

Uma Análise dos Contratos no Sistema Agroindustrial Suinícola no Oeste Paranaense Pela Ótica da Mensuração e da Transação¹

An Analysis of Contracts in Western Paraná Pork Chain Under Measurement And Transaction Approaches

*José Paulo de Souza²
Sandra Mara Schiavi Bánkuti³*

Resumo: Neste artigo discutem-se os aspectos que podem justificar a adoção de estrutura por contratos para conduzir o fornecimento de matéria prima, pelo segmento produtor, para o segmento processador de carne suína no estado do Paraná. Especificamente nesse estado, o desempenho da cadeia merece destaque, sendo que o entendimento dos fatores e condições que explicam as escolhas na forma dos arranjos, bem como a preferência por contratos de integração, identificam a principal contribuição do estudo. O estudo sustentou-se em teorias da ECT e da ECM. Sua execução, sustentada em pressupostos qualitativos e pesquisa empírica de cunho descritivo, identificou que as razões que justificam a escolha por contratos estão na percepção de que as transações se caracterizam não só por maiores níveis de coordenação e especificidade, como também por controle mais elevado, considerando a assimetria de poder na relação. Apesar da presença de ativos específicos, a possibilidade de mensuração dos atributos e sua inserção em contrato viabilizam o arranjo contratual, em detrimento à integração vertical. Assim, a formalização contratual parece indicar estrutura de governança apropriada para o processador, propiciando padronização, reduzindo custos de transação e garantindo direito de propriedade.

Palavras-chave: SAG da carne suína; arranjo contratual; custos de transação e custos de mensuração.

Abstract: This paper aims to discuss aspects related to contractual arrangements between producers and processors in pork system, in the state of Paraná. Specifically in that state, the performance of that chain is highlighted, justifying the study of factors and conditions directing arrangement choice (integration contracts). The research is supported by TCE and MCE theories. Methodological procedures included qualitative assumptions and a descriptive field research. As results, it has been identified that the arrangement choice (contracts) is justified by the perception of higher levels of coordination and specificity in transaction, as well as higher control due to power asymmetry in the relation. Despite the existence of asset specificity, the possibility to measure and insert in contracts attributes enables contractual arrangements, as an alternative to vertical integration. Thus, contractual formalization seems to indicate appropriate governance structure for processors, making possible standardization, transaction cost reduction and guaranteeing property rights.

Keywords: pork chain; contractual arrangement; transaction costs and measurement costs.

JEL: D2; L2.

Introdução

Nos estudos que consideram os sistemas agroindustriais (SAG's), identifica-se, a partir dos diferentes níveis de interdependência, a busca de arranjos capazes de

¹ Este trabalho recebeu apoio financeiro do CNPq.

² Professor Associado do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Email: jpsouza@uem.br

³ Professora Adjunta do Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá. Email: smsbankuti@uem.br

oferecer condições propícias ao desempenho econômico de seus agentes. Entende-se que a competitividade nos SAG's não está associada ao desempenho individual, dado que existem ganhos de coordenação. Alterações de mercado (aumento das exigências dos consumidores e acirramento da concorrência), maiores exigências legais e sanitárias e a crescente inserção em mercados globais, dentre outros fatores, têm impulsionado a busca por maior eficiência em termos técnicos e econômicos. Em muitos casos, a necessidade de organização para fazer frente a novas dinâmicas competitivas leva à construção de arranjos com estruturas de coordenação mais complexas, formalizadas por contratos de integração (MATINEZ, 2002; WILKINSON, 2010).

Esse tipo de arranjo tem se mostrado mais propício à obtenção de produtividade e adequação competitiva dos seus produtos, por viabilizar ganhos de escala, rastreabilidade, acesso a insumos e difusão tecnológica, dentre outros aspectos. Esse é o caso do sistema suinícola no Brasil, que tem como características predominantes o baixo custo dos insumos (alimentação e mão-de-obra), heterogeneidade em termos de porte da produção rural, consumo per capita relativamente baixo e processo de integração avançado, com cadeias produtivas bem coordenadas (IPARDES; IBPQ; GEPAL, 2002). Destaca-se, nesse contexto, o papel da indústria processadora como agente de coordenação das relações com elos a montante, sendo ela responsável pela definição de parâmetros técnicos, econômicos, de risco e distribuição de ganhos, nas quais se caracteriza concentração de poder econômico, estratégico e administrativo (COSER, 2010).

Nota-se que a produção brasileira de carne suína passou de 2,6 milhões de toneladas, em 2004, para 3,2 milhões toneladas, em 2009, com destaque para a suinocultura industrial, com cerca de 90% do total (ABIPECS, 2010a). De acordo com a mesma fonte, a participação do Brasil nas exportações mundiais passou de 4%, em 2000, para 11% em 2009 (mais de 600 mil toneladas), assumindo a quarta posição no *ranking* de maiores exportadores, depois de EUA, EU-27 e Canadá. Segundo estudo da ABIPECS (2010b), enquanto a produção de carne suína no Brasil deve sofrer um acréscimo de 19%, e o consumo deve aumentar 17%, as exportações devem subir 33% no mesmo período, reforçando a posição do Brasil no mercado mundial.

No caso do estado do Paraná, o desempenho da cadeia de produção de carne suína também merece destaque. Conforme dados do Departamento de Economia Rural da Secretaria de Estado de Agricultura e Abastecimento do Paraná (SEAB/DERAL, 2011a), o Paraná é o terceiro maior produtor de carne suína do país, com 471,1 mil toneladas em 2010. Enquanto a produção de carne bovina no Estado apresentou uma redução de aproximadamente 16%, entre 2005 e 2010, a produção de carne de frango apresentou um crescimento aproximado de 33%, e a de carne suína, uma elevação de 44% (SEAB/DERAL, 2011a). O Paraná tem relevância também nas exportações, sendo o quarto maior exportador de carne suína do País. Enquanto as exportações brasileiras desse produto cresceram 25%, entre 2006 e 2010, no Paraná esse crescimento foi de 87%. Assim, o Estado, que em 2006 contribuía com menos de 6% das exportações nacionais de carne suína, foi responsável por 10,5% do total exportado em 2010 (SEAB/DERAL, 2011a).

