

# Formas Plurais De Governança: Relação Entre Indústrias E Suinocultores Em Mato Grosso Do Sul

*Plural Forms Of Governance: The Relationship Between Industries And Pig Farmers In Mato Grosso Do Sul*

Daniela Teixeira Dias  
Mayra Batista Bitencourt Fagundes  
Silvia Morales de Queiroz Caleman

**Resumo:** O objetivo geral deste artigo consiste em caracterizar as formas de governança da relação entre indústrias e suinocultores do Mato Grosso do Sul. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa de pesquisa, a partir de dados secundários e do método de abordagem rápida. Entrevistas face a face foram realizadas com os gestores de duas indústrias, responsáveis por mais de 90% da capacidade total de abate de suínos no Estado. Os resultados demonstraram a presença de formas plurais de governança, representadas pelas estruturas híbrida e hierárquica. A presença dessas formas plurais pode ser justificada, em parte, pela insuficiência da quantidade de leitões (ambiguidade) com determinado nível de especificidade e qualidade.

**Palavras-chave:** Formas plurais; leitões; especificidade; governança.

**Abstract:** The aim of this article is to characterize the governance modes of relationship between industries and pig farmers in Mato Grosso do Sul. For that, a qualitative approach was applied, based on secondary data and the rapid method of approach. Face to face interviews were conducted with the managers of two industries, which account for over 90% of total capacity of pig slaughter in the State. The results showed the presence of plural forms of governance represented by hybrid and hierarchical structures. The presence of such plural forms can be explained in part by the insufficient amount of piglets (ambiguity) with a certain level of specificity and quality.

**Keywords:** Plural forms; piglets; specificity; governance.

**JEL:** L14.

## Introdução

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2015) e Secretaria de Comércio Exterior – SECEX (2015), apesar do Mato Grosso do Sul não possuir a maior produção e a maior exportação de carne suína do Brasil, são inegáveis os avanços da suinocultura no Estado. O desenvolvimento dessa atividade ocorreu, principalmente, nas regiões mais próximas às áreas produtoras de soja e de milho, uma vez que essas *commodities* são essenciais à composição da ração suína. Fica evidente, a partir disso, que algumas estratégias competitivas foram adotadas para que houvesse avanços nesse sistema agroindustrial, como aquelas relacionadas ao posicionamento organizacional. Destacam-se as relações entre suinocultores e cooperativas e entre suinocultores e indústria, via integração, na busca pela qualidade e pelo controle da produção (UFMS, 2015). Dentre as facetas da competitividade, perante esses avanços, evidencia-se a busca pela eficiência organizacional (MACHADO DA SILVA; BARBOSA, 2002).

Na Nova Economia Institucional, estes elementos estratégicos das organizações podem estar relacionados às estruturas de governança. De acordo com Williamson (1991, 2002), a escolha da estrutura de governança depende, principalmente, das decisões sobre os custos de transação e sobre a resolução de distúrbios. Os custos de transações referem-se àqueles oriundos de negociações de contratos, de monitoramento, de problemas de adaptação, de fiscalização e de organização das atividades. Os distúrbios, por sua vez, são considerados perturbações originadas do

conflito entre as partes envolvidas no negócio. Com o fito de obter menores custos de transações e adaptações apropriadas para a resolução de distúrbios, ocorre a escolha da estrutura de governança, que se dá dentre as formas hierárquica, híbrida e de mercado.

Nesse contexto, na tentativa de compreender as estratégias de governança, através da identificação de falhas e de pontos positivos do setor suinícola do Estado, buscou-se responder: Qual(is) a(s) forma(s) de governança da suinocultura de Mato Grosso do Sul, na relação entre indústrias e suinocultores? Por que essa(s) forma(s) foi(ram) adotada(s)?

Assim, o objetivo geral deste artigo consiste em caracterizar as formas de governança da relação entre indústrias e suinocultores do Mato Grosso do Sul. Para tanto, foram utilizadas informações primárias e secundárias. As secundárias foram provenientes de um estudo advindo da APROSOJA (2015), já as primárias são resultado da pesquisa de campo. A pesquisa de campo ocorreu com gestores das duas principais indústrias do Estado que, juntas, possuem uma capacidade de processamento de carne suína de 5.700Kg/dia, de acordo com informações da IAGRO (2015), da APROSOJA (2015) e pesquisas de campo.

De modo a atender o objetivo proposto, este artigo está estruturado em seis partes, além desta introdução. A primeira refere-se à Nova Economia Institucional e as Formas de Governança, outra as Formas Plurais de Governança e Competitividade, que ajudaram a constituir a base teórica e revisão de trabalhos já realizados sobre a temática. Após isso, os procedimentos metodológicos detalham os métodos utilizados. Os três últimos tópicos focam nos resultados e nas discussões, as considerações finais e as referências sumarizam o trabalho.

## **2. A Nova Economia Institucional e Formas de Governança**

A Nova Economia Institucional (NEI) surgiu como uma solução dos problemas de transações econômicas que ocorrem entre indivíduos de comum acordo (FURUBOTN; RIGHTER, 2005). Coase (1991a; 1991b), destacou-se como um dos pioneiros nos estudos da NEI. Convém ressaltar que, de acordo com Furubotn e Righter (2005), uma das soluções pode se manifestar em três níveis institucionais, descritos por mercados, empresas e estados.

Nesse sentido, passou-se a considerar nas negociações, além dos preços, resultantes do equilíbrio entre oferta e demanda, também os custos das transações econômicas. Duas correntes originaram-se dessas considerações, uma relacionada à ciência da escolha e outra à ciência do contrato (Figura 1). Na primeira, prevalecem as escolhas eficientes na alocação de recursos, em meio à regulação governamental, uma vez que esses recursos são considerados escassos (COASE, 1991b; WILLIAMSON, 2002). Na segunda, observam-se as relações contratuais advindas das negociações, firmadas entre as partes. As duas correntes levam à definição das estruturas de governança apropriadas para cada negociação (COASE, 1991; WILLIAMSON, 2002).

