produção, e se faz necessário aumentar a capacidade de processamento, para que se evitem perdas de matéria-prima por falta de capacidade de processamento.

Em culturas irrigadas, a colheita da goiaba se dá entre 4 e 5 meses após a poda, este é o mecanismo que adequa a produção às contingências temporais. Verificou-se que a agroindústria planeja a poda para que a produção de goiaba seja intercalada com a produção de outras frutas, fazendo com que não haja, ou minimize, a sobreposição de processamento de diferentes frutas. Tal ação caracteriza a especificidade temporal.

Não existe exclusividade no fornecimento de matéria-prima de fornecedores junto à cooperativa e produtores. A cooperativa não obriga o produtor a comprar só com ela os insumos, nem de um único fornecedor também. Conforme mencionado anteriormente, devido à cláusulas contratuais, 80% da produção, no mínimo deve ser destinada ao processamento na agroindústria, sendo que o restante pode ser comercializado pelo produtor como ele desejar.

Um produtor informou que ainda é mais interessante para ele disponibilizar 100% da produção para a agroindústria, pois esta oferece um preço certo de comercialização, enquanto outras formas, como por exemplo, o CEASA, o preço pode até ser um pouco melhor em determinada época, mas há a incerteza, que também pode trazer prejuízo na comercialização do fruto.

#### 4.2.5 Atributos de Governança

##### 4.2.5.1 Formas Contratuais

Entre o produtor e a cooperativa não existe contrato de comercialização da goiaba. Existe apenas contrato entre a cooperativa e a agroindústria. O contrato “mãe”, ou o contrato geral, que estabelece a intenção de compra por parte da agroindústria e fornecimento por parte da cooperativa. Os contratos “safra” são, na realidade, termos aditivos, acertando volumes de produção e preço, como anteriormente mencionado. O contrato “mãe” tem duração de 10 anos, para posterior revisão. Já os contratos “safra” são revistos periodicamente a cada safra. Tanto o contrato “mãe” como o contrato “safra” estabelecem como penalidades multas em termos monetários caso algum item não seja cumprido, por ambas as partes.



#### 4.2.6 Estrutura de Governança

A forma de coordenação das transações utilizadas entre agroindústria e Coopcrystal caracteriza-se por relações de longo prazo (contrato “mãe” de 10 anos, com ajustes periódicos referentes à safra). A forma de governança encontrada é a híbrida, onde para reduzir os custos de transação no caso do rompimento contratual foram firmados contratos, sendo estes do tipo neoclássico, onde a cooperativa e a agroindústria mantém sua autonomia, mas são dependentes bilateralmente.

A agroindústria apresenta-se como instituição responsável pela elaboração, acompanhamento e resolução das disputas relacionadas às transações. A manutenção dessa estrutura de governança também é de responsabilidade da agroindústria.

Conforme o gerente agrícola,

“Nós nos responsabilizamos pela elaboração da papelada, *follow-up* e resolução dos conflitos entre nós e as cooperativas. Todos os custos relacionados aos contratos somos nós que arcamos com eles, sendo as cooperativas isentas de tais onerações. Apesar dessa responsabilidade, estamos sob intenso acompanhamento da SEAG, INCAPER e SEBRAE, que orientam as cooperativas, de maneira que elas fechem o melhor negócio para elas”.

Observa-se também a formação de um grupo organizado entre produtores e cooperativa no sentido de buscar incentivos junto ao setor público. Destaca-se a proatividade do setor público que foi o idealizador e maior incentivador da formação dos pólos de fruticultura, como o de goiaba, dando ampla assistência e recurso, viabilizando a efetivação do setor.

Há de se ressaltar também que o individualismo mencionado por produtores, destacando que alguns dos seus similares não pensam coletivamente, agindo apenas por interesse próprio, descaracterizando o espírito de cooperação no qual estão organizados.

Em síntese, os pressupostos da Economia dos Custos de Transação no pólo de goiaba junto à Coopcrystal, são representados pelo tabela 03, que apresenta os pressupostos comportamentais dos agentes, as características das transações e os atributos de governança, identificados nos sistemas de produção da goiaba na Coopcrystal.

Tabela 03. Pressupostos da Economia dos Custos de Transação e os atributos de governança, identificados na Coopcrystal

<b>Pressupostos comportamentais</b>	<b>Nível</b>
<b>Oportunismo e informação assimétrica</b>	Baixo
<b>Oportunismo Pré-contratual</b>	Baixo
<b>Oportunismo Pós-contratual</b>	Preço e poda da fruta
<b>Racionalidade limitada e incompletude contratual</b>	Fraca
<b>Atributos de transação</b>	
<b>Frequência</b>	Recorrente
<b>Especificidade de ativos</b>	
<b>Locacional</b>	Forte
<b>Física</b>	Forte
<b>De capital humano</b>	Fraca
<b>Marca</b>	Fraca
<b>Temporal</b>	Forte
<b>Especificidade dedicada</b>	Forte
<b>Incerteza</b>	Baixa
<b>Estrutura de Governança</b>	Híbrida
<b>Relações comerciais</b>	Longo prazo
<b>Contratos</b>	Neoclássico

### 4.3 Coopruj

#### 4.3.1 Informações Gerais

A Coopruj – Cooperativa de Produtores Rurais de Jaguaré do Espírito Santo, atualmente a maior cooperativa de maracujá do Brasil, com 4.300 toneladas produzidas na safra de 2009 (INCAPER, 2009) foi fundada em 2006 unindo 31 cooperados. Esta cooperativa abrange os municípios de Linhares, Sooretama, Jaguaré e São Mateus, no norte do Espírito Santo, e hoje tem 155 membros e já soma 400 *hectares* plantados de maracujá. “Superamos muitas dificuldades com apoio dos parceiros, e hoje as expectativas de crescimento são para 600 hectares de maracujá, introdução do abacaxi e do mamão, e de comercialização do café produzido pelos cooperados”, explica o presidente da Coopruj.

A formação da cooperativa foi um grande estímulo para o plantio de maracujá no município de Jaguaré, possibilitando melhores negócios e acesso a linhas de financiamento e crédito exclusivas para os cooperados no Banco do Nordeste, Banestes – Banco do Estado do Espírito Santo e Sicoob; a SEAG/Incaper, o Instituto Capixaba de Pesquisa, a Assistência Técnica e Extensão Rural, entre outros agentes, que complementam as parcerias.

Observa-se, no caso do maracujá, que a instalação da agroindústria trouxe grandes perspectivas de crescimento da exploração dessa fruta. Essa cultura encontra condições naturais muito propícias em toda a faixa litorânea e Centro-Norte do estado, cuja produção está concentrada (cerca de 80%) em cinco pequenos municípios.

O cultivo predominante da fruta é do tipo maracujá azedo de casca amarela, consumido na forma de suco processado e destinado ao mercado nacional. A presença da agroindústria foi fundamental para o reforço do movimento expansivo dessa cultura, cuja produtividade vem aumentando com o emprego da irrigação e da polinização artificial da planta.

Através das entrevistas realizadas no período de janeiro à fevereiro a março de 2010, com os gestores da cooperativa e agricultores, gestores da Agroindústria e Coordenador de fruticultura do governos estadual, foram identificados os custos de transação e a estrutura de governança estabelecida na cadeia.

#### 4.3.2 Oportunismo e Informação Assimétrica

Antes da instalação da fábrica de processamento, a produção da fruta era destinada ao mercado de mesa, abastecendo os principais centros de distribuição de alimentos da região sudeste e nordeste, como também fábricas de processamento da fruta no nordeste. O principal problema encontrado antes da fundação da cooperativa era a não articulação dos produtores, que ficavam à mercê de atravessadores, que comercializavam a quase toda a produção local, sem garantias.

Segundo um produtor entrevistado, vários parceiros produtores chegaram a perder toda a produção de maracujá, pois o atravessador, sem garantias, comprou por um determinado preço a fruta ainda nas roças, e transportou a safra, mas na hora de realizar o pagamento, o preço pago era diferente e menor do combinado, pois não existiam garantias, e o que foi alegado pelo atravessador foi que ele não conseguiu vender a produção pelo preço combinado e, dessa forma, poderia pagar apenas um valor inferior ao anteriormente negociado.

A partir da fundação da cooperativa, a figura do atravessador perdeu poder, pois a safra que antes era comercializada passava por ele, agora passa pela cooperativa.

Novamente identificou-se a existência do “contrato mãe” entre a agroindústria e cooperativa, e os contratos safras, onde são negociados preços e quantidade a serem comercializados entre a cooperativa e a agroindústria.

O presidente da cooperativa esclarece que aproximadamente 70% da produção é comercializada com a agroindústria linhareense, que compra frutas somente de cooperativas, e 30% com mercados de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte.

Na negociação do “contrato safra”, identificou-se que tanto a cooperativa quanto a agroindústria compartilham todas as informações necessárias, o que reduz o oportunismo entre as partes negociantes.

Conforme o gerente geral da agroindústria:

“Nós temos um acordo desde antes da implantação da fábrica, aonde a gente fez contrato de longo prazo tanto para maracujá quanto para goiaba e manga. Hoje, estamos reforçando este contrato de longo prazo, negociando um contrato da fábrica, então todo ano a gente reúne, estudamos um custo de produção da fruta, colocamos lucro do produtor e finalizamos com o contato para a próxima safra. Então, esse é o modelo que a gente vem trabalhando com as cooperativas e que tem dado resultado”, concluiu o Gerente Geral da agroindústria, Marcos Leonardo Miranda.

O principal conflito identificado entre agroindústria e cooperativa foi o de negociação do preço da fruta a ser comercializada,

O presidente da Coopruj esclarece:

“Nós tivemos problemas de negociação, onde a agroindústria estava querendo pagar um preço, e o preço a gente briga por centavos, tanto é que quando a gente chegou *pra* bater o martelo, a direção da agroindústria disse que teriam que fazer essa comunicação lá pro comitê acionista, ai *tava* dando uma diferença de R\$ 0,12 ai ela disse que ia comprar de produtores que sai mais barato. Tudo bem, eu falei. Vocês podem comprar de produtor, mas vocês sem a gente é mais difícil *pra* viver do que nós sem vocês”.