Considerando o destaque do sistema agroindustrial suinícola no Paraná, bem como a necessidade de entendimento dos mecanismos e condições dinâmicas presentes na escolha pela forma de arranjo entre os elos de produção rural e indústria processadora, o presente trabalho busca entender os aspectos relacionados às formas de governança estabelecidas entre produtores rurais e empresas processadoras no

SAG da carne suína no Paraná. A busca pelo entendimento dos fatores e condições que explicam as escolhas na forma dos arranjos e a preferência pelo contrato de integração identifica a principal contribuição do estudo. A questão norteadora do estudo, em consequência, se concentra em responder: que aspectos podem justificar a adoção de estrutura por contratos para conduzir o fornecimento de matéria prima, pelo segmento produtor, para o segmento processador de carne suína no estado do Paraná?

Cabe observar que o entendimento das decisões estratégicas, quanto às escolhas de como se organizar para produzir e vender, nessa consideração, recebe contribuições de diversas áreas de estudo das ciências sociais aplicadas. Nesse aspecto, a sua compreensão avança no entendimento não apenas das relevantes contribuições da teoria neoclássica, mas considera os determinantes comportamentais, estruturais e institucionais. Essas se consolidam nos pressupostos da Nova Economia Institucional (NEI), notadamente na Economia dos Custos de Transação (ECT) e Economia dos Custos de Mensuração (ECM), a partir do trabalho seminal de Coase (1937), bem como das contribuições de Williamson (1985; 1991; 2002; 2005) e Barzel (2002; 2003; 2005). Nota-se que a multiplicidade e dinamicidade de variáveis e influenciadores que envolvem o fenômeno firma e sua estruturação, como abordado na revisão teórica, tornam seu estudo desafiador e atual, permitindo sua compreensão em diferentes perspectivas.

As orientações propostas pela teoria estabelecem novos mecanismos para explicação dos motivos que levam a escolha dos diferentes arranjos, em função das especificidades operacionais e competitivas presentes, e interesses a serem considerados. A condução do estudo no SAG da carne suína, de forma particular na relação entre o segmento produtor e processador, no Estado do Paraná, contribui para entender os condicionantes locais na formatação desses arranjos. Tradicionalmente a relação é conduzida por contratos de integração, em elos interligando cooperativas e empresas não cooperativas a produtores fornecedores de matéria-prima.

Para atendimento ao objetivo proposto, o trabalho apresenta, além dessa introdução, a seguinte estrutura: a segunda seção, abordando a metodologia de pesquisa utilizada; a seção seguinte, discorrendo sobre a abordagem teórica direcionadora, particularmente nas correntes da ECT e a ECM; uma quarta seção, em que se apresentam os dados e a discussão dos resultados de pesquisa; a quinta seção traz as considerações finais; por fim, são apresentadas as referências.

2. Procedimentos metodológicos

Para a realização deste trabalho, orientado por pressupostos qualitativos, adotou-se como caminho metodológico a pesquisa do tipo descritiva, com recorte transversal e perspectiva longitudinal. Como estratégia de pesquisa, buscou-se, na figura dos produtores rurais com vínculos contratuais com processadores, a fonte para a obtenção de informações que levassem à explicação das motivações que fomentam as estruturas de governança vigentes no setor. A opção pela obtenção de informações pelo lado do segmento produtor justificou-se pela maior disponibilidade e liberdade dos ouvintes para tratamento do assunto.

O levantamento das informações foi realizado por intermédio de roteiro de entrevista semi-estruturado, aplicado a um total de 26 produtores na região Oeste do

Paraná, atuando sob o sistema de produção de terminação de suínos (Unidades Terminadoras – UTs), com contrato de integração junto a empresas processadoras (cooperativas e não cooperativas).⁴ As entrevistas foram efetivadas *in loco*, no primeiro semestre de 2010.

A delimitação geográfica é justificada pela importância da região Oeste na atividade suinícola no Paraná. O Oeste Paranaense se caracteriza como principal região produtora de suínos no estado, contando com quase 40% do efetivo de rebanho suíno do estado em 2009 (IPARDES, 2011). Em 2007, a região Oeste foi responsável por mais de 50% dos abates de suínos do estado, correspondendo a 52% da produção de carne suína no Paraná naquele ano (SEAB/ DERAL, 2011b).⁵

Tendo em vista as afirmações de Godoy (2006) e Godói (2006), para análise de dados adotou-se a metodologia de análise de conteúdo, associada ao apoio da estatística descritiva, consolidou as práticas para obtenção das induções neste artigo. Nesse aspecto, para identificação das estruturas de governança, buscou-se considerar informações relacionadas aos atributos de transação vigentes e formas de relacionamento relatadas pelos produtores, além de informações complementares. Essa sistemática foi necessária para configurar e justificar as estruturas propostas na literatura, as quais se direcionam ao entendimento da dinâmica estratégica e operacional vigentes nesses relacionamentos. Além disso, fontes secundárias foram utilizadas de forma a complementar o conjunto de informações necessárias ao atendimento dos objetivos estabelecidos.

3. Revisão teórica

Quando, em 1937, Ronald Coase, com o artigo intitulado “*The nature of the firm*”, identificou a firma (integração vertical) como alternativa ao mercado na definição de arranjos organizacionais para realização das transações, uma nova perspectiva teórica, em seus pressupostos e unidade analítica, foi oferecida para compreensão dos reais mecanismos de competição, regulação e organização. Ao acrescentar o custo de transação como variável na composição dos custos para operar e competir, o autor ofereceu uma nova alternativa ao modelo Walrasiano⁶ para compreender a firma, em seus limites e relações. Até então, conforme esse modelo, as curvas de custo delimitavam o tamanho da firma em unidades a serem produzidas, e o seu escopo era determinado de modo análogo (BARZEL, 2003). A perspectiva de novas orientações para delimitação de fronteiras agregou nexos de complexidade até então ausente nas análises.

⁴⁴ Na suinocultura, a UT corresponde a sistema de produção para crescimento e terminação do suíno, não envolvendo, portanto, as fases de reprodução e creche. A delimitação do estudo em um tipo de sistema produtivo foi necessária, pois sistemas de produção distintos muitas vezes implicam diferentes estruturas de governança, o que dificultaria a análise dos resultados no presente trabalho. Ver, por exemplo, trabalho de Miele e Waquil (2007).

⁵ Considerando a produção industrial, segundo dados das unidades administrativas da SEAB de Toledo e Cascavel.

⁶ Conforme Barzel (2003), no “*Walrasian World*” as informações estão disponíveis a um custo zero, direitos de propriedade são bem definidos e garantidos a baixo custo e os indivíduos podem fazer o que as firmas fazem ao mesmo custo. Zylbersztajn (1995) complementa, com base nas discussões de Williamson, que, em termos comportamentais, os pressupostos indicam um ambiente de hiper-racionalidade e o auto-interesse é benigno.

