

CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES DE AVICULTORES SUL-MATO- GROSSENSES E A INDÚSTRIA AVÍCOLA

*South-Mato Grossenses transactions characteristics and
the poultry industry*

Gustavo Magalhaes de Oliveira
Silvia Morales de Queiroz Caleman

CARACTERÍSTICAS DAS TRANSAÇÕES DE AVICULTORES SUL-MATO-GROSSENSES E A INDÚSTRIA AVÍCOLA

South-Mato Grossenses transactions characteristics and the poultry industry

*Gustavo Magalhaes de Oliveira
Silvia Morales de Queiroz Caleman*

Resumo: Na Economia das Organizações é cada vez mais frequente a utilização da Economia de Custos de Transação (ECT) perante a existência simultânea de diversas formas de governança. Entretanto, essa avaliação carece de um conceito sólido com base nos custos de mensuração, visto que a literatura vem abordando este tema com base no conceito de formas plurais que se direciona a especificidade dos ativos e não ao problema de mensuração. Portanto, o presente trabalho tem como objetivo principal testar empiricamente o conceito de Tolerância Organizacional no sistema agroindustrial (SAG) de aves de Mato Grosso do Sul. A pesquisa é descritiva com abordagem quantitativa embasada em 33 observações com estatísticas descritivas. O principal resultado encontrado é a baixa tolerância organizacional do SAG, ou seja, a dependência de poucos modos de governança. Porém, os agentes analisados são totalmente dependentes dos contratos de integração, visto que estes são utilizados de maneira exclusiva para a coordenação do sistema produtivo. Ainda, o estudo contribui ao apontar a necessidade de considerar o acesso à tecnologia e o poder de barganha como impactantes na tolerância organizacional. Dessa forma, a contribuição da pesquisa se dá pela aplicação empírica de constructos teóricos embasados na diversidade de formas de governança e dificuldade de mensuração.

Palavras-chave: coordenação, tolerância organizacional, agronegócio, avicultura.

Abstract: Inside Economics of Organization is usual the adoption of Transaction Cost Economics and Measurement Costs literature to explain the coexistence of different governance mechanisms. Although, these interpretation lacks of a theoretical concept based on measurement costs, since the studies have been interpreting the phenomenon though the plural forms concept that still focuses on asset specificity and not measurement issues. So, the paper aims to test empirically the concept of Organizational Tolerance applied in the agri-based system of poultry from Mato Grosso do Sul. The research is descriptive with a quantitative approach which has 33 observations from a survey with descriptive statistics. Results present that the agri-based system has a low level of organizational tolerance, in other words, it is dependent of a few governance forms. In this case, the agents are totally surrounded by contracts of integration in reason that the whole chain is coordinated by these mechanisms. This study presents the need to investigate the access to technologies and bargaining power as determinants in the organizational tolerance. Other are shown by its empirical application related to theoretical approaches that look diversity of governance modes and difficulties in measurement.

Keywords: coordination, organizational tolerance, agribusiness, poultry.

JEL: D24

Introdução

O sistema produtivo de frango de corte do Brasil demonstra ser cada vez mais importante para o aumento da competitividade do agronegócio brasileiro, tanto no cenário nacional quanto internacional. Prova disso foi que o país manteve a liderança na exportação mundial de carne de frango e o segundo lugar na produção avícola em 2015 (ABPA, 2016).

A produção do setor encontra-se em crescente desenvolvimento devido à demanda mundial aquecida. De janeiro a março de 2016 foi alcançado o terceiro recorde trimestral de abate de carne de frango no Brasil com 1,48 bilhão de cabeças (IBGE, 2016).

O Mato Grosso do Sul (MS) é tido como um agente importante na construção dos diferenciais competitivos desse setor e seu desenvolvimento. Mesmo com a crise do setor avícola no Brasil em 2017, o estado apresentou uma capacidade eficiente no gerenciamento da queda na produção de frango. Mato Grosso do Sul finalizou o ano de 2017 com 150 milhões de cabeças com uma diminuição de 16 milhões em relação a 2016. Enquanto que os três estados brasileiros com maior produção apresentaram uma desaceleração evidentemente maior. Em ordem de liderança na produção avícola brasileira, Paraná apresentou uma diminuição de 300 milhões, Santa Catarina surgiu com uma perda de 113 milhões e Rio Grande do Sul com 125 milhões (MAPA, 2016). Por outro lado, estudos preliminares (Gordin, 2004, Rodrigues et. al., 2015) apresentam problemas de coordenação que destacam potenciais perdas de competitividade em médio e longo prazo em Mato Grosso do Sul, que justificam a necessidade de estudo futuros.

A literatura traz que os ganhos de competitividade do setor podem ser vistos com base nas formas de governança adotadas pelo sistema produtivo (FARINA, 1997). Com base em Williamson (1985) e Barzel (1982), uma forma de analisar os mecanismos de governança é o embasamento na Economia de Custos de Transação (ECT) e na Economia dos Custos de Mensuração devido à aplicabilidade de ambas as perspectivas em sistemas agroindustriais (ZYLBERSZTAJN, 1995, CALEMAN; SPROESSER; ZYLBERSZTAJN, 2009).