Outro ponto observado foi o de oportunismo pré-contratual, demonstrando pela seleção adversa, parte de alguns produtores.

Mesmo em não se observando assimetria de informação entre cooperativa e produtores, estes já dificultam a comercialização e operacionalização do contrato, motivados por comportamento individualistas e oportunistas.

A captação de cooperados também não foi algo que possa ter sido considerado fácil, pois, segundo o presidente da Coopruj, “há uma cultura nacional de aversão a cooperativas. Em outras situações o cooperado não sentia que a relação era vantajosa para ele. E agora, foi complicado convencer que seria diferente”.

Com relação à racionalidade limitada e incompletude contratual, observou-se que todas as informações são compartilhadas entre produtores, cooperativas e agroindústria. Destacam-se ações desenvolvidas entre cooperativa e produtor visando ampliar e melhorar o nível de informações, como acompanhamento das lavouras, disseminando técnicas corretas ao manejo da cultura.

De acordo com um produtor, a presença de um agrônomo contratado pela cooperativa auxilia na compra de defensivos que podem ser utilizados na lavoura, como também técnicas de manejo da lavoura, o que proporciona maiores lucros nas safras e menores desperdícios por contaminação ou utilização de insumos impróprios ou indevidos, que serão detectados lá na frente em testes realizados pela agroindústria.

A respeito da quebra contratual, não foram registrados quebras contratuais entre a agroindústria e cooperativa. Salienta-se que rompimentos contratuais evidenciam oportunismo entre alguma das partes envolvidas nas transações, que certamente levariam à alguma sanção ou multa prevista em contrato e que aumentaria os custos de transação na comercialização entre a cooperativa e a agroindústria.

#### 4.3.3 Atributos das Transações

Evidenciou-se a manutenção tanto dos produtores quanto da cooperativa em se manter na cultura (impulsionados por bons resultados e regidos por contratos também). A frequência observada nas transações entre cooperativas são referentes às safras anuais.

Nesse período de safra é realizada uma programação em quase que diariamente são entregues caminhões carregados com maracujá para processamento na agroindústria. Dessa forma, caracteriza a frequência como recorrente. As maiores incertezas observadas na produção e posterior comercialização são referentes à condições climáticas. Extensos períodos de seca estão caracterizando o ciclo da fruta durante o seu cultivo, fazendo com que a safra sofra perdas significativas aos produtores. Insumos não permitidos no manejo do maracujá também

influenciam na qualidade da fruta, que posteriormente pode ser identificado através de testes laboratoriais.

Destacou-se que a cooperativa nunca foi punida por não honrar o compromisso de entregar a quantidade negociada. Caso isso ocorra, há a necessidade de laudo técnico que indique o que levou ao não cumprimento dessa cláusula contratual. Se for verificado que o problema teve origem por motivos relacionados aos produtores e cooperativas, eles serão punidos.

#### 4.3.4 Especificidade de Ativos

Com relação à especificidade de ativos, observou-se a física, a locacional, a temporal e a especificidade dedicada.

A agroindústria exige altíssimo padrão de qualidade, chegando a rejeitar determinados lotes de polpa se estiverem fora dos padrões especificados. Para manutenção desse padrão, é realizado um acompanhamento nas lavouras, tanto pela cooperativa quanto pela agroindústria. “Trabalhamos juntos, com técnicos agrícolas da Trop e com o agrônomo contratado pela cooperativa, que vão nas roças, e essa parceria tem dado certo”, ressalta um produtor.

Situada a pouco mais de 50km de distância da agroindústria, a Coopruj se beneficia dessa localização próxima, reduzindo custos logísticos, como também de aquisição de matéria-prima.

#### 4.3.5 Atributos de Governança

##### 4.3.5.1 Formas Contratuais

Entre a Coopruj e o produtor não existe contrato de comercialização do maracujá. Existe apenas contrato entre a cooperativa e a agroindústria. Dentre eles o contrato geral, ou o contrato “mãe”, estabelecendo a intenção de compra por parte da agroindústria e fornecimento por parte da Coopruj, e o contrato “safra”, onde são acertados os volumes de produção e preço. O contrato “mãe” tem duração de 10 anos, para posterior revisão. Já os contratos “safra” são revistos periodicamente a cada safra. Tanto o contrato “mãe” como o contrato

“safra” estabelecem como penalidades multas em termos monetários caso algum item não seja cumprido, por ambas as partes.

#### 4.3.6 Estrutura de Governança

A forma de coordenação das transações utilizadas entre agroindústria e Coopruj caracteriza-se por relações de longo prazo (contrato “mãe” de 10 anos, com ajustes periódicos referentes à safra). A forma de governança encontrada é a híbrida, onde para reduzir os custos de transação no caso do rompimento contratual foram firmados contratos, sendo estes do tipo neoclássico, onde a cooperativa e a agroindústria mantém sua autonomia, mas são dependentes bilateralmente.

É papel da agroindústria a responsabilidade de elaboração, acompanhamento e resolução das disputas relacionadas às transações. A manutenção dessa estrutura de governança também é de responsabilidade da agroindústria.

Há formação de um grupo organizado entre produtores e Coopruj no sentido de buscar incentivos junto ao setor público. Destaca-se a proatividade do setor público que foi o idealizador e maior incentivador da formação dos pólos de fruticultura, como o de goiaba, dando ampla assistência e recurso, viabilizando a efetivação do setor.

Em síntese, os pressupostos da Economia dos Custos de Transação no pólo de maracujá junto à Coopruj, são representados pelo tabela 04, que apresenta os pressupostos comportamentais dos agentes, as características das transações e os atributos de governança, identificados nos sistemas de produção de maracujá na Coopruj

Tabela 04. Pressupostos da Economia dos Custos de Transação e os atributos de governança, identificados na Coopruj

<b>Pressupostos comportamentais</b>	<b>Nível</b>
<b>Oportunismo e informação assimétrica</b>	Baixo
<b>Oportunismo Pré-contratual</b>	Alto
<b>Oportunismo Pós-contratual</b>	Preço
<b>Racionalidade limitada e incompletude contratual</b>	Fraca
<b>Atributos de transação</b>	
<b>Frequência</b>	Recorrente
<b>Especificidade de ativos</b>	
<b>Locacional</b>	Forte
<b>Física</b>	Forte

<b>De capital humano</b>	Fraca
<b>De marca</b>	Fraca
<b>Temporal</b>	Forte
<b>Especificidade dedicada</b>	Forte
<b>Incerteza</b>	Baixa
<b>Estrutura de Governança</b>	Híbrida
<b>Relações comerciais</b>	Longo prazo
<b>Contratos</b>	Neoclássico

#### **4.4 Cooperativa dos Agricultores Familiares de Colatina - CAF**

##### **4.4.1 Informações Gerais**

A Cooperativa dos Agricultores Familiares - CAF foi fundada em 16 de abril de 2003, tendo como missão: “acreditar na força da organização, da coletividade e na luta por objetivos comuns e na promoção da agricultura familiar, baseada nos princípios da sustentabilidade por meio da organização, formação, articulação, comercialização e a preservação do meio ambiente”. Ao longo de seus sete anos de existência, a CAF vem lutando pelo fortalecimento da agricultura familiar de Colatina e região, partindo da organização da produção, colheita e principalmente pela industrialização das frutas dos seus cooperados na agroindústria que é gerida por esta cooperativa.

Além disso, vem desenvolvendo vários projetos de forma a se fortalecer e assim buscar a melhoria da qualidade de vida dos agricultores, e também garantir a permanência do homem no campo. Estão envolvidas cerca de 1.500 pessoas, sendo que 20 participam da gestão do processo.

Um dos principais motivos para a fundação da Caf foi a necessidade de diversificação da economia rural local, baseada na cultura do café, e que sofria com ciclos sazonais de produção e preço, sendo que uma das alternativas foi o cultivo de frutas, nesse caso a manga, uma cultura nova, que os produtores rurais desconheciam suas técnicas de manejo. A partir da instalação da agroindústria, discutia-se a criação da cooperativa para comercializar a produção junto à agroindústria. Hoje são 80 sócios que trabalham com pomares nativos e pomares fomentados.

Segundo levantamento realizado pelo INCAPER, a produção de manga em escala no Espírito Santo era inexistente até 2003 e 100% da polpa utilizada pela indústria de sucos prontos instaladas no Estado era importada. Hoje, o Estado apresenta aproximadamente 630



hectares de área plantada, uma produção que ultrapassa cinco mil toneladas anuais e atende a cerca de 30% da demanda das indústrias de forma organizada.

Este avanço pode ser atribuído à criação do pólo de manga na região noroeste para agroindústria no Espírito Santo, implantado em 2003 pelo Governo do Estado, por meio da SEAG e do INCAPER.

De acordo com o gerente do Programa de Fruticultura do SEAG,

“a implementação do pólo de manga foi extremamente favorável, já que o mercado de polpa de frutas encontrava-se em franca expansão, devido à grande demanda das indústrias de sucos prontos, e o Espírito Santo apresentava todas as condições de clima e solo para o cultivo da fruta”.

Além disso, a manga representou uma boa alternativa para diversificação agrícola e de renda para os agricultores familiares, já que o cultivo requer baixos custos e proporciona alto retorno, garantindo renda extra e empregos nas propriedades, além de possuir mercado promissor.

Com entrevistas realizadas entre janeiro à março de 2010 com os gestores da cooperativa, agricultores, gestores da Agroindústria e Coordenador de fruticultura do governos estadual, foram identificados os custos de transação e a estrutura de governança estabelecida na cadeia. Portanto, para melhor compreender os custos de transação e a estrutura de governança do pólo de goiaba junto à Coopcrystal, é indispensável a identificação dos pressupostos comportamentais e os atributos de transações referentes aos custos de transação e os atributos de governança.

#### 4.4.2 Oportunismo e Informação Assimétrica

Entre a Caf e a agroindústria existem dois tipos de contrato: o contrato “mãe”, no qual foi firmado a garantia de comercialização da manga entre a cooperativa e a agroindústria por dez anos, e um contrato “safra”, onde são acertados a quantidade em toneladas e o preço a serem comercializados. Verificou-se que a agroindústria não se interessa em comercializar diretamente com os produtores, pois busca padrões de qualidade na matéria-prima comercializada.