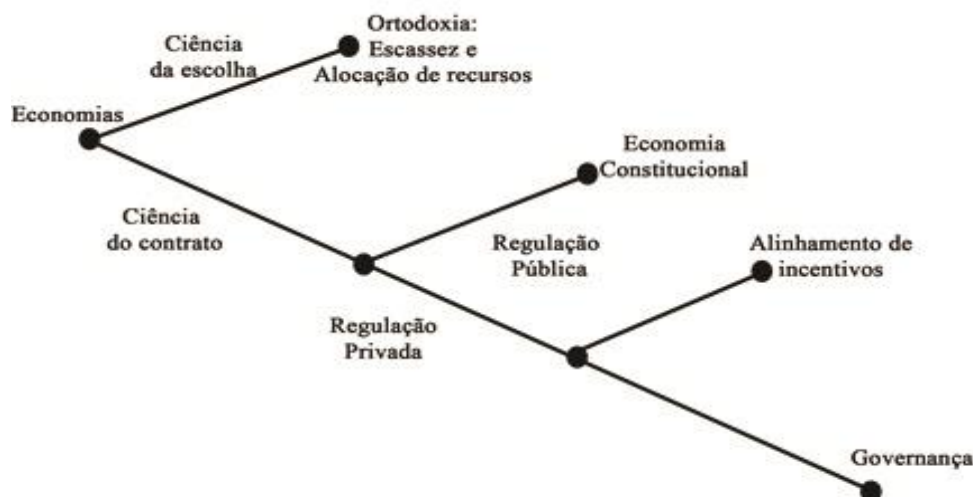


Figura 1 – As ciências das escolhas e do contrato.

Fonte: Adaptado de Williamson, 2002.

Em 1932, Coase, ao discorrer sobre a estrutura institucional, respondeu à questão sobre como conciliar o sistema de preços, a impossibilidade de planejamento central e a gestão, a partir dos custos de utilização dos mecanismos de preço. Para tanto, considerou que, para a formulação dos preços, ocorrem negociações, contratos são redigidos, inspeções e arranjos são feitos para a resolução de conflitos (COASE, 1991a).

Essa questão foi fundamental para os avanços das noções de Sistemas, tais como os agroalimentares, enfatizados por Zylbersztajn (2005) no que tange, além dos conceitos de cadeia produtiva, às relações entre organizações. Coube a Williamson a operacionalização dos custos envolvidos nas negociações e nos contratos, inicialmente tratados por Coase (1991b) e, que foram intitulados, posteriormente, como custos de transação (COASE, 1991a). Isto porque as transações envolvem esforços das partes no alinhamento de incentivos e de estruturas de governança, para que haja a sintonia dos interesses. Sintonia essa que pode envolver a reciprocidade e os riscos contratuais (WILLIAMSON, 2002).

Nesse contexto, de acordo com Zylbersztajn e Giordano (2015), nos estudos das organizações há três focos. O primeiro refere-se aos mecanismos de coordenação, a partir de preços, de alianças estratégicas e de relacionamentos informais. O segundo foco refere-se aos sistemas de integração vertical e/ou horizontal, à alocação dos direitos de propriedade, à internacionalização e às regulações. Por fim, o terceiro faz alusão aos arranjos institucionais, à geração de valor e à cooperação.

No que tange às relações contratuais de governança, Cook e Iliopoulos (2004) enfatizaram que, ao considerar a dependência antes e depois da porteira, há participantes verticais e horizontais na cadeia que caracterizam as estruturas de governança, contribuindo para tomada de decisões e, conseqüentemente, para a tentativa de amenização dos custos de transação.

Coube também a Williamson (2002) descrever os modos alternativos de governança, perante suas fraquezas e suas forças, principalmente aquelas referentes às especificidades dos ativos, que juntamente com a incerteza e o risco, ajudam a caracterizar os custos de transação. Williamson (1991; 2002) percebeu que havia diferenças entre formas de organização e em seus trabalhos buscou responder questões

relacionadas às diferenças, aos parâmetros e aos atributos envolvidos em cada forma de organização.

Primeiramente o autor admitiu, conforme indagações de Menárd, Nunes e Silva (2014), que, para responder a tais questões, com base na teoria das organizações, deve-se considerar os aspectos comportamentais dos indivíduos, dentre os quais está a racionalidade limitada, tratada inicialmente por Simon (1974), uma vez que os contratos são descritos como incompletos, na medida que não se pode prever todas as ocorrências que surgirão durante sua execução. Logo, adaptações seriam necessárias para reduzir essas incertezas, principalmente, aquelas relacionadas ao comportamento oportunista.

Em segundo lugar seriam consideradas as estruturas de governança (mercado, híbrida e hierárquica), analisadas sob três dimensões: especificidade dos ativos (local, física, humana, marca, dedicados e temporal), incerteza quanto ao comportamento oportunista e à racionalidade limitada e frequência das transações (reputação e tradição).

Diante dessas dimensões, seriam tratadas as adaptações, conforme o tipo de transação. Estas ocorreriam diante de distúrbios inconsequentes (mercado), consequentes (híbrido) e altamente consequentes (hierárquico) (WILLIAMSON, 1991; 2002). Assim, diante de problemas, a forma de governança tende a indicar um modo de resolução.

Quanto mais consequentes os distúrbios, maior a tendência de se configurar a hierarquia, haja vista que os distúrbios podem ser entendidos como problemas que ocorrem nas relações entre as partes, sendo estes altamente consequentes, o que implica dizer que há menor possibilidade de serem resolvidos espontaneamente, portanto, a solução dos problemas precisará de estratégias (WILLIAMSON, 1991; 2002).