Tais teorias apresentam que os atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) como relevantes na determinação de uma estrutura de governança (WILLIAMSON, 1985, ZYLBERSZTAJN, 1995). Entretanto, há um corrente debate acerca de transações com atributos similares sendo coordenadas por mecanismos distintos (MENARD; KLEIN, 2004; NOGUEIRA, 2003). Tal cenário enfatiza a argumentação de que determinados setores possam deter uma variedade de formas de governança mesmo que para transações similares. Em outras palavras, pode-se afirmar que alguns sistemas produtivos apresentam uma tolerância maior ou menor para essa coexistência de mecanismos de coordenação para suas transações, o que é denominado como Tolerância Organizacional¹ (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

Ainda segundo esses autores, o conceito explora a coordenação e a definição de direitos de propriedades em cada uma das dimensões de um bem, isto é, direciona atenção ao problema de dificuldade mensuração das dimensões, como na exemplificação da laranja exposta por Barzel (1982). Sendo assim, a relevância na

¹ Conforme explicitado por Caleman et. al. (2017), diferente da literatura acerca de formas plurais que se relaciona diretamente com Oliver Williamson (Menard et. al., 2014), o conceito de Tolerância Organizacional está mais associado à perspectiva teórica de custos de transação com base em Yoram Barzel.

aplicação da tolerância organizacional em sistemas agrícolas se releva pela sua conexão com o padrão de qualidade (RAYNAUD, SAUVÉE & VALCESCHINI, 2009). Setores com diferentes mecanismos de coordenação para transações similares dado o mesmo ambiente institucional podem apresentar variabilidade na qualidade (CALEMAN et al., 2017). A literatura apresenta que cerca de 60% da avicultura brasileira é coordenada por contratos (ZYLBERSZTAJN, 2005). Entretanto, tal cenário se repete em Mato Grosso do Sul?

De acordo com esse pano de fundo, a problemática da pesquisa é formada pela seguinte questão: quais são os atributos relevantes e o nível de tolerância organizacional na transação entre os avicultores sul-mato-grossenses e a indústria de abate?

O objetivo da pesquisa é testar empiricamente o conceito de Tolerância Organizacional no Sistema Agroindustrial (SAG) de aves de Mato Grosso do Sul. E, especificamente: i) caracterizar o padrão da transação a partir de suas características e das dimensões transacionados; e ii) avaliar o grau de tolerância organizacional do sistema em análise.

O estudo é estruturado em quatro seções com esta introdução. Na segunda seção é apresentado o referencial teórico, ou seja, os pressupostos da Economia de Custos de Transação (ECT), dos custos de mensuração, do conceito de Tolerância Organizacional. Na Seção 3 são expostos os procedimentos metodológicos. Posteriormente são expostos os resultados. Na Seção 5 são exibidas as considerações finais e recomendações decorrentes das reflexões desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A partir do seminal trabalho de Coase (1937) a literatura passou a considerar a existência dos custos de transação. O autor explorou uma abordagem que complementava a visão neoclássica apenas em função do preço. Ele trouxe à tona outros aspectos relevantes para o funcionamento do mercado fora o preço, tais como os custos de transação.

Novas teorias e pressupostos foram desenvolvidos a partir dessa ruptura. Uma vertente que se destacou foi a Economia de Custos de Transação (ECT) com seu viés microanalítico direcionado aos atributos das transações. Este aporte teórico apresenta como objetivo principal o estudo das transações e os mecanismos de coordenação em um ambiente institucional. O âmago das análises desta teoria é a transação, a qual é tida como uma troca de direitos de propriedades dentro de um contexto sistêmico, estruturado pelas instituições e pelos agentes econômicos (WILLIAMSON, 1985).

A estrutura básica da ECT é formada por três níveis de análise interdependentes: i) o ambiente institucional - “regras do jogo”; ii) as estruturas de governança – formas de se “jogar” e iii) os indivíduos – “jogadores” (WILLIAMSON, 1993).

O ambiente institucional é composto pelas instituições formais e as informais (NORTH, 1990). As formais possuem caráter materializado por meio de leis, regimentos e normas. As informais são constituídas com influência do cotidiano social e por regras não escritas (cultura, costumes e tradições).

As estruturas de governança são mecanismos de coordenação de uma transação. O foco deste nível está na minimização dos custos de transação (economizing). Os custos são associados aos atributos da transação: frequência, incerteza e especificidade

de ativo. Enquanto que a coordenação das transações é classificada em: i) governança clássica ou via mercado (sistemas de preço); ii) governança híbrida (contratos) e iii) a integração vertical (hierarquia) (WILLIAMSON, 1979; 1981).

Os indivíduos são analisados com base em dois pressupostos comportamentais: i) o oportunismo; e ii) a racionalidade limitada. O primeiro é exposto como o autointeresse ávido, o qual pode gerar quebras contratuais e problemas de hold-up (WILLIAMSON, 1985). O segundo é caracterizado pela limitação cognitiva de um agente, ou seja, a incapacidade de processamento, armazenamento e análise plena das informações (SIMON, 1955). A existência de ambos os pressupostos corrobora para a incerteza, incompletude contratual e o mundo real com os custos de transação positivos (COASE, 1937).

A ascensão dos custos de transação decorreu do mundo imperfeito. O surgimento desses custos direcionou atenção para o cerne de escolha de um arranjo institucional, visto que um mecanismo de coordenação pode trazer eficiência ou ineficiência econômica. Williamson (1981) ressalta que os atributos de uma transação são os drivers na tomada de decisão de qual governança adotar.