Nesse contrato safra, quando da sua negociação, a Caf e a agroindústria reúnem-se, e a Caf apresenta os custos de produção da fruta. Dessa forma, há compartilhamento das informações necessárias, não havendo assimetria de informações. Demonstra-se seriedade por parte da cooperativa e os produtores, pois também não foi identificada assimetria de informações.

Os conflitos nas transações entre agroindústria e cooperativa mais recorrentes são relacionados à estipulação do preço de compra da matéria-prima. O maior conflito é a negociação do preço, onde ambas as partes buscam tirar vantagem na negociação. Mas com muita negociação, sempre chegam a um consenso.

Os produtores, por cláusulas contratuais, precisam comercializar 80% da colheita com a agroindústria. O excedente pode ser comercializado para outras empresas, como também para centrais de abastecimento (CEASA), ou mesmo ser processado pela própria cooperativa.

Alguns produtores com um porte maior, e que estão se destacando no cultivo da manga, também demonstram certos comportamentos oportunistas, variando desde a não filiação na cooperativa (necessariamente a cooperativa só comercializa manga de produtores cooperados, mas devido ao grande volume desses produtores a cooperativa mantém relações comerciais com eles) até a tentativa de comercializar a manga sem a cooperativa. Não há indícios de assimetria de informação entre cooperativa e produtores.

#### 4.4.3 Atributos das Transações

Verificou-se, por parte dos produtores a vontade de permanecer na cultura, devido à expansão do pólo e aumento gradual da safra, como também por parte da agroindústria. A frequência observada nas transações entre cooperativas são referentes às safras anuais.

As maiores incertezas observadas na produção e posterior comercialização são referentes às condições climáticas. Extensos períodos de seca estão caracterizando o ciclo da fruta durante o seu cultivo, fazendo com que a safra sofra perdas significativas aos produtores. Iniciaram-se pesquisas sobre esse problema, ocasionando ciclos de produção, onde em um ano a safra é expressiva, já em outro ela é quase inviabilizada.

No ano de 2009 a cooperativa não cumpriu as obrigações dela referente à quantidade a ser abastecimento de manga, ocasionado por um forte período de seca, que acabou

influenciando na produtividade dos pomares. Para não ser punida devido ao descumprimento de uma das cláusulas do contrato, houve a necessidade de um laudo do INCAPER, informando que o problema na produtividade foi externo, impossível de ser evitado com a atual estrutura dos produtores.

#### 4.4.4 Especificidade de Ativos

Com relação à especificidade de ativos, foi verificada a física, a locacional, a temporal e a especificidade dedicada.

#### 4.4.5 Atributos de Governança

##### 4.4.5.1 Formas Contratuais

Entre a Caf e o produtor foi verificado que não existe contrato de comercialização de manga, havendo apenas contrato entre a cooperativa e a agroindústria. Há o contrato geral, ou o contrato “mãe”, que visa estabelecer a intenção de compra por parte da agroindústria e fornecimento por parte da Caf, e o contrato “safra”, no qual são acertados os volumes de produção e preço. O contrato “mãe” tem duração de 10 anos, para posterior revisão. Já os contratos “safra” são revistos periodicamente a cada safra. Tanto o contrato “mãe” como o contrato “safra” estabelecem como penalidades multas em termos monetários caso algum item não seja cumprido, por ambas as partes.

#### 4.4.6 Estrutura de Governança

A forma de coordenação das transações utilizadas entre agroindústria e Caf é caracterizada por relações de longo prazo, havendo um contrato “mãe” de 10 anos, com ajustes periódicos referentes à safra. A forma de governança observada é a híbrida onde, para reduzir os custos de transação, no caso do rompimento contratual foram firmados contratos,

do tipo neoclássico, em que a cooperativa e a agroindústria mantêm sua autonomia, mas são dependentes bilateralmente.

A responsabilidade de elaboração, acompanhamento e resolução das disputas relacionadas às transações é papel da agroindústria. A manutenção dessa estrutura de governança também é de responsabilidade da agroindústria.

Há formação de um grupo gestor organizado entre produtores, liderados pela cooperativa, o INCAPER, a SEAG, o SEBRAE e a agroindústria, que buscam incentivos junto ao setor público.

Em síntese, os pressupostos da Economia dos Custos de Transação no pólo de manga junto à Caf, são representados pelo tabela 5 que apresenta os pressupostos comportamentais dos agentes, as características das transações e os atributos de governança, identificados nos sistemas de produção de manga na Caf.

Tabela 05. Pressupostos da Economia dos Custos de Transação e os atributos de governança, identificados na Caf

<b>Pressupostos comportamentais</b>	<b>Nível</b>
<b>Oportunismo e informação assimétrica</b>	Baixo
<b>Oportunismo Pré-contratual</b>	Alto
<b>Oportunismo Pós-contratual</b>	Preço
<b>Racionalidade limitada e incompletude contratual</b>	Fraca
<b>Atributos de transação</b>	
<b>Frequência</b>	Recorrente
<b>Especificidade de ativos</b>	
<b>Locacional</b>	Forte
<b>Física</b>	Forte
<b>De capital humano</b>	Fraca
<b>De marca</b>	Fraca
<b>Temporal</b>	Forte
<b>Especificidade dedicada</b>	Forte
<b>Incerteza</b>	Baixa
<b>Estrutura de Governança</b>	Híbrida
<b>Relações comerciais</b>	Longo prazo
<b>Contratos</b>	Neoclássico

#### 4.5. Análise conjunta dos casos

Esta seção apresenta a análise conjunta dos resultados do trabalho. Sua apresentação

está estruturada visando desvendar particularidades e propor generalizações analíticas decorrentes do estudo dos casos individualizados realizada no capítulo precedente.

Os resultados da pesquisa apontaram as mais importantes categorias analíticas relacionadas com as fontes de custos de transação. São elas: oportunismo e especificidade de ativo e frequência nas transações, bem como os atributos de governança.

Tabela 06. Pressupostos Comportamentais nas cooperativas estudadas

	<b>Coopcrystal</b>	<b>Coopruj</b>	<b>Caf</b>
<b>Pressupostos comportamentais</b>	Nível	Nível	Nível
<b>Oportunismo e informação assimétrica</b>	Baixo	Baixo	Baixo
<b>Oportunismo Pré-contratual</b>	Baixo	Alto	Alto
<b>Oportunismo Pós-contratual</b>	Preço e poda da fruta	Preço	Preço
<b>Racionalidade limitada e incompletude contratual</b>	Fraca	Fraca	Fraca

Em relação às ações oportunistas que podem se estabelecer nas relações entre os agentes e que acabam gerando conflitos pós-contrato, percebeu-se que elas basicamente se referem à preço. A divergência de interesse e o conflito gerado na negociação são duas condições encontradas para que haja o Risco Moral. Destaca-se que em nenhuma das cooperativas estudadas observou-se informações privilegiadas, e que após forte negociação, sempre chegaram a acordos.

Tabela 07. Atributo de transação nas cooperativas estudadas

	<b>Coopcrystal</b>	<b>Coopruj</b>	<b>Caf</b>
<b>Atributos de transação</b>			
<b>Frequência</b>	Recorrente	Recorrente	Recorrente
<b>Especificidade de ativos</b>			
<b>Locacional</b>	Forte	Forte	Forte
<b>Física</b>	Forte	Forte	Forte
<b>De capital humano</b>	Fraca	Fraca	Fraca
<b>De marca</b>	Fraca	Fraca	Fraca
<b>Temporal</b>	Forte	Forte	Forte
<b>Especificidade dedicada</b>	Forte	Forte	Forte
<b>Incerteza</b>	Baixa	Baixa	Baixa

Com relação aos atributos de transação, a categoria analítica importante em relação aos custos de transação é a especificidade de ativos, principalmente em termos de qualidade

de matéria-prima exigida pela empresa, em especial do ponto de vista teórico, pelo fato de se tratar de *commodities* agrícolas.

Conforme Arbage (2004) a literatura aponta que em mercados de commodities, a governança que preside as relações comerciais é, fundamentalmente, estabelecida a partir da análise dos preços, tendo em vista que são produtos homogêneos. Porém, a agroindústria investe muito dos seus mecanismos e ações de governança buscando a produção de uma matéria-prima de qualidade superior.

Tabela 08. Atributos de governança nas cooperativas estudadas

	<b>Coopcrystal</b>	<b>Coopruj</b>	<b>Caf</b>
<b>Incerteza</b>	Baixa	Baixa	Baixa
<b>Estrutura de Governança</b>	Híbrida	Híbrida	Híbrida
<b>Relações comerciais</b>	Longo prazo	Longo prazo	Longo prazo
<b>Contratos</b>	Neoclássico	Neoclássico	Neoclássico

De acordo com o referencial teórico de Williamson, identificam-se três formas de estruturas de governança: a que se utiliza do mercado, a que se dispõe como hierarquia, e a que se combina por formas híbridas. Na produção de frutas com as três cooperativas, identificou-se apenas um caso, ou seja, a de formas híbridas.

Os contratos foram identificados como neoclássicos, onde tanto as cooperativas e a agroindústria envolvidos têm a preocupação de dar continuidade aos contratos, porque o término resultaria em custos para ambas as partes.

## **5 MODELO CONCEITUAL DE ESTRUTURA DE GOVERNANÇA**

Depois de feita a análise da estrutura de governança na cadeia de fruticultura no Espírito Santo, propõe-se neste capítulo um modelo conceitual de gestão para a cadeia de fruticultura, com foco no pequeno produtor, a ser aplicado generalizadamente em outras cadeias produtivas.