A proposição de Coase se consolidou para análise empírica, principalmente, a partir das contribuições de Oliver E. Williamson. A firma, vista como uma estrutura hierárquica centralizada, definida por uma estrutura de governança, em função dos custos de transação, é sistematizada por Williamson (1985; 1996). O autor propõe que as estruturas de governança, as quais delimitam as fronteiras da firma e possibilitam a escolha de outras formas alternativas para conduzir as transações, são configuradas a partir do alinhamento a atributos factíveis de análise: a especificidade de ativos; a incerteza; a frequência das transações. A escolha pela organização interna seria, conforme Williamson (1996), menos dependente de aspectos tecnológicos e o principal fator na decisão de integrar estaria na consideração das especificidades de ativos. Uma elevação nos níveis de especificidades de ativos justificaria a opção pela estrutura hierárquica, tendo em vista o impacto nos custos de transação, se mantida a relação por intermédio do mercado.

Em alinhamento aos atributos da transação, a definição das estruturas de governança, conforme o autor, foca em um extremo a organização hierárquica centralizada (integração vertical) e, de outro, as trocas de mercado (*spot*), oferecendo um *mix* de arranjos intermediários, sistematizados em contratos formais e informais. Assim, o autor acrescentou entre os limites, mercado e integração vertical, a forma híbrida de governança. Essa forma de arranjo, considerando a racionalidade limitada e a possibilidade de comportamento oportunista, se apresenta como alternativa aos elevados custos de monitoramento que a integração vertical poderia ocasionar.

Verifica-se que o caráter dinâmico da análise é assegurado pela busca de alinhamento entre atributos, estruturas e condições econômicas. Williamson (1985, p. 16) afirma: “*The changing character of economic organization over time – within and between markets and hierarchies – is of particular interest*”. Essa perspectiva é identificada também em Demsetz (1997, p. 6) que observa: “*The firm is a nexus of contracts. So, if transactions cost rises, there is a substitution in favor of managed coordination only if contracts used to form the firm do not rise in cost as much as do other transactions*”.

Esse aspecto insere uma importante contribuição e complexidade analítica ao considerar a orientação contratual como forma alternativa de arranjo, na busca de redução de custos de transação. Problemas oriundos da racionalidade limitada dos agentes e a possibilidade de comportamento oportunista⁷, gerando incerteza inerente a condução das transações, reforçam o rol de justificativas para alinhar formas alternativas de coordenação. Conforme ratificam Klein, Crawford e Alchian (1978), após específicos investimentos e criação de quase renda, a possibilidade de comportamento oportunista é real e dois caminhos podem ser indicados, seguindo a proposta de Coase: a integração vertical e os contratos.

Os autores afirmam, entretanto, que, quando os ativos se tornam mais específicos e maiores possibilidades de apropriação de quase renda são criadas, os custos de contratação geralmente aumentam mais do que os custos da integração

⁷ Conforme Zylbersztajn (2006, p. 16) a racionalidade limitada “[...] é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, ou seja, o agente econômico deseja otimizar, entretanto não consegue satisfazer tal desejo”, sendo essencial para compreensão dos atributos *ex post*; já o oportunismo se refere a “[...] ação dos indivíduos na busca do auto interesse [...] parte de um princípio de jogo não cooperativo, onde a informação que um agente possa ter sobre a realidade não acessível a outro agente, pode permitir que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico”.

vertical. De forma heurística, Williamson (1985, 2000) demonstra que essa escolha de estrutura de governança segue uma seqüência envolvendo alternativas tecnológicas, com possibilidades de riscos contratuais e salvaguardas, interpretado pelo autor, como um movimento do simples para o complexo, ou do mercado para hierarquia. De acordo com Williamson (2002), as salvaguardas podem incluir penalidades, divulgação de informações, formas específicas de resolução de conflitos (ex. arbitragem), propriedade conjunta e procedimentos de verificação.

Fundamentado também no trabalho de Coase, Yoram Barzel apresenta um estudo dos limites da firma, tomando como referência os direitos de propriedade na sua definição. Os custos de transações, sob a ótica do direito de propriedade, se relacionam diretamente, na posição do autor, ao delineamento e garantia da propriedade sobre ativos específicos (BARZEL, 2003). Nesse aspecto, Barzel (1997, p. 2) define custos de transação como: “[...] *the costs associated with the transfer, capture, and protection of rights.*” A proteção de direitos de propriedade se daria por dois caminhos alternativos: pelo lado do direito econômico, a partir de acordos firmados; pelo lado do direito legal, garantidos pela formalização contratual. Para o autor, o grau de dificuldade de mensuração dos atributos contribuiria para a definição da estrutura de governança. De acordo com Barzel (2002, p. 5):

“We expect highly valued attributes that are relatively easy to measure be guaranteed by contract. Guaranteeing them by long-term relations would require high level of investment in the relationship. On the other hand, we expect attributes that are valuable but costly to measure to be placed in the long-term relation component of the agreement.”

Assim, atributos de fácil mensuração podem ser estabelecidos em contrato; atributos de difícil mensuração dependem da construção de reputação e confiança em relações de longo prazo ou, em última instância, de integração vertical. Nessa orientação, os custos dos ativos relacionados com problemas de *hold up*, delimitam o tamanho da firma, e definem os custos de propriedade.⁸ Firmas integradas, nessas condições, teriam vantagens sobre as rivais.

Além disso, a necessidade de controle também se estabelece como variável influenciadora. Hart e Moore (1990) observam que a abordagem dos direitos de propriedade considera que a posse de direitos de controle é fundamental para a decisão de integrar. Conforme eles, a obtenção de lucros a partir de uma segunda firma (*profit stream*) pode ser realizada por contratos, mas se o objetivo é ter controle, é preciso integrar suas atividades (*residual control rights*).⁹ Dessa forma, Zylbersztajn (2005, p. 6) conclui: *“Therefore, strict control is associated with vertical integration, while market transactions are chosen when low asset specificity prevails, leaving less room for expropriation”*.

Ao levar em conta a dificuldade de medir as variáveis relacionadas aos atributos de transação, Barzel (2003) propõe a consideração dos custos de

⁸ Conforme Klein, Crawford e Alchian (1978), o termo *hold up* foi usado por Goldberg (1976) como quebra contratual, indicando como a regulamentação governamental poderia ser aplicada para evitar ou reduzir a ameaça de perdas de quase renda.