De acordo com Zylbersztajn (1995) e Farina (1997), a frequência é colocada como a recorrência de negociações entre os agentes e a incerteza é retratada pelos eventos imprevistos, ou seja, não há possibilidade de cálculo quanto a uma probabilidade de acontecimento. Já a especificidade pode ser analisada como investimentos específicos para uma transação em particular que perdem valor com o seu uso em relacionamentos alternativos. Há três níveis de especificidades diferentes: $k=0$, para ativos com possibilidade de total reutilização; $k=m$, para ativos que perdem parcialmente valor em usos alternativos; e $k=\infty$ para ativos idiossincráticos. A classificação desse atributo emerge pelas seguintes naturezas: locacional, física, humana, temporal, marca e ativos dedicados (WILLIAMSON, 1983; 1991).

Com a associação dos atributos da transação e o ambiente institucional nascem os mecanismos de governança. Em um extremo é encontrada a coordenação por meio do mecanismo de preços (via mercado). Enquanto que na outra ponta é exibida a integração vertical. O arranjo tradicional de mercado surge quando há um nível baixo de incerteza e de especificidade dos ativos. A hierarquia emerge em situações de alta incerteza e especificidade. Enquanto que entre esses extremos são apresentados os contratos e as formas híbridas de coordenação (WILLIAMSON, 1985).

Porém, de acordo com Barzel (1982, 2005), as formas de governança possuem falhas decorrentes da avaliação do produto transacionado, especificamente, dos custos de se mensurar suas dimensões. Conforme estes estudos, a compreensão da perspectiva sobre os custos de mensuração se faz necessária em investigações voltadas às estruturas de governança. Dessa forma, a próxima seção aborda este tema.

2.2 CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Os custos de mensuração são originados com o intuito de complementar e suprir as lacunas da análise da transação advinda da ECT. Esses custos emergem da mensuração das dimensões que estão sendo transacionados e contribuem para um maior entendimento das falhas de coordenação.

A ótica da mensuração pauta-se no dimensionamento das dimensões detentoras de valor de um bem. O foco está na dificuldade de avaliação dessas dimensões e na relação de gestão e remuneração pela forma de governança adequada. Barzel (1982) explicita a existência de dimensões não remuneradas e presentes em um ambiente de domínio público, além do diálogo entre a alocação dos direitos econômicos e dos

direitos de propriedade de um bem. A divisão dessas características é pautada na dificuldade de mensuração, ou seja, no custo de se mensurar as dimensões com valor a ser remunerado.

Barzel (1982) expõe o caso da laranja e a dificuldade de mensurar as dimensões deste bem para fins de melhor entendimento. O autor apresenta as seguintes dimensões em sua análise: peso, cor, quantidade de suco, sabor. O peso e a cor são classificados como dimensões de fácil mensuração, portanto, seus custos são baixos, pois a pesagem pode ser feita em grandes quantidades e escalas, e ainda, a cor utiliza apenas o sentido da visão. Em contraponto, a avaliação da quantidade de suco e o gosto da fruta são de difícil mensuração, ou seja, de alto custo, já que depende do ato de espremer as frutas para quantificar o volume de suco ou até mesmo experimentá-las.

Os custos de mensuração podem ser minimizados a partir de algumas estruturas de controle. Barzel (1982) apresenta três arranjos capazes de alcançar esse objetivo: as garantias de produto, os contratos compartilhados e as marcas.

A garantia nasce com o intuito de criar um ambiente de confiança entre o produtor e o vendedor. Esse arranjo possibilita a mitigação de perdas advindas da inexistência de sistemas de controle de qualidade completamente eficazes. O vendedor oferece troca de produtos defeituosos, porém destaca-se que este defeito é interligado apenas em dimensões com alta dificuldade e custo de mensuração, ou seja, não há uma transferência de responsabilidade de controle de qualidade para o consumidor, mas sim uma forma de evitar custos e preservar reputação. O fornecimento de garantia assegura o vendedor de não vender um produto com um preço abaixo de seu valor, além de resguardar o comprador de modo a conscientizá-lo sobre a relação preço/valor e auxiliar nas brechas do controle de qualidade por parte da indústria (BARZEL, 1982, 1997, 2005).

Ainda com base nos trabalhos de Barzel (1982, 1997, 2005), os contratos compartilhados são arranjos focados na divisão igualitária entre futuros ganhos e perdas de uma transação. A remuneração de ambas as partes depende do valor futuro do produto, como por exemplo, no pagamento de um autor desconhecido e uma editora, cujos dois agentes compartilham a expectativa de ganhos e perdas. Em caso de sucesso há a divisão de ganhos para ambos. Já em situações de fracasso são mitigados os investimentos iniciais e os custos entre os dois agentes.

A marca é vista como uma reputação e confiança institucionalizada em um bem. A imagem de um produto é intimamente associada à firma responsável pela produção, a qual consegue mitigar as incertezas por meio de sua reputação quando as dimensões da transação envolvem custos de mensuração elevados (BARZEL, 1982, 2005).

Para Barzel (1982, 2005) a análise da coordenação das transações é complexa. O autor argumenta que relacionamentos econômicos similares podem ser coordenados por estruturas de governanças distintas em consequência de problemas de custos de mensuração. Em outras palavras, os sistemas produtivos, mesmo que com dimensões similares em suas transações, podem apresentar a existência simultânea de mais de um mecanismo de coordenação das relações de seus agentes. Esse retrato é explorado pelo conceito de Tolerância Organizacional de Coleman e Zylbersztajn (2012) conforme exposto na próxima seção.