### **5.1 Proposição do Modelo**

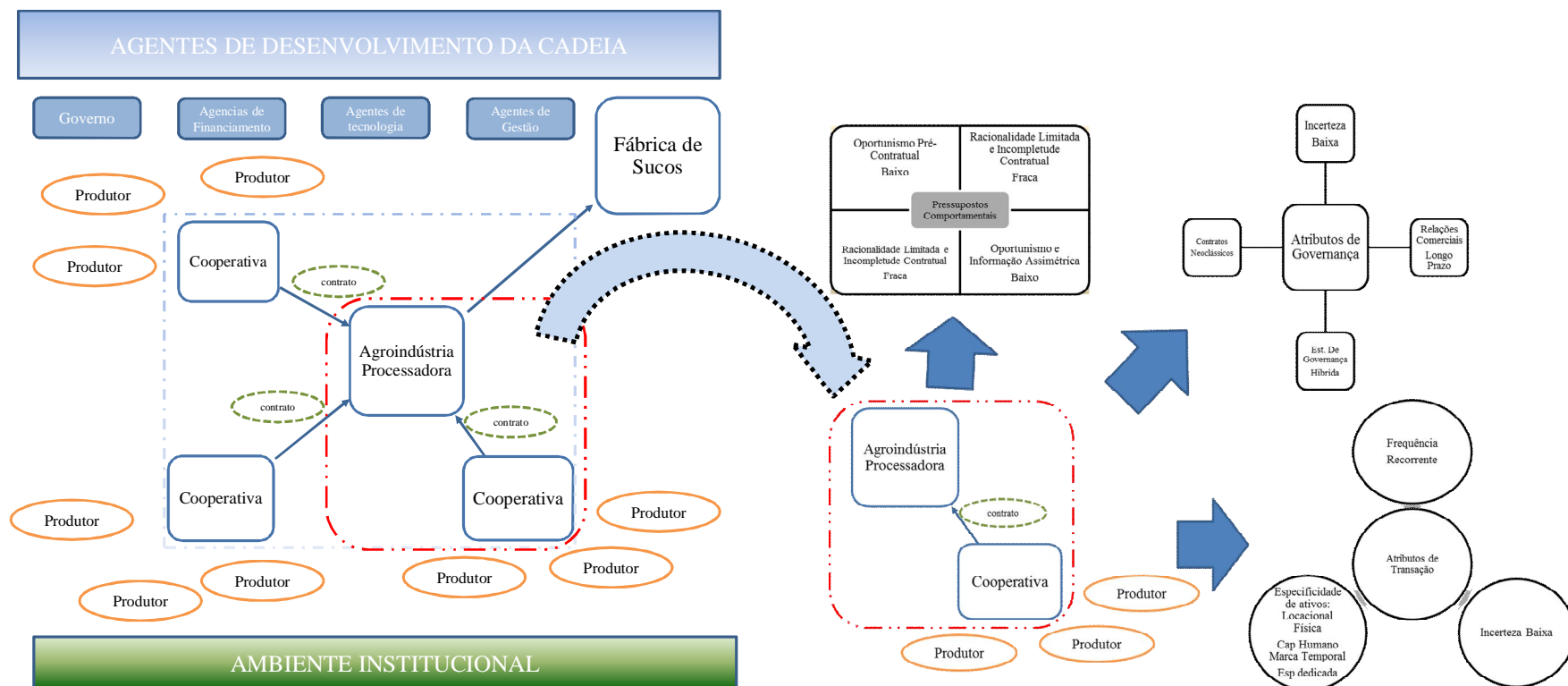
A partir das análises elaboradas nas três cooperativas que comercializam frutas junto à agroindústria no norte do Espírito Santo pode-se observar um modelo de sucesso a ser aplicado. Propõe-se assim um modelo conceitual de estrutura de governança generalizadamente em cadeias produtivas que possa ser aplicado em outras regiões do país, com o enfoque de desenvolvimento regional.

A competitividade das cadeias produtivas agroindustriais depende da obtenção de sucesso no desafio de gerenciar sistemas agroindustriais complexos, utilizando estratégias de formação de alianças no interior das cadeias produtivas e de construção de redes de empresas. Diante disto, foi elaborado o modelo conceitual de gestão, sob uma visão sistêmica e envolvendo todos os atores econômicos, com o objetivo de integrar a cadeia produtiva e tornar a sua gestão flexível, eficiente e eficaz, em regiões onde proponham ser desenvolvidas, tendo como referencia o pequeno produtor.

#### **5.1.1 O modelo conceitual de gestão da cadeia produtiva de fruticultura**

O Modelo Conceitual de Gestão da cadeia produtiva de fruticultura foi formulado a partir de princípios sistêmicos e dá ênfase para os mecanismos de desenvolvimento regional, de equilíbrio econômico-financeiro, de suprimento adequado e facilidade de articulação dos vários elos daquela cadeia produtiva.

Figura 06: Modelo conceitual de Governança em cadeia de fruticultura





Como a intenção foi de desenvolver e agregar valor na região, o primeiro passo foi atrair empresas “mãe” (fábrica de sucos) para a região. Nessa linha foram oferecidos benefícios fiscais (estaduais e municipais) às empresas processadoras de frutas o que permitiu sua atração e o início da agroindústria.

O segundo passo foi introduzir uma nova forma de comercialização dos produtos. Ou seja, as empresas não comprariam os produtos diretamente dos produtores. Esses deveriam criar cooperativas de comercialização as quais garantiriam a entrega das frutas em quantidade e qualidade acertadas pela agroindústria. Isso representou uma grande inovação para a região, o que permitiu a criação de uma visão de negócio para os pequenos produtores.

A partir dessa nova forma de comercialização através de contratos, baseada em pressupostos comportamentais e atributos de transação apresentados no capítulo 2, desenvolve-se uma estrutura de governança da cadeia de fruticultura que apresenta diversos pontos positivos, podendo ser referenciada como estrutura de governança voltada ao desenvolvimento regional, onde o foco está no pequeno produtor e nas cooperativas, buscando parcerias com as agroindústrias processadoras, completando a cadeia produtiva.

Pelo que foi observado, ao contrário dos modelos de desenvolvimento tradicionais, a nova ênfase recai sobre a mobilização de recursos latentes na região, privilegiando o esforço de dentro para fora da região, como a capacidade endógena de organização social e política, capaz de transformar, crescimento econômico em “estados de desenvolvimento”.

Identifica-se assim, como nova ferramenta para o desenvolvimento regional, no tocante à fruticultura capixaba, a aliança entre empresas, cooperativas e produtores rurais sob a forma de contratos, onde se reduz as incertezas de produção e rentabilidade em ambos os lados, caracterizando uma equiparação entre os agentes envolvidos na cadeia produtiva.

Através da diversificação de culturas, e com transações comerciais garantidas na forma de contratos estabelecidos entre cooperativas e agroindústria processadora, fomenta-se um modelo de desenvolvimento econômico e social na cadeia produtiva, cuja base foi lançada na região, e com expectativas de ampliação na forma e abrangência da cadeia. A fruticultura capixaba já é uma referência importante no Brasil. Sua expansão e desenvolvimento dependerão da superação paulatina de todos os entraves antes mencionados, como o baixo conhecimento do consumidor estrangeiro, a existência de barreiras tarifárias e os múltiplos problemas internos, sobretudo ligados à logística de distribuição.

A tipologia foi criada para orientar políticas de desenvolvimento de governos. É pressuposto deste trabalho gerar contribuições para as políticas de incentivo ao investimento com a política de aprimoramento técnico/produtivo das cadeias produtivas. Por um lado, esse

aprimoramento amplia a competitividade de empresas, setores e cadeias, leva à conquista de mercados e abre novas oportunidades de investimento. Por outro lado, certos investimentos são decisivos para alavancar a capacidade da cadeia em ampliar sua competitividade. Por exemplo, a cadeia analisada no presente estudo foi beneficiada pela entrada de uma empresa estruturante, e a cooperação técnica, entre as cooperativas propondo programas diferenciados de capacitação.

Dessa forma, note-se que, entre os fatores que impulsionam o desenvolvimento econômico, especial atenção tem sido dada à introdução e difusão de progresso técnico e do conhecimento, globalização e ao papel das instituições. A globalização e a difusão de tecnologia se articulam à análise de cadeias na tipologia proposta.

Finalmente, pode-se tecer alguns comentários sobre como a análise de cadeias produtivas considera o papel das instituições. Esse aspecto é visível quando se tem em conta a diferença entre o conceito de cadeia e o alcance dos estudos sobre cadeias produtivas. Enquanto o conceito de cadeia produtiva é bastante restrito, incluindo apenas a seqüência de atividades de transformação, os estudos sobre cadeias produtivas abordam todo o entorno das cadeias, incluindo serviços especializados, organizações e programas governamentais, consumo, trabalho e instituições. Em particular, reconhece-se tanto a relevância das organizações locais e das regras formais como a das regras informais.

Por exemplo, quanto às atividades de serviços, o conceito de cadeia produtiva, em seu sentido estrito, não as abrange porque as atividades de serviço consomem relativamente poucos produtos industriais. Assim, não se caracterizam, propriamente, cadeias de transformação. Mas o estudo das cadeias produtivas abrange a dinâmica das demais atividades e instituições estreitamente relacionadas com essa transformação.

Assim, em muitos casos, se observa a criação de instituições bilaterais ou coletivas que potencializam os efeitos para frente ou para trás. As parcerias entre empresas e a organização de *supply chain management* são formas de buscar ampliar os resultados da operação conjunta de empresas postadas ao longo das cadeias. Centros de pesquisa regionais, organizações de feiras de vendas de produtos e/ou de aquisição de insumos especializados e máquinas têm o mesmo efeito, aumentando a eficiência dos processos ou as vendas dos produtos finais.

Enfim, há uma ampla variedade de iniciativas conjuntas que busca explorar as vantagens do esforço coletivo. Nos ambientes em que essas estratégias são mais bem-sucedidas, o crescimento da produção é maior e as oportunidades de investimento mais numerosas.

Observe-se que, ao lado dos fatores citados, que operam ao nível meso-econômico, a análise de novas oportunidades de investimento, neste estudo, também leva em consideração os condicionantes macroestruturais (disponibilidade de financiamento, custo da mão-de-obra, etc.) e o comportamento dos agentes (empresas locais, empresas de outras regiões, etc.).

## 6 CONCLUSÕES

O último capítulo do presente trabalho tem a função de apresentar os principais resultados da pesquisa, com base na problemática teórica e empírica da mesma. O capítulo termina com as limitações encontradas e as sugestões para futuras pesquisas.

### 6.1 Problemática de Pesquisa e Conclusões Gerais

Este trabalho partiu da análise da governança na cadeia produtiva de fruticultura no Espírito Santo, envolvendo todos os atores econômicos e focando no pequeno produtor, sendo que as unidades de análise foram as cooperativas, tendo como base teórica a Nova Economia Institucional, analisando as transações comerciais entre as cooperativas e a agroindústria processadora.