Distúrbios consequentes são mais característicos do hibridismo e, nele, a resolução de problemas ocorre pelo consenso entre as partes, em conformidade com as salvaguardas e as brechas contratuais. No caso dos distúrbios inconsequentes, as partes resolvem mais facilmente os problemas, sem qualquer tipo de dano à relação entre organizações. A amenização dos distúrbios implica na adaptação das partes envolvidas no problema (WILLIAMSON, 1991; 2002).

Pelas estruturas de governança, de acordo com Williamson (1991), a hierárquica seria recomendada quando todas as outras falhassem, uma vez que para esse tipo de adaptação haveria altos custos de transação, ao degradar incentivos e aumentar os custos burocráticos. A estrutura de mercado seria indicada quando as adaptações fossem automáticas, de alta potência e eficiência. No entanto esse tipo de estrutura só seria viável em feiras e alguns leilões, com maiores efeitos para *commodities*.

As formas de governança de estruturas de mercado e hierárquica representam pontos extremos, de modo que poderia existir outra estrutura, a híbrida, que estaria na posição intermediária entre as duas. Essa estrutura tem como principais características a preservação da autonomia de propriedade, menores custos burocráticos, perante distúrbios inconsequentes e, apesar de não possuir dependência bilateral, os contratos apresentariam salvaguardas para evitar os distúrbios altamente consequentes (WILLIAMSON, 1991).

## 2.1 Formas Plurais de Governança e Competitividade

Segundo Porter (2005), a competitividade existe quando há um desempenho a longo prazo acima da média dos concorrentes, que poderá ocorrer diante da experiência com a produção de bens e serviços.

De acordo com Latruffe (2010), em termos de competitividade, existem os níveis analíticos microeconômico, macroeconômico e mesoeconômico. O macroeconômico trata dos agregados de uma região ou país. O nível mesoeconômico volta-se a uma mercadoria ou a um produto. Por fim, o microeconômico refere-se às organizações, foco deste artigo.

Pelo nível microeconômico, será que a adoção de uma única forma de governança seria estratégica para a competitividade? Ficou evidente, a partir das contribuições de Williamson (1991), que uma organização deveria escolher apenas uma das formas de governança, mas será que uma organização não poderia adotar um *mix* de estruturas de governança? Essa foi uma das principais questões tratadas por Menárd (2013).

As evidências empíricas sugerem que muitas vezes os atores que operam no mesmo setor e monitorando transações semelhantes não convergem em uma estrutura de governança idêntico. Muitas vezes temos um “mix” ao nível da indústria, com diferentes organizações que utilizam diferentes mecanismos que regulam basicamente o mesmo tipo de operação. Esta coexistência é intrigante e representa desafios teóricos, bem como empíricos: por que diferentes formas de governança são adotados frequentemente para organizar operações semelhantes? (MÉNARD, 2013, P. 2, TRADUÇÃO NOSSA).

“(...) No mundo real, as empresas frequentemente combinam modos alternativos de governança para o mesmo tipo de transação dentro de um determinado ambiente institucional” (SCHNAIDER, RAYNAUD, SAES, 2012, P.35). Esse *mix* de estruturas de governança ou formas plurais de governança são determinados pela ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico (MENÁRD, 2013).

Na ambiguidade, o grau de especificidade não pode ser avaliado precisamente, para que norteie a escolha do modo de organização, empurrando a adoção plural de organizações. Na complexidade são assolados os gastos envolvidos nas transações interdependentes, criando incertezas sobre o modo adequado de organização. Esse problema seria sobre o monitoramento, de modo que as formas plurais poderiam amenizá-lo. Por fim, o posicionamento estratégico refere-se às estratégias adotadas pelas organizações, orientadas as formas plurais, quando confrontadas a problemas de controle sobre partes de uma operação (MENÁRD, 2013).

De acordo com Menárd (2014), Schnaider, Raynaud e Saes (2014), dentro desse contexto, existem algumas motivações para a adoção das formas plurais de governança, levadas pela ambiguidade, pela complexidade e pelo comportamento estratégico, tais como restrições de recursos, redirecionamento da propriedade, sinalização, complementariedade e barganha. Motivações essas que foram integradas em uma estrutura teórica unificada por Schnaider, Raynaud e Saes (2014), como demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Explicações existentes para a adoção de formas plurais de governança.

Explicações existentes	Comentário
Diversidade tecnológica	Operações semelhantes para tecnologias alternativas
Solução orientada à inovação	Motivações dos parceiros para a inovação
Motivação financeira	Restrições financeiras
Benchmarking	Distribuição dual, devido a riscos morais
Credibilidade da rescisão	Risco do comportamento oportunista – diversificação
Perspectiva baseada no conhecimento	Benefício da experiência de terceiros

Fonte: Adaptado de Menárd (2014).

A competitividade pode ser mensurada a partir de duas perspectivas, a da gestão estratégica, por meio dos custos de produção, da rentabilidade, da produtividade e da eficiência e, pelo comércio, a partir das vantagens comparativas (LATRUFFE, 2010). Essas perspectivas fazem parte do ciclo de visões e de estratégias, proposto por Krajewskip, Ritzman e Malhotra (2006), que foram resumidos em quatro aspectos: financeiro, consumidor, processos de negócios internos e aprendizagem/crescimento.

Sobre o viés da competitividade, alguns trabalhos já foram desenvolvidos no Brasil, como a tese de doutorado “O sistema de integração da avicultura de corte na mesorregião oeste paranaense: uma análise sob a ótica da nova economia institucional”. Nessa tese ficou evidente que a escolha da estrutura de governança contribuiu para um cenário positivo do sistema agroindustrial de frango de corte, isto a partir do modelo de transação via contrato, de modo a facilitar a coordenação, o monitoramento e a garantia de qualidade. Observa-se, assim, que a adoção de uma única forma de governança demonstrou vantagens na comercialização, nos incentivos à produção, na assistência técnica, na logística e nos créditos (CIELO, 2015).