2.3 TOLERÂNCIA ORGANIZACIONAL

A literatura da Economia das Organizações apresenta casos sobre a coexistência de arranjos institucionais em um mesmo sistema produtivo ou em transações semelhantes (ALTMANN, 1997; MENARD; KLEIN, 2004). Os mecanismos de governança distintos para transações similares são capazes de minimizar custos e

umentar valor de uma transação. Em análises de Sistemas Agroindustriais esse fato é constantemente encontrado (ZYLBERZTAJN; NOGUEIRA, 2002; NOGUEIRA, 2003). Caleman e Zylbersztajn (2012) apresenta esse fenômeno como Tolerância Organizacional, o qual é visto pela variedade de arranjos institucionais em transações similares.

Esse termo é inspirado na análise de tolerância tecnológica em sistemas produtivos (CALEMAN et. al., 2017). Os sistemas produtivos detêm variabilidade de tecnologias utilizadas por seus agentes. Sistemas menos tolerantes possuem baixa diversidade de tecnologias adotadas, isto é, os agentes produtivos adotam pacotes tecnológicos similares. Estes pacotes representam uma maior sofisticação tecnológica que não é observada em sistemas de alta tolerância que permitem a coexistência de diferentes alternativas de tecnologias (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012).

A tolerância organizacional decorre da expressividade e quantidade de mecanismos formais e informais de proteção de direitos de propriedades (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012). Os autores argumentam que usualmente os mecanismos formais são responsáveis pela coordenação de dimensões de fácil mensuração, visto que a padronização de contratos e *enforcement* dos mesmos pelo sistema judiciário torna-se mais eficiente na definição dos direitos legais. Enquanto que os informais usualmente lidam com dimensões de difícil mensuração e mais complexos, os quais são expressos pelos direitos econômicos interligados aos atributos de confiança. Dessa forma, o conceito se aplica a transações similares a fim de avaliar o nível de tolerância no uso de diferentes modos de governança com base na perspectiva de custos de mensuração.

Em linhas gerais, a tolerância organizacional visa contribuir com a literatura da ECT com base nos custos de mensuração. O conceito expande a importância da especificidade de ativos como fator quase que exclusivo na definição das estruturas de governança para a lente de divisão de dimensões de Barzel (1982, 1997, 2005). A tolerância organizacional investiga a capacidade de definição de direitos de propriedades em cada uma das dimensões de um bem, isto é, considera a importância da especificidade, mas direciona atenção ao problema de dificuldade mensuração das dimensões, como na exemplificação da laranja exposta por Barzel (1982). Para Caleman e Zylbersztajn (2012) os sistemas produtivos podem ser mais ou menos tolerantes organizacionalmente. Em outras palavras, eles podem ser coordenados por diferentes mecanismos de governança, mesmo que com nível de especificidade de ativos similar, devido à dificuldade de mensuração das dimensões transacionadas por cada um dos agentes, trazendo à tona formas de coordenação mais ou menos formais a partir desses custos (dificuldade) de mensuração.

A análise da tolerância organizacional sob a perspectiva de sistemas agroindustriais se torna importante devido ao caráter multidimensional dos produtos agrícolas (ZYLBERSZTAJN, 2005). Ainda, de acordo com Caleman et. al. (2017) e Waak (2000), a relevância desse arcabouço teórico e esse contexto também emerge pela característica de qualidade. Os autores argumentam que o padrão de qualidade na produção de sistemas agrícolas é diretamente afetado pela diversidade de mecanismos de coordenação das transações, especificamente na transação entre produtores rurais e a indústria de processamento.

A governança de uma transação é diretamente relacionada à capacidade de padronizar o nível de qualidade do produto transacionado (RAYNAUD, SAUVÉE & VALCESCHINI, 2009). Dessa forma, a variedade de mecanismos de coordenação para transações similares dado o mesmo ambiente institucional pode impactar negativamente no desempenho da produção como, por exemplo, trazendo também variabilidade na qualidade. Assumindo essa perspectiva, a tolerância organizacional de um setor é primordial para compreender o valor e qualidade nas transações, visto que

a variabilidade nos arranjos de governança e a dificuldade de mensuração destacam as margens passíveis de captura (CALEMAN et. al., 2017).

3. METODOLOGIA

Trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem quantitativa com estatísticas descritivas. A classificação como descritiva é pautada pela exposição de características do fenômeno em análise (VERGARA, 2007).

O objeto de estudo é o Sistema Agroindustrial de Aves do Mato Grosso do Sul. A unidade de análise é a transação entre produtores (avicultores) e a indústria de transformação. A investigação buscou identificar o padrão de governança nas referidas transações. Posto isso, a aquisição de animais foi tomada sob o padrão “*commodity*”, ou seja, aquele produto que não possui marca, selo ou certificação auditada por terceiros. Desta forma, nichos específicos e mercados diferenciados não foram investigados nesta pesquisa.