Portanto, os principais resultados partem da problemática de pesquisa escolhida para este estudo, que é: Como as estruturas de governanças adotadas nas transações entre produtores, cooperativas e processadores de fruticultura na região do Espírito Santo geram benefícios ao pequeno produtor?

A chegada e a expansão da agroindústria de polpa no norte do Estado fortaleceram a criação e desenvolvimento de cooperativas, já que o consumo de frutas pela agroindústria se daria apenas por meio destas instituições, bem como houve, a partir daí, a criação e diversificação de algumas cooperativas. Nesse sentido foram firmados diversos contratos entre a agroindústria e as cooperativas, garantindo preço a ser pago e a produção a ser entregue pelas partes. Estes contratos surgem como uma nova ferramenta para o desenvolvimento regional pois, a partir desta estabilidade nas relações, se reduz as incertezas de produção e aumenta a rentabilidade em ter cooperativa e agroindústria.

A experiência que se tinha até então não era de cooperações entre empresas, mas cadeias produtivas quase-verticalizadas, cujas principais características eram: a) a grande assimetria de poder existente na relação entre as empresas; b) a ausência (ou fragilidade) da regulação dessas relações (em especial as de subcontratação); c) a fragilidade dos espaços de negociação existentes, seja internamente às empresas, seja na relação entre elas, para negociar os processos de reestruturação e externalização que vinham ocorrendo.

Pelo observado, destaca-se que a operacionalização desses arranjos é vulnerável a problemas de custos de transação para compartilhar a quase-renda transacional – ou os benefícios do aprendizado interativo. Diante disto, buscou-se novas formas para estabelecer uma estrutura de governança que almeje reduzir tais custos. A partir daí duas alternativas foram possíveis: 1) estabelecer uma hierarquia interna ao arranjo – que poderia consistir na integração vertical ou eleger uma firma líder do arranjo, mantendo as autonomias contratuais; ou, 2) estabelecer uma arbitragem externa à transação, responsável pela solução dos eventuais litígios e determinador da tarefa a ser cumprida por cada membro da rede. Ou seja, uma instância que busque compatibilizar a racionalidade individual com a racionalidade coletiva.

Nesse sentido, a grande inovação da identificada na Cadeia Produtiva de Fruticultura no Espírito Santo está na formação das cooperativas como um elo também forte da cadeia, possibilitando uma menor dependência dos produtores da indústria de polpa. Além disso, outro diferencial da cadeia refere-se à capacitação técnica e gerencial ao produtor rural, através de parcerias com Órgãos Governamentais e de Fomento (como o INCAPER e o SEBRAE), que têm servido de reguladores de litígios entre os elos da cadeia. Estas parcerias permitiram aos pequenos produtores a criação de uma visão de negócio, o que antes não era possível, além da diversificação de produtos, de ganhos e uma menor dependência de um tipo específico de cultura.

Observou-se, tanto na Coopcrystal, como na Coopruj como na Caf, a seguinte estrutura: com relação aos pressupostos comportamentais, foram evidenciados baixos índices de oportunismo, destacando-se o Oportunismo pré-contratual referente à negociação de preços e poda da fruteira (que determina a colheita). Com relação aos atributos de transação, a frequência é recorrente, tendo destaque às especificidades de ativos (locacional, física, temporal e especificidade dedicada).

O objetivo específico de identificar as estruturas de governança estabelecidas na cadeia produtiva da fruticultura na região (objetivo específico i) foi alcançado, onde destaca-se nas três cooperativas analisadas a estrutura híbrida, com relações comerciais de longo prazo e tendo contratos neoclássicos.

O objetivo de verificar a influência das estruturas de governança junto às cooperativas e aos produtores rurais (objetivo específico ii) foi alcançado ao se demonstram estratégias inovadoras de implementação da cadeia de fruticultura objetivando garantir a diversificação de produtos comercializados por parte do agricultor e, conseqüentemente, uma redução do risco do negócio. O sucesso dessas estratégias se dá também ao fato de trazer aos poucos uma visão de negócio para os pequenos produtores. Através da diversificação de culturas, e com

transações comerciais garantidas na forma de contratos estabelecidos entre cooperativas e empresas processadoras, fomenta-se um novo modelo de desenvolvimento econômico e social na cadeia produtiva, cuja base foi lançada na região, e com expectativas de ampliação na forma e abrangência da cadeia.

O objetivo de propor um modelo conceitual de governança em que o foco seja o pequeno produtor, envolvendo todos os agentes econômicos da cadeia de fruticultura. (objetivo específico iii) foi alcançado, onde, a partir do referencial teórico apresentado no capítulo 2 e das análises dos casos, onde propõe-se o desenvolvimento regional a partir de estruturas de governança, onde o privilegiado é o pequeno produtor, que busca garantias comerciais para se manter no campo.

A produção e coordenação da cadeia produtiva é uma estratégia sistêmica de desenvolvimento local, de forma que as cooperativas se estruturam de acordo com a estratégia de desenvolvimento traçada.

Demonstra-se dessa forma, que os resultados ainda são incipientes e que a governança da cadeia deve estar constantemente monitorando os objetivos almejados pois, por mais que os produtores estejam colhendo “bons frutos” neste negócio, ainda há os entraves, como por exemplo, a resistência de produtores a sua participação e de seus funcionários em treinamentos proporcionados pelos parceiros.

O presente trabalho oferece uma ampla variedade de temas a serem aprofundados, no entanto, sugere-se como recomendação para trabalhos futuros:

1. Análise sobre o impacto do modelo de governança para o desempenho da cadeia;
2. Identificação dos gargalos e produção na cadeia e das fontes de valor agregado;
3. Avaliar a relação entre os diferentes graus de verticalização e a forma com que o aprendizado ocorre,
4. Verificar até que ponto o aparato contratual é fundamental para o desenvolvimento das capacitações e, por sua vez, implicando no desenvolvimento dos produtores e cooperativas da região;
5. A realização de estudos longitudinais, buscando avaliar a evolução das relações contratuais e o seu impacto no desenvolvimento regional.

## **6.2 Limitações do Estudo**

Um estudo com viés qualitativo apresenta uma limitação metodológica pela generalização, quando comparado a sistemas semelhantes. No presente estudo, esta limitação se dá, então, pela comparação entre estruturas de governança de cadeias produtivas de fruticultura, em cooperativas.

Com relação ao referencial teórico, que buscou base na sua explicação através da Nova Economia Institucional, acredita-se que, embora este tenha sido considerado o mais adequado para o estudo em questão, não haveria impedimento para que outras vertentes teóricas fossem implementadas, na análise da coexistência de estrutura de governança na fruticultura no Espírito Santo.

## REFERENCIAL

ALBERS, S.; GEHRING, M.; HEUERMANN, C. "A configurational approach to supply chain governance", in Seuring, S.; Müller, M.; Goldbach, M.; Schneidewind, U. (Eds), **Strategy and Organization in Supply Chains**, Physica Verlag Heidelberg, New York, NY, pp. 99-113. 2003.

ALLEN, D. W.; LUECK, D. Unlike customs: simple cropshare fractions versus continuous cash rents in agriculture. In: V INTERNATIONAL PENSA CONFERENCE ON AGRI-FOOD CHAINS/NETWORKS ECONOMICS AND MANAGEMENT, 5., 2005, Ribeirão Preto. **Anais do PENSA**. Ribeirão Preto: FEARP, PENSA/USP, FUNDACE, p. 86-116. 2005.

AKERLOF, G. A. "The market for lemons: quality uncertainty and the market mechanism". *Quarterly Journal of Economics*, 84: 488-500, 1970.

ALCHIAN, A.; DEMSETZ, H. Production, information costs, and economic organization. **American Economic Review**, 62, pp. 777-795. 1972.

ARBAGE, A.P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 267f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

ARROW, K. J. "Moral hazard". In ARROW, K.J., **The Economics of Information**. Harvard University Press, 1968.

AZEVEDO, P. F., Integração Vertical e Barganha. Tese (Doutorado em Economia) - Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

\_\_\_\_\_. Organização Industrial. In: PINHO, D. B. VASCONCELLOS, M. A. S. (Org.) *Manual de economia*. 3 ed. São Paulo: Saraiva, p. 195-222. 1998.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. In: ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Portugal, Lisboa: edições 70, 1977.

BARNARD, C. **The functions of executive**. Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938.

BATALHA, M. O. (coord.) **Gestão agroindustrial**. GEPAl: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo; Atlas, 1997.

BATALHA, Mário Otávio; BUAINAIN, Antônio Márcio. **Cadeias produtivas de flores e mel**. Brasília: IICA: MAPA/SPA, 2007.



BEGNIS, H.S., ESTIVALETE, V.F.B.; & PEDROZO, E.A. Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva de fumo no sul do Brasil. **Gest. Prod.** São Carlos, 14(2) 311-322. 2007.

BORTOLOTTI, M. A. **Governança na cadeia produtiva de suínos: estudo de caso de duas cooperativas no oeste catarinense.** 2008. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BOUVIER-PATRON, P. Les formes d'organisation des entreprises: limites de l'approche transactionnelle et genèse de l'inter-organisation. **Économie Appliquée**, Paris, n. 4, p. 7-40, 1993.

BREITEMBACH, R. **Estrutura de mercado de fatores e governança na cadeia produtiva do leite: um estudo de caso no município de Ajuricaba-RS.** 2008. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural) – Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008.

BROUSSEAU, E.; CODRON, J. M. The hybridization of Governance Structures: supplying French supermarkets with off-season fruits. In: **SFER Congress Modern Food Retailing**, Montpellier, France, 1997.

BROUSSEAU, E.; FARES, M. Incomplete contracts and governance structures. Paris: Université de Paris I, **Analyse Théorique des Organisations et des Marchés**, 1998. Working Paper, 98-05. Disponível em: <http://atom.univ-paris1.fr/documents>. Acesso em: 26 out. 2009

CAMPOS, E. M.; PINHEIRO, D. R. C. Entre o Sucesso e o Fracasso Organizacional dos Agronegócios Frutícolas: o Caso do Perímetro Irrigado Senador Nilo Coelho, Petrolina, Pernambuco. XXV Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. **Anais do Simpósio de C&T**, Brasília: 2008.