Scarton e Waquil (2012) indagaram em “governança na cadeia da cachaça artesanal: o caso do Grupo Alambiques Gaúchos”, que a estratégia mais adequada versaria sobre a forma de governança híbrida, havendo necessidade, ainda, de nível estratégico, tático e operacional, de modo a reduzir as ações oportunistas, aumentar a frequência das transações e da racionalidade.

Logo, a adoção de uma forma de governança ou de formas plurais depende do foco que se tem sobre competitividade, como abordado por Latruffe (2010), Krajewskip, Ritzman e Malhotra (2006), e dos gargalos apresentados pelo setor, demonstrados por Menárd (2014). Neste artigo, o foco de competitividade da suinocultura de Mato Grosso do Sul volta-se aos processos de negócios e à decisão sobre as formas de governança depende dos gargalos e das estratégias adotadas, conforme os resultados e discussões.

No Sul do Brasil, houve discussões semelhantes para suinocultura, devido aos novos atributos de demanda, na qual direcionaram para a integração de produtores e indústrias de processamento, na busca pela padronização, pela redução dos custos de transação e pela garantia do direito de propriedade (SOUZA; BÁNKUTI, 2012).

### 3. Procedimentos Metodológicos

Neste artigo, foi definida a natureza qualitativa de pesquisa. Entende-se por pesquisa qualitativa uma estratégia de investigação, utilizando, para tanto, uma linguagem da questão que busca entender, descrever e desenvolver (RALLIS; ROSSMKAN, 1998). Ao considerar que nesse tipo de pesquisa há um ambiente natural

como fonte de dados e o pesquisador como ponto de contato entre o problema e o ambiente (BRYMAN, 1989).

Nessa natureza qualitativa, optou-se por algumas características da técnica de pesquisa voltada à teoria fundamentada e a dados secundários. No que tange aos dados secundários, foi utilizado o relatório intitulado como “Construção da Matriz Insumo Produto para a Cadeia Produtiva de Suíno no Mato Grosso do Sul” (APROSOJA, 2015).

No que se refere à teoria fundamentada, esta, de acordo com Creswell (2007), tem como foco o desenvolvimento de uma teoria na perspectiva de dados de campo. Assumiu-se, enquanto dados de campo, as entrevistas semiestruturadas, que envolveram questões predefinidas, mas preservaram a liberdade dos entrevistados. As entrevistas contaram com 36 questões fechadas e abertas. Algumas dessas questões não foram respondidas pelos gestores agropecuários das duas indústrias, fato que comprometeu maiores detalhamentos relacionados aos custos de transações. As questões respondidas foram divididas em posicionamentos estratégicos, ambiguidade e complexidade, partes das especificidades do ativo e da incerteza. A aplicação das entrevistas ocorreu no mês de novembro de 2014.

Conforme Creswell (2007), as entrevistas feitas neste artigo são do tipo face a face, caracterizado pela entrevista individual, que permitiu informações históricas e maior controle da linha de questionamento. Para as entrevistas foi adotado o método de abordagem rápida, um método acelerado de baixo custo e que permite responder às necessidades de informações diretamente do contexto fornecido, a partir dos responsáveis pela tomada de decisões, interpretação, entendimento da interdependência, além da flexibilidade para explorar novas ideias (WORLD BANK, 2004). O contexto dessas novas ideias originou este artigo, diante dessa flexibilidade e da percepção do pesquisador, a partir das qualificações voltadas às observações locais e anotações, conforme recomendações do World Bank (2004).

Nessas circunstâncias, apenas dois gestores agropecuários, cada um representante de uma indústria processadora de suínos, foram entrevistados. Essas indústrias foram intituladas como A e B, a fim de que fossem preservadas suas identidades. A escolha por essas indústrias ocorreu em função de mais de 90% da capacidade total de abate de suínos do Estado de Mato Grosso do Sul concentrar-se nelas, segundo dados da IAGRO (2015).

Logo, as formas de governança e algumas de suas variáveis características puderam ser interpretadas para a suinocultura de Mato Grosso do Sul. Dentre elas estiveram presentes aspectos transacionais, ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico.

A primeira etapa consistiu na identificação das formas de governança presentes na suinocultura, a partir da relação de interdependência entre indústria e suinocultores. Descritas por Williamson (1991) como de mercado, híbrida e hierárquico. A partir daí, adaptou-se a estrutura (Quadro 2) proposta por ele para um quadro de interpretação das respostas advindas de: possui os atributos descritos fortemente (++), semi-fortemente (+), fracamente (-) ou não possui (0)? Os parâmetros para essas categorias foram comparativos dentro de uma mesma relação entre indústria e suinocultores. A estrutura de governança “A” foi descrita pela relação da indústria “A” com suinocultores e a estrutura “B”, pela interdependência entre indústria “B” e suinocultores.

Quadro 2 – Atributos das estruturas de governança.

Atributos	Estrutura de governança – indústria X suinocultores		
	Mercado	Híbrida	Hierárquica
Intensidade de incentivos			
Controles administrativos			
Adaptação - distúrbio inconsequente			
Adaptação - distúrbio altamente consequente			
Adaptação – distúrbio consequente			

Fonte: Adaptação de Williamson (1991).

Na segunda etapa, foram caracterizadas as formas de governança pelos aspectos transacionais, ambiguidade, complexidade e posicionamento estratégico (Quadro 3).

Quadro 3 – Características das formas de governança – questões para interpretação.