O estudo foi desenvolvido por meio de levantamento de dados primários e dados secundários. Os dados primários foram coletados por meio de questionários aplicados junto à liderança produtiva do SAG da carne avícola em Mato Grosso do Sul, a diretoria executiva e associados da AVIMASUL (Associação dos Integrados da Avicultura de Mato Grosso do Sul), e outros avicultores. Ainda, foram indagados por meio de documentos: um técnico representante da classe dentro da Federação de Agricultura e Pecuária de MS (FAMASUL), um servidor da Agência Estadual de Defesa Sanitária Animal e Vegetal (IAGRO) e outro da Superintendência Federal da Agricultura (SFA/MS), para que houvesse um entendimento holístico da cadeia produtiva e também para obtenção de dados secundários junto a esses órgãos.

A amostra é não probabilística e composta por 33 observações. A coleta de dados primários e secundários foi realizada durante o mês de fevereiro de 2014. O questionário utilizado na coleta baseou-se na literatura da ECT, custos de mensuração e tolerância organizacional com uma divisão de três blocos. O primeiro bloco foi responsável pela coleta de informações sobre o perfil do produtor (tamanho, localização, tempo na atividade, tipo de mão de obra – familiar e/ou contratada). O segundo bloco abordou aspectos da produção e comercialização como, por exemplo, grau de tecnologia dos aviários, confiança na indústria compradora, forma de coordenação da transação de venda dos animais e remuneração. O terceiro e último bloco levantou os atributos relevantes na escolha da indústria para venda dos animais, os atributos transacionados e sua importância para formação da remuneração, bem como a dificuldade de mensuração de cada um deles.

A investigação de todas as três partes possibilitou o alcance do objetivo do estudo (caracterização da transação entre avicultores e indústria processadora do MS) em conjunto com o conceito de Tolerância Organizacional. Os resultados, expostos na próxima seção, foram alcançados após um processo de tabulação, codificação e levantamento das estatísticas descritivas das variáveis de interesse.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS INDÚSTRIAS

A apresentação dos resultados fornece as explicações acerca da pergunta de pesquisa “quais são os atributos relevantes e o nível de tolerância organizacional na transação entre os avicultores sul-mato-grossenses e a indústria de abate?”. Para tal, a presente seção acompanha a lógica dos objetivos do estudo, ou seja, apresenta as características da transação entre avicultores e firma processadora de frango do MS – desde aspectos sobre a concentração das indústrias a atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos) e dimensões do produto (dificuldade de mensuração das dimensões que formam a remuneração), e avalia o grau de tolerância organizacional do sistema em análise.

Em Mato Grosso do Sul são apenas três firmas² que participam da cadeia produtiva de avicultura – BRF (Dourados), JBS (Caarapó e Sidrolândia) e Frango Bello (Itaquiraí e Aparecida do Taboado). Algumas semelhanças surgem ao analisar as empresas a partir do caráter regional, como por exemplo: i) todas estão sujeitas ao mesmo ambiente institucional, isto é, são controladas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF); ii) todas estão habilitadas para negociação em todo mercado doméstico e também para exportações; e iii) todas apresentam, de modo geral, os mesmos produtos finais, sendo eles: Cortes Congelados de Frango; Farinha de Penas e Vísceras; Miúdos Congelados de Aves; Óleo de Ave; Matéria Prima para Ração Animal.

O ambiente organizacional do setor avícola sul-mato-grossense é formado por três associações de produtores: Associação de Avicultores de Mato Grosso do Sul (AVIMASUL), Associação de Avicultores Glória de Dourados e Região (AVIGLORIA), Associação de Avicultores de Sidrolândia (AVISIDRO). A justificativa para a existência de diferentes organizações representativas da classe é o relacionamento com diferentes firmas, haja vista que cada empresa tem uma atuação local que atende determinados municípios.

Uma fonte de semelhança no lado industrial é o perfil das empresas desse setor. A capacidade produtiva de todas as empresas localizadas no MS é vista na Tabela 1, a qual apresenta uma ociosidade de equipamentos pelo desuso de toda a capacidade produtiva das firmas de acordo com as cinco localidades.

Tabela 1. Capacidade de abate e produção das Indústrias Avícolas

Indústria (*)	Capacidade de abate (Cabeças/dia)	Abate Médio (cabeças/dia) (**)	
		2011	2012
A	170.000	90.820	93.717
B	195.000	140.702	140.408
C	130.000	89.136 (***)	71.168
D	40.000	28.804	25.335
E	70.000	56.513	60.591

Fonte: SIPOA/SFA/MS

(*) Os nomes originais das indústrias foram trocados por símbolos, a fim de que não haja a exposição direta das mesmas.

(**) Considerou-se o ano com 360 dias.

² Refere-se aqui a existência de um abatedouro com certificação de Serviço de Inspeção Estadual (SIE) e localizado no município de Dois Irmãos do Buriti. Todavia, o presente trabalho não utilizará tal estabelecimento como objeto de estudo pela representatividade ínfima em relação às demais firmas (Tabela 1), visto que detém capacidade diária de abate de 600 aves/dia,

(***) Em 2011 a indústria era representada por outra empresa, hoje já foi incorporada a outro grupo.

É possível observar que o setor é concentrado. Conforme apontado pela literatura (Barzel, 1982, 2005, Williamson, 1985, Zylbersztajn, 1995), essa característica pode resultar em conflitos devido à diferença de poder de barganha e, em longo prazo, esse retrato pode acarretar na insustentabilidade de um sistema produtivo caso não haja intervenções.

4.2 ANÁLISE DESCRITIVA

Primeiramente, tem-se a caracterização dos produtores (Tabela 2) para realizar uma análise inicial da amostra. Os dados apontam diversidade dos agentes entrevistados, visto que há produtores de grande e pequeno porte, bastante e pouca experiência, alta e baixa produtividade.