CARVALHO JÚNIOR, L. C. Análise das Transações entre os Segmentos da Cadeia Produtiva Vitivinícola de Santa Catarina. Rio de Janeiro. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. **Anais do ENEGEP**, Rio de Janeiro: 2008.

CATEB, A. B.; GALLO, J. A. A. Breves considerações sobre a teoria dos contratos incompletos. In: **XI Conferência Anual da ALACDE**, 2007, Brasília. Latin American and Caribbean Law and Economics Association (ALACDE) Annual Papers, 2007.

CHAPPUIS, J. M.; PIERRE, S. “Actors co-ordination: governance structures and institutions in supply chains of protected designation of origin”, In: **The Socio-economics of Origin Labelled Products in Agri-food Supply Chains: Spatial, Institutional and Co-ordination Aspects. EAAE Seminar.** no. 7. Le Mans, France, 2000. Disponível em: <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=786506> (Acesso em 16 de janeiro de 2009).

CHEUNG, S. On the new institucional economics. In: CHEUNG, S. et al. **Contract Economics.** p. 48-75. 1990.

COASE, R. H. The Nature of the Firm. **Economica** n. 4, november, 1937.

CRESWELL, John. **Research Design: Qualitative & Quantitative Approaches**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DEMSETZ, H., “Industry structure, market rivalry and public policy”. **Journal of Law and Economics**, no 16 pp 1–19. 1973.

DIETRICH, M. **Transaction cost economics and beyond: towards a new economics of the firm**. London: Routledge, 1994.

DONALDSON, T. The Ethical Wealth of Nations. **Journal of Business Ethics**, vol. 31, p. 25-36, 2001.

DULTRA, M. P. M. ; CRUZ, U. A. ; SOUZA, V. R. . **Arranjos Produtivos Locais como Política de Desenvolvimento Econômico e Social**. CienteFico (Faculdade Rui Barbosa), v. I, p. 6, 2007.

DYER, J. H. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14 , n 4 pág 532 – 550, 1989.

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

FARINA, E. M. M. Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**. vol. 6 no.3 São Carlos. Dec. 1999.

FERREIRA, G. C. **Gerenciamento de cadeia de suprimentos: formas organizacionais na cadeia da carne bovina no Rio Grande do Sul**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002a.

FERREIRA, G. M. V.; MAGELA, W. G.; PEDROZO, E. A.; TAKITANE, I. C. Economia dos custos de transação sob uma análise crítica: perspectivas de aplicação no agronegócio. In: CONGRESSO DA SOBER, 43., 2005, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: SOBER., 1CD-ROM. 2005.

FOURIE, F. In the beginning there were markets? In: PITELIS, C. (Ed.) **Transaction costs, markets and hierarchies**. Oxford: Blackwell, p. 41-65. 1993.

FRAGATA, A., PINTO, A. S.; PAULO, A. T. “Governance of Portuguese ‘Rocha’ pear value chain”, In: **103rd EAAE Seminar ‘Adding Value to the Agro-Food Supply Chain in the Future Euromediterranean Space’**, Barcelona, April 23-25. 2007. Disponível em : <http://www.medcon.creda.es/Posters/Fragata.pdf>. Acesso em 15 de outubro de 2009.

GEREFFI, G. “The governance of global value chains”, **Review of International Political Economy**, vol. 12 no. 1, pp. 78-104. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOLDBAUM, S. A teoria dos custos de transação é funcionalista? In: SEMINÁRIO BRASILEIRO DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, 1., 1998, São Paulo. **Anais do Pensa**. São Paulo: PENZA, p. 1-15. 1998.

GOLDBERG, R. A. Agribusiness coordination: a systems approach to the wheat, soybean and Florida orange economies. Division of research. **Graduate School of Business Administration**. Boston: Harvard University, 1968.

GONÇALVES, W. M. **Confiança, ECT e formas organizacionais: um framework aplicado na vitivinicultura da Serra Gaúcha e do vale do São Francisco**. 210f. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

GRANDORI, A. “Governance structures, coordination mechanisms and cognitive models”, **Journal of Management and Governance**, vol. 1 no. 1, pp. 29-47. 1997.

GROVER, V.; MALHOTRA, M. Transaction cost framework in operations and supply chain management research: theory and measurement. **Journal of Operations management**, v. 21, n. 4, p. 457-473, 2003.

GULATI, R.; Singh, H. “The architecture of cooperation: managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”, **Administrative Science Quarterly**, vol. 43 no. 4, pp. 781-814. 1998.

HAYEK, F. A. The use of knowledge in society. In **American Economic Review**, vol. 35, no. 4, 519-530. Sep., 1945. (Disponível em: <http://www.econlib.org/Library/Essays/hykKw1.html>. Acesso em 31/03/2010).

HEYMANN, L. Q.; ARRUTI, J. M. A.; LIMA, Ricardo Vieira. **Da Monocultura ao Agribusiness: A História da Sociedade Nacional de Agricultura**. São Paulo, 2005.

HODGSON, G. The approach of institutional economics. **Journal of Economic Literature**. Nashville, v. 36, p. 166-192, 1998.

INCAPER – Instituto Capixaba de Pesquisa Técnica, Assistência Técnica e Extensão Rural. Disponível em: [http://www.incaper.es.gov.br/?a=noticias/2009/abril/noticias\\_13\\_04\\_2009\\_1](http://www.incaper.es.gov.br/?a=noticias/2009/abril/noticias_13_04_2009_1)>. Acesso em: 14 abr 2009.

JANK, M.S. **Competitividade do agribusiness brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema carnes**. (Tese - Doutorado em Administração). São Paulo: FEA-USP, 1996.

JAGDEV, H.S. and THOBEN, K.D. “Anatomy of enterprise collaborations”. **Production Planning & Control**, Vol. 12 No. 5, pp. 437-51. 2001.

JENSEN, M. C. e MECKLING, W. H. "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure". **Journal of Financial Economics**, 3: 305-360, 1976.

JERÔNIMO F. B. **A confiança e os mecanismos de coordenação em redes: a experiência da rede formada por sete cooperativas agroalimentares no Rio Grande do Sul**. 2005. Dissertação (Mestrado em Agronegócios) – Programa de Pós-Graduação em Agronegócios – UFRGS, Porto Alegre, 2005.

JORDANA, J. "Traditional foods: challenges facing the European food industry". **Food Research International**, vol. 33 n°s 3-4, pp. 147-52. 2000.

JOSKOW, P.L. The Role of Transaction Cost Economics in Antitrust and Public Utility Regulatory Policies. **Journal of Law, Economics, and Organization**, 7 (Special Issues), p.53- 83, 1991.

KNIGHT, Frank. The Problem of Economic Economic. In Milgrom, P. Roberts, J. (coord). **Economics, Organization and Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International. p.19-53. 1992.

KUPFER, David. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAFONTAINE, F. & SHAW, K. L. "Targeting managerial control: evidence from franchising". **International Society for New Institutional Economics Conference**, Washington, D.C, 1999.

LANE, J. Relevance of the principal-agent framework to public policy and implementation. **National University of Singapore, Faculty of Arts and Sciences**. Work paper series 2003. Disponível em: <http://faz.nuz.edu.sg/ppp/docs/wp/wp29.pdf>. Acesso em 10 de fevereiro de 2010.

LASTRES, H.; SZAPIRO, M. **Novas Políticas na Era do Conhecimento: o foco em Arranjos Produtivos e Inovativos Locais**. UFRJ, 2003.

LOPES, M. A. **A agricultura e o desafio da sustentabilidade**. Portal do Agronegócio, 2007. Disponível em: < [www.portaldoagronegocio.com.br](http://www.portaldoagronegocio.com.br) > Acesso em: 20 mar 2009.

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

LUO, D.Y.; LUO, B.Y. "Corporate governance at multilevels: the parent-subsidiary link", in Luo, D.Y. and Luo, B.Y. (Eds), **Global Dimensions of Corporate Governance: Global Dimensions of Business**, Blackwell Publishing, Chichester. 2007.

MACNEIL, I. R. The Many Futures of Contract. **Southern California Law Review**. v. 47. 691-738. 1974

\_\_\_\_\_. Contracts: adjustments of Long-Term Economic Relations Under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, **Northwestern University Law Review**. v. 72 n. 6, 854-906. 1978.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MACEDO, L. O. B. **Perfil de governança e a coordenação de alianças estratégicas do Sistema Agroindustrial da carne bovina brasileira**. 2009. Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2009.

MÉNARD, C. Une nouvelle approche de l’agro-alimentaires: l’économie néoinstitutionnelle. **Économie Rurale**, Paris, n. 255/256, p.186-196, 2000.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. Milgrom, P. Roberts, J. (coord). **Economics, Organization and Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall International, p.19-53, 1992.

MITCHELL, J.C. Case and situation analysis. **The Sociological review**, vol. 33, p. 187-211, 1983.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D.J. Supplier switching costs and vertical integration in the automobile industry. **The Beel Journal of Economics**, v. 13, p.206, 1982.

MOORE, C.; e BRUIN, A. A Transaction Cost Approach to Understand Ethical Behavior. **Paper...** Albertville, France: The World Congress of Social Economics, 2004. Disponível em: <http://www.socialeconomics.org/uploads/Moore-de Bruin.pdf> (Acessado 9 Jan. 2010).

MOSCHANDREAS, M. The role of opportunism in transaction cost economics. **Journal of Economics Issues**, Wien, v. 31, n. 1, p. 39-58, 1997.

NEVES, M. F. **O sistema agroindustrial citrícola: um exemplo de “quase-integração” no Agribusiness Brasileiro**. 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, 1995.

NEVES, M. F.; ZYLBERSZTAJN, D. REICHARDT, G. V. Distribuição de Hortifrutigranjeiros em São Paulo: o caso dos sacolões. In: XXXV Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. 1997. Natal, (**Anais do SOBER**). Natal, 1997.

NICOLSKY, R. Inovação Tecnológica, Cadeias Produtivas e Competitividade. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio**, 2004. Disponível em: <[http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria\\_2\\_08.pdf](http://www2.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_08.pdf)>. Acesso em: 20 mar 2009.