⁹ Quanto ao controle sobre o capital humano, Hart e Moore (1990, p. 1121) afirmam: “[...] *this view of the firma as a collection of physical assets leads to the intuitive conclusion that a person will have more ‘control’ over an asset’s workers if he employs them (i.e., owns the asset they work with) than if he has an arm’s length contract with another employer of the workers.*”

mensuração e dos custos das relações de produção (*team production*), como pressupostos importantes nessa delimitação. Barzel (2003, p. 48) afirma: “*The team production model and the measurement costs model both explain how alternative payment schemes (using inputs instead of output) result in differing costs of using the market instead of using firms to organize production*”. A firma definida pelo autor caracteriza, dessa forma, um conjunto de contratos cuja variabilidade é contratualmente garantida por um equivalente de capital. Os limites da firma seriam resultantes do balanço entre os custos de garantir direitos de propriedade sobre os ativos e das garantias estabelecidas pela ação de seus trabalhadores, em relação aos custos burocráticos de monitoramento.

A busca pela redução dos recursos associados à captura oportunista, segundo Barzel (2005), aponta a integração vertical como alternativa factível, além da padronização de ativos idiossincráticos como meio para evitar a disputa. A padronização reduz a quase renda e o incentivo para captura. O autor ressalta que a integração vertical é atrativa quando processadores a jusante desejam garantir seus produtos através dos agentes a montante com possibilidade de ganhos oportunistas. Barzel (2005, p. 368) observa:

“The existence of capture opportunities implies that (economic) property rights are not well delineated. When measurement is costless, writing and enforcing complete contracts is trivial, and ownership is well defined. Neither specialized assets’ quasi rents nor anything else will then be captured. Measurement, however, is costly and subject to error, so transactors are not certain how they will fare in their changes; their economic rights are not well defined. Capture opportunities exist everywhere, and transactors will spend resources to capture what they can.”

Nota-se que a informação, para Barzel (2005), se estabelece como essência para garantia dos direitos de propriedade, influenciando na decisão de integrar ou não as atividades. Para o autor, sem informação não há definição do que se possui. A informação tem custo para ser produzida e a aquisição de um produto caracteriza apenas uma transferência parcial de informações relacionadas, possibilitando a ocorrência de disputas, tendo em vista os erros gerados. Além disso, estabelece significado para os direitos econômicos sobre um produto, tanto em termos de padrão de processo como valor.

Para o autor, desde que as informações são incompletas, direitos individuais não são claramente delineados, o que acaba gerando custos adicionais (custos de transação). “*To be effective, then, contract must be objectively measurable and verifiable*” (BARZEL, 2005, P. 361). A integração vertical definiria um arranjo adequado na ausência ou limitação de informações ou para sua transmissão efetiva quando envolve diferentes estágios.¹⁰ A mensuração, nesse aspecto, caracteriza para Barzel uma particular forma de informação.

A impossibilidade de obter informação efetiva no processo, no consumo ou de medir de forma objetiva e verificável limitaria o uso de contratos nas transações ou

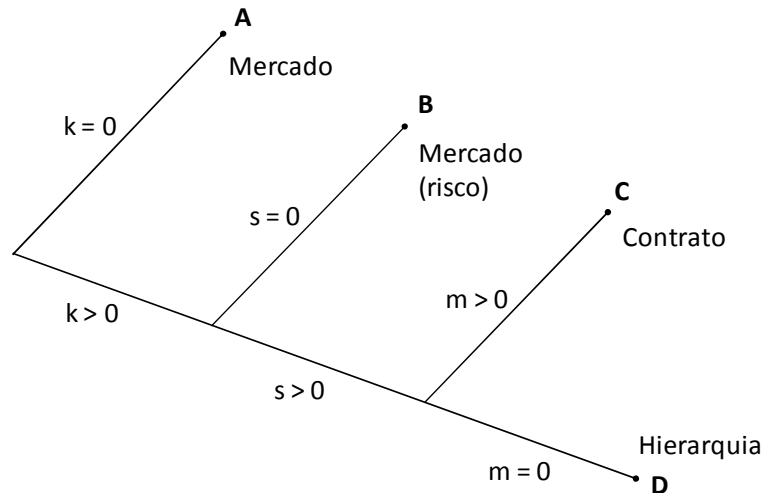
¹⁰ Barzel (2005) identifica as seguintes implicações quando considera a especialização e estágios produtivos: a integração vertical aumenta com o número de passos verticais na produção; a produção se torna mais integrada quando o custo da organização das relações verticais cai; a produção se torna mais integrada quando os ganhos da especialização aumentam.

mercado. Além disso, na proposição de Barzel (2005), a formação de organizações integradas acontece quando o custo de mensurar produtos transacionados é alto. Zylbersztajn (2005, p. 6) resume da seguinte forma: “*The easy-to-measure dimensions are contracted, whilst the difficult-to-measure attributes make room for capture of value and are expected to remain within the firm. High measurement cost invokes the capture of value*”.

Assim, Barzel (2003; 2005) fornece outra explicação para o uso da forma contratual, quando acrescenta a mensuração como forma de assegurar o direito legal da propriedade. O autor explica que a opção pelo arranjo contratual só acontece na presença de mecanismos de garantia e da informação mensurável de forma a resguardar direitos de propriedade entre as partes. Dito de outra forma, mesmo com elevada especificidade de ativos e possibilidades de comportamento oportunista, a integração vertical não seria a única opção, dada à possibilidade de se garantir a continuidade da transação, por intermédio da mensuração e de um contrato, e direitos de propriedade entre as partes.

A explicação e predição acerca das escolhas que levam a adoção de específicas formas de estruturas de governança, notadamente entre a integração vertical e a forma contratual, podem considerar dois tratamentos distintos. Embora pela ECT, a elevação nas especificidades dos ativos transacionados justifique a integração vertical como melhor alternativa para redução de custos de transação, na prevenção de comportamentos oportunistas, ao se considerar a proposta de Barzel, a relação contratual pode prevalecer.