Tabela 2. Caracterização dos avicultores

	Média	Mínima	Máxima
Tempo na atividade (anos)	14	4	21
Peso Médio de abate (*)	2,73 kg	1,3 kg	3,85 kg
Volume de abate (*)	103.000	8.000	270.000
Taxa de mortalidade (%)	4,5%	1%	25%

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) nos últimos 03 períodos de venda

Outras informações relevantes são trazidas pelas seguintes características socioeconômicas: 88% dos entrevistados possuem nível superior ou nível médio de educação; 75% da amostra representam os municípios de Dourados, Sidrolândia e Fátima do Sul; 50% dos produtores utilizam mão de obra contratada e 30% mão de obra familiar; 45% dependem exclusivamente da avicultura para formação de renda; 70% são produtores de aves de corte pela 1ª geração, sendo que 55% possuem sucessores e apenas 78% fazem parte de alguma associação; 100% dos entrevistados são integrados da JBS, BRF ou Frango Bello.

4.2.1 Aspectos da Produção e Comercialização

O padrão da transação entre os avicultores e a indústria processadora de frango abrange peculiaridades quanto as especificidades de ativos de Williamson (1985, 1991, 1993). A transação envolve altos investimentos especializados em estruturas físicas de produção que não podem ser utilizados para outras atividades como, por exemplo, a modernização dos aviários quanto à equipamentos de temperatura, iluminação, umidade, automatização do controle e liberação de ração, e etc. Tal cenário expõe a especificidade de ativos dedicados e física em algumas relações do setor.

Ainda, outro argumento sobre essa abordagem, surge pelas características de especificidade temporal e locacional. Os possíveis investimentos na transação apresentam alta sensibilidade ao fator tempo, pois os produtores de aves devem se preocupar com a perda de valor como consequência da idade do animal. A indústria processadora impõe uma janela de criação com tempo médio de abate de 43 dias, sendo que o envelhecimento do animal gera perdas na remuneração do produtor. Já o fator

locacional emerge pela sensibilidade dos animais no momento do transporte. É comum a perda de valor da transação a partir dos danos causados aos animais durante o deslocamento do aviário à indústria processadora. Tal situação remete à lógica de que a distância entre os agentes é diretamente proporcional à possibilidade de aumento da taxa de mortalidade, ou seja, a localização do aviário é uma característica primordial nesse relacionamento, fazendo com que os produtores vendam seus produtos a compradores próximos de sua região. Essa dimensão é usualmente verificada no momento da venda, isto é, após a entrega no abatedouro.

Os principais aspectos comerciais verificados são que 100% das transações são feitas por contratos com uma média de relacionamento de 14 anos; 60% consideram que não há opção de troca de integradora; 67% consideram o grau de confiança médio com sua integradora; 79% dos avicultores têm conhecimento do seu custo de produção, porém 73% indagam que o pagamento feito pela indústria não cobre os custos; 88% são produtores com aviários atualizados ou regulares, embora 70% dos entrevistados apresentam que não há pagamento de bonificações por conta das atualizações. As informações observadas estão em desacordo com Zylbersztajn (1995), pois mesmo com um relacionamento de longo prazo (média de 14 anos) muitos consideram o grau de confiança médio, logo, percebe-se que não há uma forte reputação construída com as firmas processadoras.

Essa contradição pode ser justificada pela concentração das indústrias e a recente mudança da legislação. Os produtores rurais não possuem poder de barganha devido a pouca representatividade coletiva dos interesses da classe, o que passou a ser preocupação dos avicultores recentemente. Ainda, conforme explicado acima, os agentes são fortemente influenciados pela localização de seus compradores, enfatizando ainda mais a dependência de da indústria de sua região.

Consequentemente, ações básicas da indústria para desenvolver o setor são ignoradas devido ao seu poder quase que de monopólio como, por exemplo, que 73% dos avicultores da amostra são remunerados abaixo dos seus custos de produção; e 91% dizem que não há especificações de tempo quanto às renovações e ajustes dos contratos.

Outro ponto de preocupação quanto ao desenvolvimento do setor é que, com base em Coleman e Zylbersztajn (2012), o SAG de aves do MS pode ser classificado como de baixa tolerância, visto que 100% das negociações são feitas via contrato de integração mesmo que as dimensões transacionadas não sejam de fácil mensuração. Devido a uma rota de dependência da história do setor, a indústria continuamente impôs os seus mecanismos de negociação quase que livremente, visto que os avicultores não possuíam organização coletiva para barganhar e o ambiente institucional era quase que inócuo, sem ação. Dessa forma, as negociações podem ocorrer quase que unilateralmente.

4.2.2 Dimensões Transacionadas

Mesmo que com a forte dependência da localização e o quase monopólio, o avicultor de MS ainda tem a possibilidade de comercializar seus frangos com mais de uma indústria, ou seja, há fatores que são considerados na escolha do comprador.

Os resultados deste artigo trazem que os principais motivos na escolha de negociar com determinada firma, em ordem decrescente de importância para os avicultores, são: a garantia de venda, a localização da indústria, a reputação da empresa, o relacionamento de longo prazo e, por fim, o preço pago pela cabeça do frango. Novamente emerge a preocupação com a remuneração. Com base em Barzel

(1982, 2005), observa-se que a garantia é um fator primordial em relações econômicas, principalmente naquelas em que o poder de barganha é visivelmente dispare entre as partes, enfatizando ainda mais os custos de mensuração das dimensões transacionadas como um aspecto relevante da transação.