NOOTEBOOM, B. Trust, opportunism and governance: a process and control model. **Organization Studies**, Berlin, v. 17, p. 985-1010, 1996.

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

\_\_\_\_\_ **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 38 p. 1994.

NORTH, D. C.; Davis L. **Institutional change and American economic growth.** Cambridge: University Press. 1971.

OLIVEIRA, S. J. DE; BACHA, C. J. C. Aspectos Institucionais e o Desempenho do Comércio Exterior Brasileiro. In: International Conference on Agri-food Chain/Networks Economics and Management, 4, 2003. Ribeirão Preto, (**Anais do Pensa**). Ribeirão Preto, 1 Cd-Rom, 2003.

OSBORN, R. N.; HAGEDOORN, J. The institutionalization and evolutionary dynamics of interorganizational alliances and networks. **Academy of Management Review**, Mississippi, v. 40, n. 2, p. 261-278, 1997.

PEDROSO JÚNIOR, R. **Arranjos Institucionais na Agricultura Brasileira: Um estudo sobre o uso de Contratos no Sistema Agroindustrial Sucroalcooleiro da Região Centro-Sul.** (Dissertação – Mestrado em Administração). São Paulo: FEA-USP, 2008.

PETER, H.C.; WYSOCKI, A. **The vertical coordination continuum and the determinants of farm level strategy.** Michigan State University, Staff Paper no. 97-64, 1997.

PETERSON, H. C.; WYSOCKI, A.; HARSH, S.B. “Strategic choice along the vertical coordination continuum”, **International Food and Agribusiness Management Review**, vol. 4, pp. 149-66. 2001.

PINTO JR. H. D.; PIRES, M. C. P. **Assimetria de informações e problemas regulatórios.** Rio de Janeiro: ANP, 2000. Nota técnica. Disponível em: [http://www.anp.gov.br/doc/notas\\_tecnicas/nota\\_tecnica\\_anp\\_009\\_2000.pdf](http://www.anp.gov.br/doc/notas_tecnicas/nota_tecnica_anp_009_2000.pdf). Acessado em 26 de janeiro de 2010.

PITELIS, C. On transaction cost economics and the nature of the firm. **Économie Appliquée**, Paris, n. 3, p. 109-130, 1994.

RAYNAUD, E.; SAUVEE, L.; VALCESCHINI, E. “Alignment between quality enforcement devices and governance structures in the agro-food vertical chains”, **Journal of Management & Governance**, vol. 9 No. 1, pp. 47-77. 2005.

REZENDE, D.C. Integração entre ECT e enfoque evolucionista: um estudo de caso no agribusiness do leite. In: Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu: **Anais do ENANPAD**, CDROM. 1999.

RICHETTI, A; SANTOS, A. C. O Sistema integrado de Produção de Frango de Corte em Minas Gerais: uma análise sob a ótica da ECT. 2002. Disponível em: [www.dea.ufla.br/cedoc/artigos3200.doc](http://www.dea.ufla.br/cedoc/artigos3200.doc). Acesso em 12 jun. 2009.

ROBERT, N. G. "Governance and the wine commodity chain: upstream and downstream strategies in New Zealand and Chilean wine firms", **Asia Pacific Viewpoint**, vol. 47 No. 3, pp. 381-95. 2006.

RUTHERFORD M. **Institutions in Economics, the Old and the New institutionalism**. Cambridge University Press, Cambridge, 1994.

SAES, M. S. M. ; FARINA, E. M. M. Q. ABIC: Ações Conjuntas e Novos Desafios frente a Reestruturação de Mercado. **In: VIII Seminário Internacional PENSA de Agribusiness**, 1998, Águas de São Pedro, 1998.

SANTOS, R. T. Análise Econômica dos Contratos: Elementos para discussão em setores de infra-estrutura. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 21, p. 233-254, jun 2004.

SOUSA, E. L. L. Preservação da identidade de grãos e a coordenação dos sistemas agroindustriais. Tese (Doutorado). Piracicaba: ESALQ/USP, 167p . 2001.

SOUZA, M. P; SOUZA FILHO, T. A.; SERRA, N. E. M.; BORIS, M. Governança em Cadeias Produtivas Agroindustriais. **In: XLIII CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMICA E SOCIOLOGIA RURAL**, Ribeirão Preto - São Paulo: FAE/USP, v. 1. p. 1 -20. 2005.

SCHULZE, B.; SPILLER, A.; THEUVSEN, L. "Is more vertical integration the future of food supply chains? Empirical evidence and theoretical considerations from German pork production", in Omta, O.J., Trienekens, J. and Wubben, E. (Eds), **International Agri-food Chain and Networks: Management and Organization**, Wageningen Academic Publishers, Ede. 2006.

SIMON, H. A. Rational decision making in business organization. *American Economic Review* Nashville, v. 69, n. 4, p. 493-513, Sep. 1979.

\_\_\_\_\_. **Models of Bounded Rationality**. Cambridge: MIT Press, 1982.

SPENCE, A. M. "Job market signaling". **Quarterly Journal of Economics**. 87: 355-374, 1973.

STIGLITZ, J. E. Information and economic analysis; a perspective. **Economic Journal**; v. 95 (o), Supl., p.21-41, 1985.

SZABÓ, G. G.; BÁRDOS, K. "Contracts in agribusiness: a survey in the Hungarian dairy sector", paper presented at 7<sup>th</sup> International Conference on Management in: **AgriFood Chains and Networks**, Ede, 31 May-2 June. 2006.

TROP BRASIL. Disponível em: < <http://www.tropbrasil.com/index.asp> >. Acesso em: 06 fev 2009.

WEBSTER, J. F. E. "The changing role of marketing in the corporation", **Journal of Marketing**, Vol. 56 No. 4, p. 1. 1992.

WILLIAMSON, O. E. "Markets and hierarchies: some elementary considerations", **American Economic Review**, Vol. 63, pp. 316-25. 1973.

\_\_\_\_\_. **Markes and hierarquies**: analysis an antitrust implications. Nova Yok: Free Press, 1975

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics** v. 22, p. 233-261, 1979.

\_\_\_\_\_. **Vertical Integration**: theory and policy, In: The Economic Institutions of Capitalism. The Free Press. cap. 4, 1985.

\_\_\_\_\_. **La Instituciones Económicas del Capitalismo**. Trad. Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

\_\_\_\_\_. Comparative Economic Organization: the Analysis of Discrete Structural Alternatives, **Administrative Science Quarterly**, vol. 36, p. 269-296. 1991.

\_\_\_\_\_. Transaction cost economics and organization. **Strategic Management Journal**, v.12. p. 75-94. 1993.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. Oxford University Press, 1996.

WILLIS, J. **Foundations of qualitative research**: interpretive and critical approaches. London: Sage Publications, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

YIN, X.; ZAJAC, E. J. "The strategy/governance structure fit relationship: theory and evidence in franchising arrangements". **Strategic Management Journal**, vol. 25 no. 4, pp. 365-83. 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. São Paulo, USP, (Tese de Livre-Docência em Administração) 238 f. 1995.

\_\_\_\_\_. Papel dos Contratos na Coordenação Agro-Industrial: um Olhar além dos Mercados. In: Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 43, 2005, Ribeirão Preto. **Anais da SOBER**. Ribeirão Preto: FEARP-USP, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Coord). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.



## ANEXOS

## ANEXO A

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA AS COOPERATIVAS

1. **Nome da Cooperativa:**
2. **Setor:**
3. **Localidade.**
4. **Entrevistado:**
5. **Cargo e função:**
6. **Tempo de empresa:**
7. **Formação:**
8. **História da Cooperativa:**
9. **Número de funcionários:**
10. **Principais produtos e volume de produção (em unidades físicas):**

#### **Pressupostos Comportamentais dos Agentes**

##### **Oportunismo e Informação Assimétrica**

1. Existem conflitos entre a agroindústria e a cooperativa nas transações? Os conflitos ocorrem antes, durante ou após as transações?
2. O contrato indica previamente a forma de resolução de eventuais conflitos nas transações?
3. Quais informações são compartilhadas entre agroindústria e cooperativa? Algum tipo de informação não é compartilhado?
4. São desenvolvidas ações visando ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informação entre agroindústria e cooperativa?

##### **O Oportunismo Pré-Contratual: Seleção Adversa**

1. Há manipulação ou ocultamento de intenções/informações, através de ações que buscam lucros que altere a configuração inicial do contrato?
2. Ocorrem informações privilegiadas antes da realização de contrato?

### **O Oportunismo Pós-Contratual: Risco Moral e Informação Oculta**

1. Há divergência entre os interesses da agroindústria e da cooperativa quanto a produção de frutas?
2. Como é a base de trocas ou cooperação entre a agroindústria e a cooperativa?
3. Existem dificuldades em se “fazer cumprir” os termos do contrato entre agroindústria e cooperativa?

### **Racionalidade Limitada e Incompletude Contratual**

1. Como é realizada a transferência de informações? Existe um sistema específico? As informações são repassadas sistematicamente ou quando solicitadas?
2. Há ações desenvolvidas entre cooperativa e agroindústria visando ampliar e melhorar o nível de informações entre eles?
3. Qual o nível de confiabilidade das informações obtidas?

### **Quebra Contratual**

1. Como se dá o rompimento de contrato e os aspectos legais do descumprimento?
2. Existem sanções previstas para caso de quebra de contratos?

### **Atributos das Transações**

#### **Frequência**

1. Qual a frequência que ocorrem as transações entre agroindústria e cooperativa?
2. Há interesse de se manter uma maior regularidade de negociação entre a cooperativa e a agroindústria?

3. Há medidas adotadas pelos agentes que objetivem estabelecer um padrão de regularidade nas transações?

### **Incerteza**

1. Quais as incertezas envolvidas na produção e comercialização de frutas (referente a cada cooperativa)?
2. Quais ações são tomadas para reduzir as incertezas na produção e comercialização de frutas (referente a cada cooperativa)?
3. As negociações entre agroindústria e cooperativa acontecem da forma como foram planejadas?