Características	Questões para interpretação
<b>Aspectos transacionais</b>	1-Há quanto tempo a indústria se instalou no MS? 2-O que levou a instalação? 3-Possui parceiros comerciais externos? 4-Em quais municípios de MS atua? 5-Quais modalidades de produção atua? 6-Compra e venda de leitões para outros Estados? 7-Possui outros parceiros?
<b>Ambiguidade</b>	1-Quais produtos comercializa? 2-Quais subprodutos comercializa? 3-Qual a capacidade de abate? 4-De quais municípios são os produtores? 5-São produtores integrados ou independentes? 6- Por que compra leitões de outros Estados?
<b>Complexidade</b>	1-Atua com capacidade ociosa?
<b>Posicionamento estratégico</b>	1-Caso atue, via cooperativa, o que leva em consideração, para tanto? 2-O que leva em consideração para atuar com suinocultores independentes e/ou integrados?

Fonte: Adaptado de Higashi (2015).



## 4. Resultados e Discussões

### 4.1. Suinocultura de Mato Grosso do Sul: Ambiente Estratégico

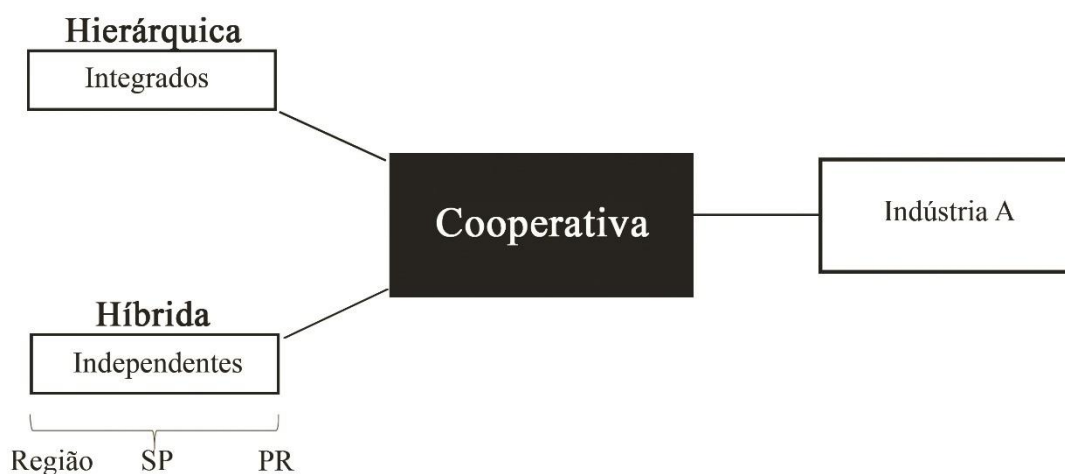
No Mato Grosso do Sul, a suinocultura começou a se desenvolver, principalmente, diante do posicionamento estratégico, perante a produção de soja e milho que são insumos fundamentais para a fabricação de ração (REVISTA RURAL, 2015). A partir disso, começaram a se instalar no Estado indústrias de abate de suínos. De 2005 a 2014, diante do aumento da produção de suínos em 48% (IBGE, 2014), a utilização do milho, farelo de soja e soja em grão cresceu mais de 80%, conforme pesquisas de campo.

Somente em 2014, de acordo com informações da IAGRO (2015), havia sete indústrias de processamento de carne suína no Estado. Destas, duas eram responsáveis por 95,61% do processamento de suínos, operantes sob o Selo de Inspeção Federal (SIF), dada a competitividade no mercado externo. Verificou-se uma concentração do processamento nos municípios de São Gabriel do Oeste, de Dourados e de Sidrolândia. De acordo com as definições de Pindyck e Rubinfeld (2004), perante essa concentração de mercado, ficou evidente que as indústrias formaram um oligopólio ao representarem poucos vendedores de carnes para os demais setores da economia. Por outro lado, ao se apresentarem como poucos compradores potenciais de animais dos suinocultores, deram origem à formação de um oligopsônio.

### 4.2. Formas de Governança da Suinocultura de Mato Grosso do Sul

Pela estrutura de governança “A” (relação entre indústria “A” e suinocultores), a indústria atua no ciclo completo e há a participação de produtores integrados e independentes da indústria que atuam por meio de uma cooperativa (Figura 2). A combinação desses produtores é reflexo, principalmente, da tentativa de amenizar a insuficiência de leitões, conforme pesquisas de campo.

Figura 2 – Relação entre suinocultores e indústria A – estruturas de governança híbrida e hierárquica.



Fonte: Elaboração própria.

Aqueles integrados por meio de cooperativa permitem à indústria maior controle sobre a produção, como visualizado na hierarquia. Essa seria uma maior garantia da produção pela qualidade desejada. Apesar dos suinocultores não possuírem uma relação direta com a indústria, de acordo com pesquisas de campo e APROSOJA (2015), as exigências são realizadas diretamente sobre as cooperativas, que as repassam.

Assim, a cooperativa demonstra-se como a integração entre indústria e suinocultores, em que toda a carne produzida nas granjas da cooperativa destina-se à empresa. Cabe à cooperativa disponibilizar insumos diversos, medicamentos e suporte técnico, dentre outras especificações. Logo, torna-se função dos suinocultores integrados a realização de investimentos, disponibilização de instalações, de mão-de-obra, o custeio de despesas com energia, água, o manejo de dejetos e a obrigação de vender os animais exclusivamente para a empresa integradora (APROSOJA, 2015).

Diante de uma produção menor e de pior qualidade em relação à acertada com a indústria, a cooperativa deve buscar estratégias para solucionar os problemas, antes mesmo da entrega no prazo estipulado (conforme pesquisa de campo). Caso contrário, a indústria resolverá essas questões e, dependendo da consequência, em última instância, poderá romper a relação (distúrbios altamente consequentes), independente do posicionamento da cooperativa ou dos suinocultores.