A figura 1 ilustra o esquema contratual a partir das abordagens da ECT e da ECM. Considerando o modelo proposto originalmente por Williamson (1996), foram inseridos aspectos relativos à mensuração dos atributos. Considerando a especificidade dos ativos (k), a presença de salvaguardas (s) e a possibilidade de mensuração dos atributos (m), o esquema propõe a adoção de estruturas de governança mais eficientes. Transações envolvendo ativos de uso geral – ou seja, aqueles com especificidade nula ($k = 0$) – não exigem estruturas de governança protetoras. Assim, tais transações podem ocorrer via mercado *spot*, sob as leis da concorrência (ponto A). Por outro lado, se for observado algum grau de especificidades de ativos ($k > 0$), as partes devem transacionar sob outras formas de governança. Na existência de especificidade de ativos, caso não haja salvaguardas contratuais ($s = 0$), a transação será contratualmente instável, e os agentes inevitavelmente estarão sujeitos a ações oportunistas (ponto B). Como compensação, a transação via mercado pode prover melhor remuneração, dado o risco associado. Além disso, poderá haver tentativa de eliminação de tal especificidade para viabilizar retorno a uma transação via mercado (por exemplo, substituindo uma tecnologia específica por uma tecnologia de uso geral) ou o deslocamento da transação para estruturas mais complexas.



Fonte: Elaboração própria, a partir de Williamson (2005).

Figura 1 – Esquema contratual no contexto da ECT e ECM

A inclusão de salvaguardas na transação ($s > 0$) desfavorece ações oportunistas, provendo redução da incerteza e introdução de algum nível de proteção. Se os ativos específicos não estiverem relacionados a dimensões mensuráveis ($m = 0$), ou se a mensuração for altamente custosa, a forma de governança mais apropriada é a hierarquia (ponto D), pois não haveria formas de garantir direito de propriedade e evitar apropriação de quase renda. Haveria, portanto, a presença de maiores níveis de controle. Por fim, se as dimensões relevantes na transação são mensuráveis e mensuradas ($m > 0$), a transação pode ocorrer via contrato. A mensuração dos atributos, juntamente com as salvaguardas contratuais, torna a forma de governança contratual eficiente (ponto C).¹¹ Destaca-se a necessidade de elevados níveis de coordenação nesse caso.

Conforme se observa, a viabilidade da contratação e sua garantia pelo lado do direito legal, dado a possibilidade de mensuração efetiva, permitem que a forma híbrida seja mantida, mesmo na presença de elevados ativos específicos. Essa discussão respalda o conteúdo analítico deste estudo, e pretende contribuir para que os mecanismos relacionados à formatação das estruturas de governança, de forma pontual na cadeia suinícola paranaense, sejam melhor explicados.

4. Análise dos resultados

4.1 Caracterização dos produtores

Dos 26 produtores entrevistados, 19 afirmaram fazer parte de regime de integração junto a empresas privadas; sete são vinculados a cooperativas processadoras de suínos, conforme indica a tabela 01. Os 26 produtores que atuam sob contratos (cooperados e integrados a empresas não cooperativas) declararam

¹¹ Mensuração de atributos e salvaguardas não são termos sinônimos, mas estão relacionados. Entende-se, nesse caso, que a mensuração está relacionada a procedimentos de verificação, apontados por Williamson (2002) como um mecanismo de salvaguarda. Assim, a mensuração pode gerar uma salvaguarda contratual.

uma média de 4.137 suínos terminados por ano, com um mínimo de 450 e um máximo de 11.000 animais.

Tabela 01 - Número de produtores entrevistados, por empresa processadora

Empresa	N	%
Integradora A	10	38,5
Integradora B	9	34,6
Cooperativa A	5	19,2
Cooperativa B	2	7,7
TOTAL	26	100,0

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Considerando a taxa média na região Oeste de 2,6 lotes por ano, segundo FAEP (2010), observa-se que a média é de 1.591 animais por lote. Ao se observar os dados da Tabela 2, pode-se constatar que os produtores estão distribuídos nos quatro estratos de produção (suínos terminados/lote), sendo predominantemente de médio porte (50%) e grande porte (38,5%).

Tabela 02 – Produtores segundo o porte, por número de animais por lote*

Porte	N. de animais	N	%
Mínimo	Até 200	1	3,8
Pequeno	De 201 a 500	1	3,8
Médio	De 501 a 1.500	13	50,0
Grande	1.501 a 4.000	10	38,5
Excepcional	Acima de 4.000	1	3,8
	Total	26	100,0

Fonte: Pesquisa de campo (2010).

* Segundo classificação de porte proposta por IAP (2004).

No que concerne à importância da atividade suinícola na composição da renda, observou-se que a renda da suinocultura corresponde, em média, a 61,5% da renda agropecuária, indicando grande relevância da atividade para os entrevistados. De fato, para 73% deles, a suinocultura é caracterizada como principal atividade agropecuária. Entretanto, observa-se que a maioria dos produtores (93%) não tem a suinocultura como única atividade agropecuária, indicando algum grau de diversificação. Outras atividades relevantes para os produtores entrevistados são a produção de grãos e a bovinocultura de leite.

Para a condução da suinocultura, os entrevistados possuem em média 2,5 trabalhadores envolvidos (entre familiares e contratados), apresentando mínimo de um e máximo de oito trabalhadores. Em 65,4% das propriedades entrevistadas, a mão-de-obra é predominantemente contratada, não se caracterizando, portanto, como agricultura familiar. Ao serem questionados sobre os fatores de sucesso para a atividade suinícola, 85% dos entrevistados destacaram a eficiência em custo, seguido pela qualidade sanitária (50%).

Por fim, identificou-se possível deficiência de coordenação horizontal, considerando que a grande maioria dos entrevistados (89%) não é vinculada a nenhuma forma associativa. Como o contratante oferece toda a tecnologia e recursos

necessários à produção, a inserção em associações, cuja motivação inicial poderia ser a obtenção de economia de escala, não se faz necessária. Nesse caso, a necessidade de *network*, conforme propõem Lazzarini, Cook e Chadad (2002), é suprida pela empresa contratante. Pode existir aí um fator de entrave nas negociações com a indústria, pois a organização dos produtores em associações poderia auxiliar na troca de informação e na articulação junto aos processadores, promovendo maior equilíbrio econômico nas negociações. Isso poderia ser justificado pela não percepção do produtor, da necessidade ou benefícios da associação.

4.2 Estrutura de governança e mensuração dos atributos

No que diz respeito à estrutura de governança observada, os 26 entrevistados declararam conduzir a atividade suinícola sob regime de contrato formal padronizado junto a processadores. Com relação aos termos da transação, 100% dos entrevistados afirmaram, pois todos os termos são estabelecidos em contrato. Segundo um dos entrevistados: “Se não estiver no contrato, eles (a empresa processadora) não podem cobrar”. Assim, não há espaço para o produtor fazer adaptações.