### **Especificidade de Ativos**

1. Local: Ocorre a priorização da obtenção de produtos ou a colocação da produção em alguma região específica? Quais ações são conduzidas visando facilitar a aproximação comercial com parceiros em função do aspecto geográfico? Por quê ocorrem?
2. Física: Há ações desenvolvidas pela agroindústria e cooperativa visando alcançar um determinado padrão de qualidade de produto? Quais as razões?
3. Ativos Humanos: São desenvolvidas ações no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais? Quais as razões?
4. Ativos Dedicados à Produção: Há a exigência de utilização de algum ativo fixo para a produção? Quais as razões?
5. Temporal: Há ações implementadas entre agroindústria e cooperativa focal visando adequar a produção e/ou os processos produtivos às contingências de tempo? Quais?
6. Fidelidade: A empresa exige algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos?

### **Atributos de Governança**

#### **Formas Contratuais**

1. Existe um contrato escrito entre a agroindústria e as cooperativas?

2. Como é elaborado o contrato entre agroindústria e cooperativa?
3. Os contratos são respeitados?
4. Qual o tempo de duração desse contrato?
5. Qual o período de revisão desse contrato?
6. Quais as principais penalidades previstas nos contratos?

### **Estrutura de Governança**

1. Como se caracterizaria a forma de coordenação das transações adotada? (relações de curto prazo, relações de longo prazo, contratos padronizados, contratos específicos, relações informais, relações informais baseadas na tradição, etc.). Há diferentes formas de coordenação para diferentes situações ou há um padrão único?
2. Quem é a instituição ou setor responsável pela elaboração, acompanhamento e resolução das disputas relacionadas às transações? (Estrutura de Governança).
3. Quem é o responsável pelos custos relacionados à manutenção desta estrutura de coordenação?

## **ANEXO B**

### **ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA A EMPRESA**

- 1. Nome da Empresa:**
- 2. Setor:**
- 3. Localidade.**
- 4. Entrevistado:**
- 5. Cargo e função:**
- 6. Tempo de empresa:**
- 7. Formação:**
- 8. História da Empresa:**
- 9. Número de funcionários:**
- 10. Principais produtos e volume de produção (em unidades físicas):**

#### **Pressupostos Comportamentais dos Agentes**

##### **Oportunismo e Informação Assimétrica**

1. Existem conflitos entre a empresa e a cooperativa nas transações? Os conflitos ocorrem antes, durante ou após as transações?
2. O contrato indica previamente a forma de resolução de eventuais conflitos nas transações?
3. Quais informações são compartilhadas entre empresa e cooperativa? Algum tipo de informação não é compartilhado?
4. São desenvolvidas ações visando ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informação entre empresa e cooperativa?

##### **O Oportunismo Pré-Contratual: Seleção Adversa**

1. Há manipulação ou ocultamento de intenções/informações, através de ações que buscam lucros que altere a configuração inicial do contrato?
2. Ocorrem informações privilegiadas antes da realização de contrato?

### **O Oportunismo Pós-Contratual: Risco Moral e Informação Oculta**

1. Há divergência entre os interesses da empresa e da cooperativa quanto a produção de frutas?
2. Como é a base de trocas ou cooperação entre a empresa e a cooperativa?
3. Existem dificuldades em se “fazer cumprir” os termos do contrato entre empresa e cooperativa?

### **Racionalidade Limitada e Incompletude Contratual**

1. Como é realizada a transferência de informações? Existe um sistema específico? As informações são repassadas sistematicamente ou quando solicitadas?
2. Há ações desenvolvidas entre cooperativa e agroindústria visando ampliar e melhorar o nível de informações entre eles?
3. Qual o nível de confiabilidade das informações obtidas?

### **Quebra Contratual**

1. Como se dá o rompimento de contrato e os aspectos legais do descumprimento?
2. Existem sanções previstas para caso de quebra de contratos?

### **Atributos das Transações**

#### **Frequência**

1. Qual a frequência que ocorrem as transações entre empresa e cooperativa?
2. Há interesse de se manter uma maior regularidade de negociação entre a cooperativa e a empresa?

3. Há medidas adotadas pelos agentes que objetivem estabelecer um padrão de regularidade nas transações?

### **Incerteza**

1. Quais as incertezas envolvidas na produção e comercialização de frutas (referente a cada cooperativa)?
2. Quais ações são tomadas para reduzir as incertezas na produção e comercialização de frutas (referente a cada cooperativa)?
3. As negociações entre a empresa e cooperativa acontecem da forma como foram planejadas?

### **Especificidade de Ativos**

1. Local: Ocorre a priorização da obtenção de produtos ou a colocação da produção em alguma região específica? Quais ações são conduzidas visando facilitar a aproximação comercial com parceiros em função do aspecto geográfico? Por quê ocorrem?
2. Física: Há ações desenvolvidas pela empresa e cooperativa visando alcançar um determinado padrão de qualidade de produto? Quais as razões?
3. Ativos Humanos: São desenvolvidas ações no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais? Quais as razões?
4. Ativos Dedicados à Produção: Há a exigência de utilização de algum ativo fixo para a produção? Quais as razões?
5. Temporal: Há ações implementadas entre empresa e cooperativa focal visando adequar a produção e/ou os processos produtivos às contingências de tempo? Quais?
6. Fidelidade: A empresa exige algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos?

### **Atributos de Governança**

#### **Formas Contratuais**

1. Existe um contrato escrito entre a empresa e as cooperativas?



2. Como é elaborado o contrato entre a empresa e cooperativa?
3. Os contratos são respeitados?
4. Qual o tempo de duração desse contrato?
5. Qual o período de revisão desse contrato?
6. Quais as principais penalidades previstas nos contratos?

### **Estrutura de Governança**

1. Como se caracterizaria a forma de coordenação das transações adotada? (relações de curto prazo, relações de longo prazo, contratos padronizados, contratos específicos, relações informais, relações informais baseadas na tradição, etc.). Há diferentes formas de coordenação para diferentes situações ou há um padrão único?
2. Quem é a instituição ou setor responsável pela elaboração, acompanhamento e resolução das disputas relacionadas às transações? (Estrutura de Governança).
3. Quem é o responsável pelos custos relacionados à manutenção desta estrutura de coordenação?

## ANEXO C

### ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA A SEAG

1. Nome do Órgão:
2. Setor:
3. Localidade.
4. Entrevistado:
5. Cargo e função:
6. Tempo de na função:
7. Formação:
8. História da Seag:
9. Número de funcionários:

#### **Pressupostos Comportamentais dos Agentes**

##### **Oportunismo e Informação Assimétrica**

1. Existem conflitos entre a empresa e a cooperativa nas transações? Os conflitos ocorrem antes, durante ou após as transações?
2. O contrato indica previamente a forma de resolução de eventuais conflitos nas transações?
3. Quais informações são compartilhadas entre empresa e cooperativa? Algum tipo de informação não é compartilhado?
4. São desenvolvidas ações visando ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informação entre empresa e cooperativa?

##### **O Oportunismo Pré-Contratual: Seleção Adversa**

1. Há manipulação ou ocultamento de intenções/informações, através de ações que buscam lucros que altere a configuração inicial do contrato?
2. Ocorrem informações privilegiadas antes da realização de contrato?

##### **O Oportunismo Pós-Contratual: Risco Moral e Informação Oculta**

1. Há divergência entre os interesses da empresa e da cooperativa quanto a produção de frutas?
2. Como é a base de trocas ou cooperação entre a empresa e a cooperativa?
3. Existem dificuldades em se “fazer cumprir” os termos do contrato entre empresa e cooperativa?

### **Racionalidade Limitada e Incompletude Contratual**

1. Como é realizada a transferência de informações? Existe um sistema específico? As informações são repassadas sistematicamente ou quando solicitadas?
2. Há ações desenvolvidas entre cooperativa e agroindústria visando ampliar e melhorar o nível de informações entre eles?
3. Qual o nível de confiabilidade das informações obtidas?

### **Quebra Contratual**

1. Como se dá o rompimento de contrato e os aspectos legais do descumprimento?
2. Existem sanções previstas para caso de quebra de contratos?

### **Atributos das Transações**

#### **Frequência**

1. Qual a frequência que ocorrem as transações entre empresa e cooperativa?
2. Há interesse de se manter uma maior regularidade de negociação entre a cooperativa e a empresa?
3. Há medidas adotadas pelos agentes que objetivem estabelecer um padrão de regularidade nas transações?

#### **Incerteza**

1. Quais as incertezas envolvidas na produção e comercialização de frutas (referente a cada cooperativa)?
2. Quais ações são tomadas para reduzir as incertezas na produção e comercialização de frutas (referente a cada cooperativa)?
3. As negociações entre a empresa e cooperativa acontecem da forma como foram planejadas?

**Especificidade de Ativos**

1. Local: Ocorre a priorização da obtenção de produtos ou a colocação da produção em alguma região específica? Quais ações são conduzidas visando facilitar a aproximação comercial com parceiros em função do aspecto geográfico? Por quê ocorrem?
2. Física: Há ações desenvolvidas pela empresa e cooperativa visando alcançar um determinado padrão de qualidade de produto? Quais as razões?
3. Ativos Humanos: São desenvolvidas ações no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais? Quais as razões?
4. Ativos Dedicados à Produção: Há a exigência de utilização de algum ativo fixo para a produção? Quais as razões?
5. Temporal: Há ações implementadas entre empresa e cooperativa focal visando adequar a produção e/ou os processos produtivos às contingências de tempo? Quais?
6. Fidelidade: A empresa exige algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos?

**Atributos de Governança****Formas Contratuais**

1. Existe um contrato escrito entre a empresa e as cooperativas?
2. Como é elaborado o contrato entre a empresa e cooperativa?
3. Os contratos são respeitados?
4. Qual o tempo de duração desse contrato?
5. Qual o período de revisão desse contrato?
6. Quais as principais penalidades previstas nos contratos?

**Estrutura de Governança**

1. Como se caracterizaria a forma de coordenação das transações adotada? (relações de curto prazo, relações de longo prazo, contratos padronizados, contratos específicos, relações informais, relações informais baseadas na tradição, etc.). Há diferentes formas de coordenação para diferentes situações ou há um padrão único?
2. Quem é a instituição ou setor responsável pela elaboração, acompanhamento e resolução das disputas relacionadas às transações? (Estrutura de Governança).
3. Quem é o responsável pelos custos relacionados à manutenção desta estrutura de coordenação?