Segundo pesquisas de campo, um dos problemas enfrentados pela cooperativa refere-se à quantidade insuficiente de leitões. As estratégias adotadas versam sobre a presença de suinocultores independentes (ou do mercado *spot*) e importação de leitões de outros Estados (APROSOJA, 2015). Mato Grosso do Sul importa leitões dos Estados de Santa Catarina e de São Paulo, pois os mesmos são confiáveis quanto às questões sanitárias e de qualidade (REVISTA RURAL, 2015).

Diferentemente de uma feira ou de um leilão, como na governança de mercado ou de uma hierarquia de total controle da indústria, as relações com suinocultores independentes têm se tornado cada vez mais comuns. Em que pese tais relações, a indústria ainda possui capacidade ociosa, configurando um distúrbio altamente consequente.

Ao considerar esses suinocultores independentes, há um direcionamento para uma estrutura de governança híbrida. Nesse caso, os suinocultores escolhem seus próprios insumos e definem o destino das vendas da produção suinícola (APROSOJA, 2015). Há contratos com salvaguardas, mas a relação também depende de aspectos comportamentais, tais como incentivos às relações, como verificado diretamente com as indústrias.

Existe mais flexibilidade e menos custos burocráticos que na hierarquia, no entanto, mais precauções contra eventualidades que no mercado. A resolução de distúrbios (inconsequentes, consequentes e altamente consequentes) será semi-fortemente, ao levar em consideração os aspectos formais do contrato e informais (tais como da reputação e tradição).

A atuação via mercado não seria viável no sistema “A”, em função da especificidade do leitão e do quesito de qualidade, dada a competitividade no mercado externo, de maneira que, como proposto por Williamson (1991), a forma de governança levaria para a híbrida ou hierárquica. Mas também, como admitido por Schnaider, Raynaud e Saes (2014), poderia haver a combinação entre elas (Quadro 4) para uma mesma transação, dependendo das estratégias, no caso, a aquisição de leitões.

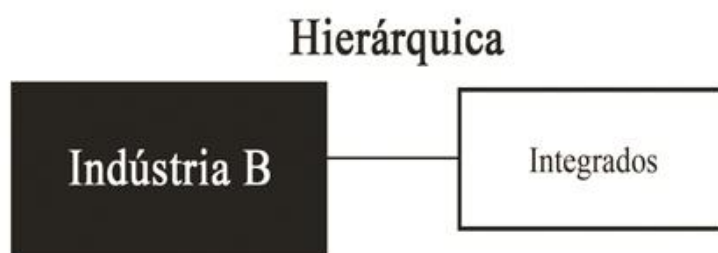
Quadro 4 – Atributos das estruturas de governança da suinocultura de Mato Grosso do Sul.

Atributos	Estruturas de governança A e B		
	Mercado	Híbrida	Hierárquica
Intensidade de incentivos	o	+	o
Controles administrativos	o	o	++
Adaptação - distúrbio inconsequente	o	+	o
Adaptação - distúrbio altamente consequente	o	+	++
Adaptação – distúrbio consequente	o	+	o

Fonte: Elaboração própria.

Quanto ao sistema “B” (relação entre indústria “B” e suinocultores), os suinocultores são 100% integrados (Figura 3), de modo que haveria maior controle da produção pelos integradores, cabendo a estes o fornecimento de ração, de assistência e de animais vivos. Diferentemente do sistema “A”, os integrados não atuam por meio de cooperativa. Nesse sistema, a atuação ocorre por das unidades de produção de leitão, crechário e de terminação.

Figura 3 – Relação entre suinocultores e indústria B – estrutura de governança híbrida.



Fonte: Elaboração própria.

Nessas circunstâncias, a indústria teria um poder significativo na resolução de distúrbios altamente consequentes, dado o maior controle da produção, direcionando para uma hierarquia (quadro 3). A opção pelo maior controle da produção justifica-se, em parte, pela resolução dos problemas oriundos da ausência de leitões. O quadro 3 resume os atributos e as formas de governança da suinocultura de Mato Grosso do Sul.

Assim, apesar de Williamson (1991) admitir a escolha de apenas uma forma de governança, para o setor da suinocultura de Mato Grosso do Sul, observou-se a ocorrência das formas híbrida e hierárquica (quadro 3), caracterizando formas plurais de governança, tratadas por Schnaider, Raynaud e Saes (2014).