Em geral, segundo as entrevistas, os produtores são responsáveis por fornecer mão-de-obra e infraestrutura (barracão, instalações, energia, água, etc.), pela engorda do animal (seguindo técnicas de manejo, limpeza e sanidade preconizadas pela integradora), pela gestão de dejetos e, na maioria das vezes, pelo carregamento do caminhão no momento da entrega do produto; enquanto o processador normalmente é responsável pelo fornecimento de leitões, ração, produtos veterinários e assistência técnica, bem como pelo transporte dos animais após o carregamento.

Para caracterização e compreensão das estruturas de governança, algumas variáveis relevantes foram consideradas. Primeiramente, averiguou-se o tempo em que o entrevistado transaciona com o mesmo processador. Em média, os produtores declararam negociar com o mesmo processador há 10,5 anos, com um mínimo de dois anos e um máximo de 24 anos. Cerca de 70% dos entrevistados produzem para o mesmo comprador há pelo menos cinco anos. Isso indica relação duradoura entre as partes, com elevada frequência na transação, o que pode estar relacionado à construção de reputação e redução de custos de transação (procura por novos agentes, novas negociações dos termos do contrato, salvaguardas, etc.).

Com relação à incerteza na transação, deve-se considerar que os custos de transação podem se apresentar em situações de elevada presença de distúrbios ambientais e diante da possibilidade e ocorrência de atitudes oportunistas por parte dos agentes envolvidos na transação. Ao serem questionados sobre os distúrbios do ambiente, 61,5 % dos produtores afirmaram que as ocorrências de mercado não afetam a produção. O restante afirmou que afetam à medida que o preço recebido depende do preço vigente no mercado no momento da entrega do produto, já que o preço no mercado *spot* (suinocultura independente) é referência para formação do preço pago pelo produto no contrato de integração. No que concerne a alterações tecnológicas em produto e processo, observou-se que os produtores estão sujeitos à elevada taxa de inovação, pois 73% indicaram inovações tecnológicas em produto e em processo a cada seis meses, e outros 15% afirmaram que tais inovações ocorrem anualmente.

No que concerne às alterações de contrato, 92% dos produtores afirmaram não enfrentar mudanças nos aspectos contratados. A única alteração apontada pelos produtores diz respeito à forma de pesagem e pagamento pelo produto, já que o processador passou a considerar o peso da carcaça, e não do animal vivo, para pagamento. Apesar de não ocorrerem mudanças nos aspectos contratados, 77% dos produtores entrevistados afirmaram que os processadores têm o poder de fazer alterações não previstas em contrato; 15% afirmaram que as alterações em contrato podem ocorrer por acordo mútuo; para 8% dos entrevistados, não há possibilidade de negociação. Tais alterações podem ocorrer em preço, em quantidade e em outras especificações. Assim, evidencia-se o maior poder do processador na relação, conforme exposto por Coser (2010). Essa situação pode indicar uma condição de apropriação de renda pela geração de assimetria de informação, uma vez que o produtor passa a não ter controle sobre o peso da carcaça.

A maioria dos produtores (88% deles) afirmou que nenhuma das partes descumpre o estabelecido em contrato; para 12% deles, entretanto, o processador já descumpriu os termos do contrato, principalmente ao fornecer insumos de qualidade ruim, tais como leitões e ração. Segundo um entrevistado: “No contrato, está que o lote deve vir bom e saudável, e tiveram lotes muito ruins, e quem leva o prejuízo é o produtor”. Por fim, ao serem questionados sobre o grau de confiança que os produtores depositam no processador, 77% deles afirmaram confiar plenamente, e 23% têm pouca confiança, principalmente pelo fato de já terem recebido insumos de qualidade ruim.

Em termos gerais, os produtores elencaram as principais incertezas inerentes à transação: o preço baixo foi mencionado por 50% dos entrevistados, seguido de questões sanitárias, como epidemias (46%) e doenças (27%). Apesar da elevada frequência de alterações tecnológicas, apenas 15,5% dos entrevistados identificaram este aspecto como fonte de incerteza. Isso indica que, de uma maneira geral, os produtores estão adaptados à necessidade de inovação no setor em que atuam. Assim, percebe-se que, apesar de grande parte das incertezas estar associada a aspectos do macroambiente, o preço é variável de potencial influência pelo processador, o que pode abrir espaço para atitude oportunista.

De uma maneira geral, alguns ativos específicos são necessários para condução da suinocultura. Dentre eles, podem-se destacar as instalações físicas e o conhecimento técnico para a atividade. Observa-se também especificidade locacional e temporal. Em termos locais, a distância entre a granja e o abatedouro pode comprometer a produtividade, dado que está diretamente relacionada ao *estresse* no transporte, qualidade da carne, perda de peso e perda de animais (mortalidade). A especificidade locacional está atrelada ainda às condições de acesso à propriedade rural, considerando não só o tempo de transporte, como também o risco de acidentes e atrasos potenciais.

A especificidade temporal, por sua vez, se faz presente em alguns aspectos importantes no manejo de suínos em terminação, especificamente no que concerne ao período de engorda e o manejo pré-abate (jejum). O período de engorda corresponde ao tempo em que o leitão (com cerca de 70 dias) entra na fase de crescimento e terminação, até atingir o peso de abate, de cerca de 100 a 120 kg de peso vivo (geralmente, entre 150 e 170 dias de vida) (COSER, 2010). O cumprimento do período de engorda adequado é importante para garantir produtividade na produção rural (rendimento de carcaça, conversão alimentar e tempo de processo).

O período pré-abate também implica especificidade temporal, dado que se estabelece um intervalo de tempo de jejum sólido, antes do carregamento dos animais, necessário para garantir o rendimento da carcaça e a qualidade da carne.¹² Períodos muito curtos de jejum podem comprometer o bem-estar animal, ocasionar a contaminação da carne durante a evisceração, elevar a taxa de mortalidade e aumentar a concentração do glicogênio muscular; períodos extensos de jejum, por sua vez, podem levar à grande perda de peso da carcaça e comprometimento do bem estar animal (EMBRAPA, 2000; DRIESSEN e GEERS, 2000).

A necessidade de coordenação entre os segmentos produtor e processador pode elevar a especificidade de ativos, à medida que características específicas de produto e processo passam a ser exigidas pelo processador. Tamanhos específicos de granja, determinados equipamentos e infraestrutura e sistemas específicos de tratamento de dejetos são algumas exigências impostas por processadoras. Assim, a instalação de biodigestor na propriedade, que pode ser valorizado por uma empresa, pode não ter relevância e, portanto, representar perda de valor do ativo em transação com outro processador. Soma-se a isso o fato de que, em sistemas de integração, o produtor opera sob contrato de exclusividade de produção e é fiel depositário das mercadorias envolvidas no processo (leitões, ração, medicamentos, etc.), o que torna a atividade ainda mais específica.