No presente caso, as principais dimensões transacionadas e utilizadas como parâmetros de pagamento são peso, taxa de conversão alimentar, idade, taxa de mortalidade, sanidade e conformidade do lote (ex: idade e peso uniforme nos frangos do mesmo lote).

Para a avaliação da dificuldade na mensuração das dimensões transacionadas foi constatado a ausência de um padrão, logo, foi tomada a análise da moda no nível da escala de dificuldade de mensuração dos atributos relevantes para a formação do preço na percepção do produtor (Quadro 1).

Quadro 1. Mensurabilidade dos principais atributos transacionados e Mecanismo de Governança

	Dimensões	Mensurabilidade	Mecanismo de Governança
Sistema Agroindustrial de Aves do Mato Grosso do Sul	Peso	Muito fácil	Contrato de Integração
	Taxa de conversão alimentar	Média	Contrato de Integração
	Idade	Muito fácil	Contrato de Integração
	Taxa de mortalidade	Muito difícil	Contrato de Integração
	Sanidade	Difícil	Contrato de Integração
	Conformidade do Lote	Difícil	Contrato de Integração

Fonte: Dados da Pesquisa.

As dimensões com maior dificuldade de mensuração são aquelas com maior impacto na remuneração do produtor (taxa de mortalidade, sanidade, conformidade do lote e taxa de conversão alimentar).

Ainda, tem-se que a causa de variação é o fato de que os insumos utilizados para essa metodologia de avaliação são de controle das indústrias, ou seja, há dificuldade na mensuração pelos produtores, haja vista a falta de contato direto com os parâmetros que são entregues pela indústria, como por exemplo, a ração. Essa situação se repete na de taxa de mortalidade, sanidade e conformidade do lote, pois essas dimensões são totalmente dependentes de características que fogem do monitoramento do produtor pela falta de controle dos insumos.

Portanto, essa dificuldade ressalta a possibilidade de expropriação de valor da indústria como uma consequência da falta de monitoramento do avicultor. Conforme já apontado, a avaliação dessas dimensões relevantes ocorre com forte controle da indústria, sendo que danos durante o transporte e outros problemas fora do monitoramento do avicultor são usualmente direcionados a sua responsabilidade mesmo assim. Como já mencionado, o produto em questão (animal) possui uma alta sensibilidade e, conseqüentemente, alta especificidade locacional, visto que durante o transporte dos animais até o frigorífico pode ocorrer contaminação ou mortes devido à aglomeração exacerbada (taxa de mortalidade e sanidade). Já a conformidade do lote é de difícil mensuração pelo produtor em virtude da necessidade de avaliar a taxa de conversão alimentar individualmente, o que também é considerado um atributo de média mensuração. Esse cenário ocorre devido ao controle total de fornecimento dos insumos pela indústria como, por exemplo, a quantidade de ração, idade do pintinho, dentre outros. Em outras palavras, pode-se considerar que há falhas de gestão das propriedades com aviários de frango de corte, pois esse controle da quantidade de

ração e idade do animal deveria ser uma atividade cotidiana dentre os avicultores, mas tais agentes ignoram tal relevância em virtude da responsabilidade da indústria em prover os insumos.

Essa falta de monitoramento do produtor rural fornece espaço para captura de valor de modo oportunista pela indústria. As firmas processadoras realizam o cálculo de conversão alimentar pela quantidade de ração consumida, idade dos animais e o ganho de peso livremente. Esse cenário dificulta a capacidade do avicultor em avaliar as dimensões envolvidas na construção de sua remuneração, o que é reforçado pelo baixo poder de barganha.

Por fim, a próxima seção sintetiza esses argumentos com uma associação com o esperado da literatura sobre as características da transação em análise, isto é, os atributos teóricos da transação, os pressupostos comportamentais, a forma de governança, a dificuldade de mensuração das dimensões relevantes e o nível de tolerância organizacional.

4.2.3 Características da principal transação do SAG de Aves do MS

A caracterização da transação entre avicultores e a indústria processadora de frangos do MS foi realizada por meio das correntes teóricas e dos dados primários conforme exposto no Quadro 2.

Quadro 2. Caracterização da Transação entre avicultores e indústria avícola

Variáveis da transação	Perspectiva dos Avicultores
Frequência	Recorrente, 6 lotes/ano.
Incerteza	Média incerteza quanto à renovação e ajustes dos contratos, e consequentemente, na remuneração.
Especificidade de Ativo	Alta especificidade de ativos dedicados, física, temporal e locacional.
Pressupostos Comportamentais	Oportunismo presente na adesão do contrato (unilateral, sem negociações). Racionalidade limitada presente na falta de conhecimento dos parâmetros de remuneração.
Forma de Governança	Formas híbridas (contrato de integração)
Atributos de produto valorizados pela indústria (*)	5: Garantia de venda dos frangos 4: Localização da Indústria 3: Reputação da Empresa 2: Relacionamento de Longo Prazo 1: Preço pago pela cabeça do frango
Dificuldade de Mensuração das Dimensões Transacionadas (**)	5: Taxa de Mortalidade 4: Sanidade, conformidade do lote 3: Taxa de conversão alimentar. 1: Peso, idade.
Tolerância Organizacional	Baixa, 100% feita através de mecanismos formais (contratos de integração)

Fonte: Dados da Pesquisa.