#### 4.3. Características das Formas Plurais de Governança

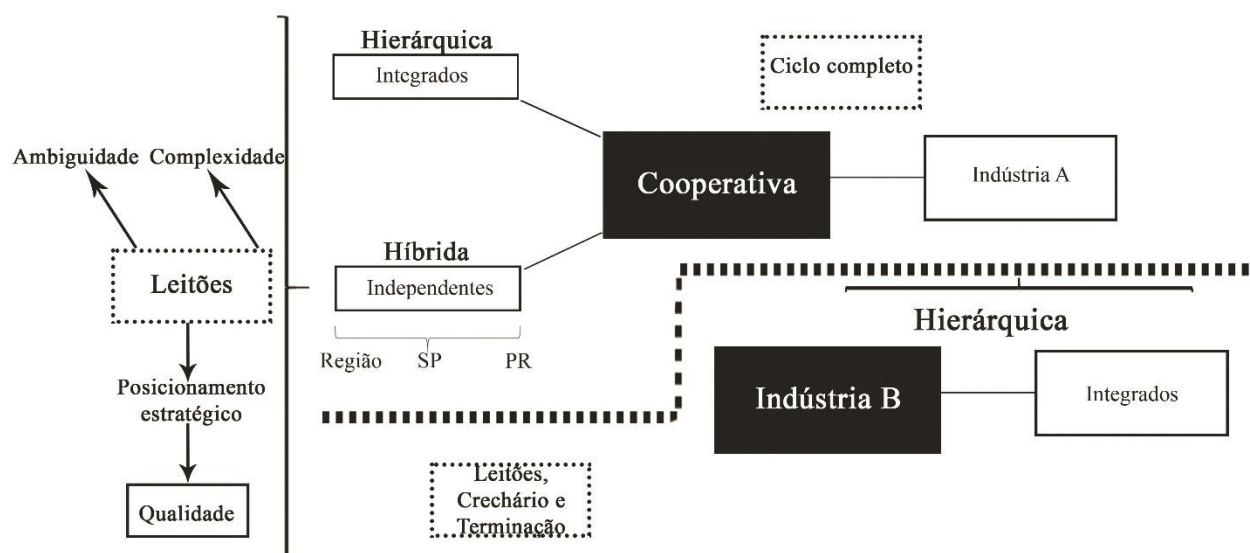
Essas diferentes relações das indústrias com os suinocultores podem ser explicadas, em parte, pela ambiguidade, devido à especificidade da busca por leitões de qualidade e pelo posicionamento estratégico, que visa conseguir leitões destinados à engorda, sob diversas formas de monitoramento. Isso ocorre porque, mesmo com o

crescimento da produção suína no Estado, os frigoríficos relataram a insuficiência de leitões como um gargalo.

Tal fato contribuiu para a atuação dos frigoríficos com capacidade ociosa, o que caracteriza a complexidade. Enquanto solução para a insuficiência da quantidade de leitões, o sistema “A” buscou outras alternativas, a partir de suinocultores integrados e independentes da indústria, atuantes por meio de cooperativa. E o sistema “B”, para resolver essa questão, preferiu garantir sua própria produção de leitões. Observa-se, a partir dessas soluções, a adoção de formas de governança híbrida e hierárquica.

As questões estratégicas (Figura 4) foram visualizadas a partir dessas circunstâncias, ao observar escolhas que permitissem garantir leitões, bem como a qualidade dos mesmos, uma especificidade dos ativos. Para tanto, no sistema “B”, a qualidade estaria garantida, conforme previsto pela empresa. No sistema “A”, a reputação e a assistência fornecida pela cooperativa auxiliariam na busca pelo leitão de qualidade, sendo uma forma de manter ou de aumentar a competitividade do setor.

Figura 4 – Características das formas plurais de governança da suinocultura de Mato Grosso do Sul.



Fonte: Elaboração própria.

## Considerações Finais

Com o fito de responder aos problemas de pesquisa “Qual(is) a(s) forma(s) de governança da suinocultura de Mato Grosso do Sul na relação entre indústrias e suinocultores? E por que foram adotadas?”, foram utilizadas informações primárias e secundárias. As primárias provenientes das entrevistas face a face e, as secundárias, de um relatório técnico.

Observou-se que a indústria “A” se relaciona com duas categorias de produtores, os independentes e os integrados, por meio de cooperativa. Na relação com integrados foi definida a forma hierárquica de governança, diante do maior controle da produção, distúrbios altamente consequentes e maior rigidez. No que tange à relação com os independentes, levou-se em consideração a confiança, a reputação (relações informais) e os contratos com salvaguardas, principalmente, diante dos riscos dos distúrbios

altamente consequentes. A resolução de distúrbios nessas circunstâncias seria semi-fortemente e ajudou a definir a forma híbrida de governança. Quanto às relações com a indústria “B”, ao atuar sob a forma hierárquica de governança, os suinocultores são 100% integrados, de modo que essa indústria apresenta um maior controle sobre a produção, voltado à qualidade desejada.

Nessas relações entre indústria e suinocultores, ficou visível a presença das formas de governança hierárquica e híbrida, definindo as formas plurais de governança da suinocultura de Mato Grosso do Sul. A presença dessas formas plurais pode ser justificada, em parte, pela insuficiência da quantidade de leitões (ambiguidade), com determinado nível de especificidade e qualidade. Logo, a indústria “A” preferiu possuir duas categorias de suinocultores e a indústria “B” optou por garantir sua própria produção por meio da integração, fato que levou às noções de ambiguidade. Consequentemente, as várias formas de controle levaram ao posicionamento estratégico.

Nesse contexto, estudos futuros poderão ser realizados no sentido de suprir as limitações deste artigo, efetuando a análise da eficiência das formas de governança quanto aos custos de transação, um dos principais conceitos tratados pela Nova Economia Institucional. Poderão ser abordados, ainda, estudos sobre as formas de governança de outros setores do agronegócio no Mato Grosso do Sul.

## **Referências**

APROSOJA (coord.). **Relatório Técnico: Construção da Matriz Insumo Produto para a Cadeia Produtiva de Suíno no Mato Grosso do Sul**. Campo Grande, MS: SISTEMA FAMASUL, 2015. 80 p.

BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.

CIELO, Ivanete Daga. **O sistema de integração da avicultura de corte na mesorregião Oeste Paranaense: uma análise sob a ótica da Nova Economia Institucional**. 199f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Programa de Pós-Graduação, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2015.

COASE, Ronald Harry. **Prize Lecture: lecture to the memory of Alfred Nobel, december 9, 1991 – the institutional structure of production**. 1991a. Disponível em: <[http://www.nobelprize.org/nobel\\_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-lecture.html](http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences/laureates/1991/coase-lecture.html)>. Acesso em: 10 maio 2016.

\_\_\_\_\_. The nature of the firm. In: WILLIAMSON, Oliver E.; WINTER, Sidney G. (Org). **The nature of the firm**. New York: Oxford University Press, 1991b. p. 386-405.