Por meio do trabalho de campo, a especificidade do ativo foi também verificada a partir de algumas considerações. Quando questionados sobre os principais atributos valorizados na transação, 92% destacaram a qualidade da carcaça; 81%, a sanidade; 70%, o peso como os mais relevantes; por fim, os entrevistados destacaram também a produtividade como fator associado à especificidade, considerando que a mesma está ligada a ativos de especificidade física (infraestrutura) e humana (conhecimento técnico). Alguns aspectos podem ser considerados para explanação de tais atributos:

- Qualidade da carcaça: este aspecto está relacionado a características físicas da carcaça (quantidade de carne e qualidade da carne), referente ao percentual de gordura, marmoreio e espessura de toucinho, tamanho da carcaça, aspecto da carne (textura, cor, presença de lesões e hematomas, por exemplo), espessura lombar, entre outros, além de uniformidade do rebanho;
- Sanidade: nesse caso, destaca-se principalmente a ocorrência de doenças virais e bacterianas e suas conseqüências, o uso correto de medicamentos e vacinação, influenciando na mortalidade, no peso do animal e no descarte;
- Peso: o peso da carcaça é importante fator, sendo averiguado o peso da carcaça para cálculo de rendimento e pagamento;
- Produtividade: nesse aspecto, são considerados fatores de caráter técnico, tais como infraestrutura adequada e manejo apropriado, para se reduzir mortalidade e descarte, e aumentar conversão alimentar e ganho de peso.

Dessa forma, entende-se que as transações em estudo envolvem ativos com considerável especificidade. Considerando a especificidade dos ativos, alguns pontos são exigidos pelos processadores. Observa-se que os aspectos demandados no processo estão relacionados aos atributos valorizados. Os entrevistados destacaram

¹² Segundo Portaria 711 /1995, do Ministério da Agricultura, o período de descanso, jejum e dieta hídrica pré-abate deve compreender, no mínimo, oito horas e, no máximo, 24 horas.

principalmente o cuidado no manejo (100% dos entrevistados), alimentação e aspectos nutricionais (100%), limpeza (96%), vacinação (88,5%) e controle sanitário (85%).

O quadro 1 relaciona os atributos valorizados na transação com aqueles exigidos em processo, indicando elevada consistência entre eles. Assim, exigências relativas à alimentação e nutrição, manejo, limpeza e controle sanitário são importantes para se alcançar boa qualidade da carcaça. A sanidade, por sua vez, está relacionada às exigências de manejo, limpeza, vacinação e controle sanitário. Por fim, alimentação e nutrição, manejo e controle sanitário são importantes influenciadores do peso; e a produtividade é influenciada pela alimentação e nutrição, manejo e controle sanitário. Dessa forma, pode-se afirmar que as exigências no processo estão de acordo com os atributos valorizados.

		Atributos associados à especificidade			
		Qualidade da carcaça	Sanidade	Peso	Produtividade
Exigências no	Alimentação e nutrição	X		X	X
	Manejo	X	X	X	X
	Limpeza	X	X		
	Vacinação		X		X
	Controle sanitário	X	X	X	X

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quadro 1 – Relação entre os atributos de especificidade e as exigências no processo

Considerando as exigências de processo, os entrevistados destacaram os principais aspectos estabelecidos em contrato. Dentre eles, estão: padrões pré-estabelecidos de produto e de processo, englobando padrões de limpeza, padrões sanitários e de manejo; procedimentos para remessa; penalidades financeiras explícitas; prazo de entrega; e duração do contrato.

Com relação à mensuração dos atributos, destaca-se que os processadores possuem mecanismos de mensuração dos aspectos exigidos em processo. Os produtores entrevistados destacaram as principais dimensões mensuradas pelas empresas, conforme indicado no quadro 2. Assim, a mensuração de problemas sanitários, por exemplo, associados principalmente à ocorrência de doenças respiratórias, infecções bacterianas e artrites, tem relação com: (a) qualidade da carcaça, pois podem comprometer a qualidade e a quantidade de carne, bem como a uniformidade do rebanho; (b) peso, podendo levar a baixo ganho ou perda de peso; (c) produtividade, estando associado à mortalidade e descarte de animais; e (d) a própria sanidade do rebanho.

		Atributos associados à especificidade			
		Qualidade da carcaça	Sanidade	Peso	Produtividade
es mensura	Mortalidade		X		X
	Descarte				X
	Problemas sanitários	X	X	X	X
	Peso			X	X
	Limpeza do cocho		X	X	X

	Ganho de peso	X		X	X
	Contusões e hematomas	X			X
	Lesões internas	X			X
	Temperatura da granja		X	X	X

Fonte: Pesquisa de campo, 2010.

Quadro 2 – Relação entre os atributos de especificidade e as dimensões mensuradas

Dessa forma, observa-se, pelo quadro 2, forte consistência entre os atributos associados à especificidade e à mensuração, pois todos os atributos associados à especificidade estão relacionados a, pelo menos, quatro dimensões mensuráveis, o que indica capacidade da processadora em mensurar as dimensões associadas à especificidade de ativos. Assim, entende-se que, embora existam ativos específicos, os processadores conseguem estabelecê-los em contrato e colocar em funcionamento mecanismos de mensuração, o que viabiliza a forma contratual de governança. Entretanto, nota-se que pelo lado do produtor a mensuração não garante direito de propriedade. Isso porque o acompanhamento do processo de abate, evisceração e pesagem de carcaça não é acompanhado pelo produtor, o que gera assimetria informacional. Dessa forma, embora atenda a necessidade de geração de informação e controle para o processador, não apresenta reciprocidade para o produtor, configurando oportunidade para apropriação de renda.

Considerações finais

A nova dinâmica de mercado, com acirramento da concorrência global e maiores exigências em termos de qualidade e padronização, por exemplo, contribuíram para aumentar a especificidade de ativos na suinocultura, na medida em que a presença de novos atributos demanda respostas operacionais mais específicas. A necessidade de planejamento na cadeia a fim de abastecer adequadamente o mercado e atender necessidades específicas de clientes (quantidade e qualidade de produto) tem levado empresas processadoras a buscarem formas de coordenação da cadeia, dentre as quais se destaca o uso de contratos de integração com suinocultores.