COOK, Michael Lee; CHADDAD, F.R.; ILIOPOULOS, Constantine. Governance Models in Food Production and Distribution: Evolution and Role of Mutual Vertical Integration. In: **8th Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics**, 2004, Tucson, Arizona, EUA, 2004.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

FURUBOTN, Eirik G.; RICHTER, Rudolf. **Institutions e economic theory**. The contribution of the New Institutional Economics. 2. Ed. The University of Michigan Press, 2005. 653 p.

HIGASHI, Susan Yuko. **Formas plurais de governança na Ceasa-MS – Central de Abastecimento de Mato Grosso do Sul**. 69 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2015.

IAGRO. **Relação de produtos autorizados para os estabelecimentos brasileiros exportarem por país**. Brasília: MAPA, SDA e DIPOA, 2015. 636 p.

IBGE. **Abate suíno**. 2014. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=24&i=P&c=1093>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Abate suíno**. 2015. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/listabl.asp?z=t&o=24&i=P&c=1093>>. Acesso em: 25 jan. 2016.

LATRUFFE, Laure. **Competitiveness, productivity and efficiency in the agricultural and agri-food sectors**. [s.l.]: OECD, 2010. 63 p.

MENÁRD, Claude. **Plural forms of organizations: where do we stand?** Managerial and Decision Economics (forthcoming), 2012. 15 p.

\_\_\_\_\_. Formas plurais de organização: onde estamos? In: MENÁRD, C.; SAES, M. S. M.; SILVA, V. L. dos S. S.; RAYNAUD, E. (org). **Economia das Organizações: Formas plurais e Desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 52-70.

MENÁRD, Claude; NUNES, R.; SILVA, Vivian Lara dos Santos. Introdução à teoria das organizações. In: MENÁRD, Claude; SAES, Maria Sylvia Macchione; SILVA, Vivian Lara dos Santos; RAYNAUD, Emmanuel (org). **Economia das Organizações: Formas plurais e Desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 13-22.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análises de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2 ed. 2005. 376 p.

RALLIS, Sharon F.; ROSSMAN, Gretchen B. **Learning in the field: an introduction to qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1998. 392 p.

REVISTA RURAL. **Suinocultura: Novo pólo em expansão**. 2015. Disponível em: <<http://www.revistarural.com.br/edicoes/item/6101-suinocultura-novo-polo-em-expansao>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SCARTON, Luciana Maria; WAQUIL, Paulo Dabdab. Governança na cadeia da cachaça artesanal: o caso do Grupo Alambiques Gaúchos. **Informe GEPEC**, Toledo, v. 16, n.1, p.93-111, 2012.

SCHNAIDER, Paula Sarita Bigio; RAYNAUD, Emmanuel; SAES, Maria Sylvia Macchion. O fenômeno das formas plurais. In: MENÁRD, Claude; SAES, Maria Sylvia Macchion; SILVA, Vivian Lara dos Santos; RAYNAUD, Emmanuel (org). **Economia das Organizações: Formas plurais e Desafios**. São Paulo: Atlas, 2014, p. 36-47.

SOUZA, José Paulo; BÁNKUT, Sandra Mara Schiavi. Uma análise dos contratos no Sistema Agroindustrial Suinícola no Oeste Paranaense pela ótica da mensuração e da transação. **Informe GEPEC**, Toledo, v.16, n.2, p.79-97, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L. M.; BARBOSA, S. L. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 7-32, 2002.

SECEX. **Exportações**. 2015. Disponível em: <[http://dw.agricultura.gov.br/dwagrostat/seg\\_dwagrostat.principal\\_dwagrostat](http://dw.agricultura.gov.br/dwagrostat/seg_dwagrostat.principal_dwagrostat)>. Acesso em: 13 maio 2016.

SIMON, Hebert. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1974. 311 p.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Nova York, v. 36,, n.2, p. 269-296, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspective**, Nashville, v.16, n.3, p. 171-195, 2002.

WORLD BANK. **Monitoração e avaliação**: algumas ferramentas, métodos e abordagens. Washington: World Bank, 2004. Disponível em: <[http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/\\$file/me\\_portuguese.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoelib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/7BCBD707EDDD449885256F02006323BE/$file/me_portuguese.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2015.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural** , Rio de Janeiro, v.43, n.3, p. 385-420, 2005.

ZYLBERSZTAJN, Decio. GIORDANO, Samuel Ribeiro. Coordenação e Governança de Sistemas Agroindustriais. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, F.N.; CALEMAN, S.M.Q. **Gestão de Sistemas de Agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2015. p. 1-22.

*Submetido em 11/03/2016  
Aprovado em 18/05/2016*

**Sobre o(s) Autor(es):**

**Daniela Teixeira Dias**

Mestranda em Administração com ênfase em Agronegócio pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Email: [daniela Teixeira Dias@hotmail.com](mailto:daniela Teixeira Dias@hotmail.com)

**Mayra Batista Bitencourt Fagundes**

Professora Doutora em Economia aplicada. Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e leciona no curso de graduação em Ciências Econômicas e na Pós-Graduação em administração com ênfase em Gestão do Agronegócio.

Email: [bitencourtmayra@gmail.com](mailto:bitencourtmayra@gmail.com)

**Silvia Morales de Queiroz Caleman**

Pós Doutora em Economics of Organization (Rotterdam School of Management/ Erasmus University); Doutora em Administração pela FEA /USP (Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo), Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e graduada em Engenharia Agrônoma pela Universidade de São Paulo. Foi bolsista do CNPq, pesquisadora do PENSA - Centro de Conhecimento em Agronegócios e consultora de empresa com foco em gestão do agronegócio. Área de pesquisa: economia das organizações, nova economia institucional e gestão do agronegócio. Atualmente, é professora adjunta no curso de graduação e na pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Email: silviacaleman@gmail.com