Nessa orientação, o presente trabalho buscou identificar fatores determinantes das estruturas de governança observadas entre suinocultores e indústria processadora no estado do Paraná, à luz das teorias da ECT e da ECM. Ao se considerar as duas vertentes da NEI, buscou-se identificar aspectos complementares entre elas, o que viabilizou a execução dos objetivos propostos.

A partir do estudo realizado, algumas considerações podem ser feitas. Primeiramente, entende-se que a inserção de aspectos tratados na ECM ao esquema contratual de Williamson (2005) indica complementaridade e representa importante contribuição teórica. A possibilidade de mensuração dos atributos específicos, a partir de dimensões mensuráveis, viabiliza a criação de procedimentos de verificação, o que reduz a incerteza associada ao risco contratual e a apropriação de quase renda, garantindo direito de propriedade. Assim, a elevada incerteza, que, no modelo de Williamson (2005), direcionaria a transação para a hierarquia, é reduzida, viabilizando a forma contratual.

Ademais, o estudo empírico trouxe respaldo, permitindo ratificar o novo esquema contratual proposto. Retomando a figura apresentada na seção teórica (figura 1), a pesquisa de campo indica uma situação em que há especificidade de ativos ($k > 0$), com presença de salvaguardas ($s > 0$) e mensuração dos atributos específicos ($m > 0$), o que permite reduzir a incerteza, o risco contratual e a conseqüente apropriação de quase renda, notadamente pelo lado do processador, justificando a forma híbrida como suficiente para conduzir as transações.

Destaca-se, por fim, que as transações estudadas se caracterizam por relações assimétricas, nas quais o processador, em determinadas situações, tem possibilidade de exercício de poder, descumprindo o estabelecido em contrato ou realizando alterações não previstas em contrato. À medida que ativos mais específicos são inseridos na transação, observa-se perda de controle sobre o produto e sobre o processo por parte do produtor rural o que, em conseqüência, pode estabelecer uma relação de dependência junto ao processador, e criar possibilidade de apropriação de renda por assimetria informacional. Por outro lado, essa assimetria de poder favorece a atitude de coordenação e tomada de decisão por parte da empresa processadora. Assim, as transações se caracterizam não só por maiores níveis de coordenação e especificidade, como também por controle mais elevado, cuja formalização contratual parece indicar a mais adequada estrutura de governança, propiciando padronização, reduzindo custos de transação e garantindo direito de propriedade.

Referências

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína. **Carne suína brasileira**. Relatório 2009/2010. Disponível em: <www.abipecs.org>. Acesso em 20 jan 2011.

ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína. **Complexo carnes**. Cenário 2012. 2010b. Disponível em: www.abipecs.org. Acesso em 02 fev 2011.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. Cambridge University Press. 1997.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. Tübingen/Germany, v. 161, n. 3, p. 357-373, 2005.

BARZEL, Y. Organizational Forms and Measurement Costs. **International Society for New Institutional Economics - ISNIE**. Aug, 2002.

BARZEL, Y. **Property rights in the firm**. In: ANDERSON, T.L. MCCHESENEY, F.S. Property Rights: Cooperation, Conflict, and Law. Princeton University, 2003.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economic**. London, v. 5, n. 16. p. 386-405, 1937.

COSER, F.J. **Contrato de integração de suínos: formatos, conteúdos e deficiências da estrutura de governança predominante na suinocultura brasileira**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Agronomia e Medicina Veterinária. Universidade de Brasília, 2010.

DEMSETZ, H. The firm of the theory: its definition and existence. In: Demsetz, H. **The economics of the business firm: seven critical comentaries**. Cambridge University Press, 1997.

DRIESSEN, B.; GEERS, R. Estresse durante o transporte e qualidade da carne suína: uma visão européia. 1ª Conferência Internacional Virtual sobre Qualidade da Carne Suína. **Anais...** Concordia, SC , p. 39–51, 2000.

EMBRAPA. A suinocultura brasileira pode competir com a européia. Disponível em: <<http://www.embrapa.br/imprensa/artigos/2000>>. Acesso em 20 fev. 2011.

GODOI, C. K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 376-401, 2006.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A.B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

GOLDBERG, V. P. Regulation and administered contracts. **Bell Journal of Economics**. London, v. 7, n. 2, p. 426-448, 1976.

HART, O.; MOORE, J. Property rights and the nature of the firm. **Journal of Political Economy**. Chicago, v. 98, n. 6, p. 1119-1158, December, 1990.

IPARDES; IBPQ; GEPAL. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial da carne suína no estado do Paraná**: sumário executivo. Curitiba, 2002.

KLEIN, B.; CRWFORD R. G.; ALCHIAN, A. A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **The Journal of Law and Economics**. Chicago, v. 21, n. 2, p. 297-326, 1978.

MARTINEZ, S. W. Vertical coordination of market systems: lessons from poultry, egg, and pork industries. **Agricultural Economic Report**, n. 08. USDA, April, 2002. Disponível em: <<http://www.ers.usda.gov/Publications/AER807>>. Acesso em 15 dez. 2010.

SEAB/DERAL. **Números da pecuária paranaense**. 2011a. Disponível em: <<http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/nppr.pdf>>. Acesso em 15 fev 2011.

SEAB/DERAL. **Produção Agropecuária**. 2001b. Disponível em <<http://www.seab.pr.gov.br/arquivos/File/deral/pec5.pdf>> . Acesso em 20 fev 2011.

WILKINSON, J. Transformações e perspectivas dos agronegócios brasileiros. **Revista Brasileira de Zootecnia**. Viçosa/ MG, v. 39, edição especial, p. 26-34, 2010.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**. Nova York, v. 36, n. 2, p 269-296, June, 1991.

WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism** – firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 468 p., 1985.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Governance. **American Economic Association Annual Meeting**. Philadelphia, Jan. 2005. Disponível em: <http://www.aeaweb.org/annual_mtg_papers/2005/0107_1645_0101.pdf>. Acesso em: 03 fev. 2006.

WILLIAMSON, Oliver E. The Institutions and Governance of Economic Development and Reform. **Annual Bank Conference on Development Economics**, 1994.

WILLIAMSON, Oliver E. **The Mechanisms of Governance**. Oxford: Oxford University Press, 429 p. 1996.

WILLIAMSON, Oliver E. The Theory of Firm as Governance Structure: from Choice to Contract. **Journal of Economic Perspectives**. Pittsburgh, v. 16, n. 3, p. 171–195, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de governança e coordenação do *agribusiness***: uma aplicação da nova economia das instituições. Tese de livre docência apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 1995.

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