(*) 1 (menos importante) a 5 (mais importante). (**) 1 (muito fácil) a 5 (muito difícil).

Quanto aos atributos da transação observou-se que a frequência é recorrente, a incerteza é média devido à instabilidade nas renegociações dos contratos e a especificidade de ativos dedicados, física, temporal e locacional são elevadas.

Os pressupostos comportamentais da ECT emergiram com destaque. Notou-se a possibilidade de ações oportunistas por meio da expropriação de valor da indústria em casos de dificuldade de mensuração dos atributos da transação, o que também caracterizou a racionalidade limitada dos avicultores.

As dimensões com maior dificuldade de mensuração foram aquelas com forte associação na formação do preço dos animais, ou seja, os mais relevantes nas negociações: taxa de mortalidade, sanidade, conformidade do lote e taxa de conversão alimentar.

Ainda, os resultados apontaram que o sistema produtivo possui baixa tolerância organizacional, pois só apresenta um mecanismo de governança para a transação entre avicultores e a indústria processadora, o contrato de integração. Tal realidade caminha de acordo com o previsto pela Economia de Custos de Transação de Williamson (1979, 1981, 1983, 1985, 1991), que coloca que transações que envolvem média incerteza e alta especificidade de ativos devem ser governadas por mecanismos de coordenação mais formais, como no caso dos contratos de integração.

Por outro lado, com base na perspectiva dos custos de mensuração de Barzel (1982, 2005) e no conceito de Tolerância Organizacional de Coleman e Zylbersztajn (2012), há algumas divergências dos resultados com o esperado. Os autores colocam que a variabilidade na dificuldade de mensuração das dimensões gera existência simultânea de diferentes mecanismos de governança para uma mesma transação, o que não acontece no cenário em análise. O SAG de aves de MS apresenta apenas o contrato de integração para coordenar a transação entre os avicultores e a firma processadora mesmo com a presença de variabilidade na mensuração das dimensões.

A exclusividade dos contratos de integração como forma de governança neste SAG evidencia a padronização de qualidade na venda das aves. Os produtores rurais da região seguem estritamente os padrões exigidos pelas firmas processadoras. Esses resultados acompanham a lógica de Coleman et. al. (2017). O domínio de apenas um arranjo de coordenação destaca que a transação não demonstra ineficiência no que tange qualidade.

O presente estudo também chama atenção a construção das métricas que avaliam a dificuldade de mensuração das dimensões. Os resultados trazem a variabilidade dos custos de mensuração com base na percepção apenas dos avicultores. Entretanto, esse caráter unilateral fragiliza a expectativa quanto a tolerância organizacional. Com base na expectativa de Coleman e Zylbersztajn (2012), seria esperado encontrar um nível de tolerância organizacional razoável por haver variabilidade na mensuração das dimensões. Por outro lado, a dificuldade de mensuração não é inerente a ambas partes envolvidos na transação, mas sim apenas uma, o produtor rural. Sendo assim, problemas de expropriação de valor de modo oportunista por parte da indústria podem emergir, visto que essa possui a capacidade de avaliar o valor inerente a cada uma das dimensões em negociação. Esse resultado é fundado com base no problema de valor em domínio público, conceito já inserido nos argumentos de Barzel (1982, 2005).

Tal evidência contribui para o recente conceito de tolerância organizacional. Os estudos prévios (CALEMAN; ZYLBERSZTAJN, 2012, CALEMAN et. al., 2017) não explicitam diretamente a conexão de expropriação de valor e dificuldade de mensuração colocando a tolerância organizacional como pano de fundo. Ou seja, o problema de dificuldade de mensuração impacta a variedade de arranjos institucionais para coordenar determinada transação apenas quando ela é presente para ambas as

partes. Em termos gerais, a dificuldade de mensuração das dimensões por uma das partes pode vir a gerar captura de valor, mas não necessariamente acarreta na criação de diversos mecanismos de coordenação para lidar com o valor em domínio público, visto que tal cenário pode, na verdade, trazer oportunidades de apropriação de renda por um agente oportunista.

Por fim, a investigação da coexistência de arranjos institucionais deve avaliar as dimensões e as características da transação não apenas por uma parcela dos envolvidos, e sim por todos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi verificado que a negociação entre avicultores sul-mato-grossenses e as indústrias avícolas do MS possui elementos que permitem uma coordenação extramercado, por meio de contratos, classificados como de integração (ALTMANN, 1997). Essa forma de gestão da transação acompanha a classificação de Williamson (1979; 1981; 1985), pois em um ambiente com média incerteza e alta especificidade devem ser utilizadas as formas híbridas (contratos). De acordo com Coleman e Zylbersztajn (2012), o SAG de aves do MS possui baixa tolerância organizacional, sendo exclusivamente gerido por contratos de integração. Através de Barzel (1982), considera-se que não há entrega de garantias a fim de amenizar qualquer erro ou desvio na mensuração das dimensões, logo, qualquer externalidade negativa trará prejuízos diretos ao produtor. Ainda, as principais dimensões entre produtor e indústria do SAG em estudo são o peso; taxa de conversão alimentar; idade; taxa de mortalidade; sanidade; conformidade do lote.

As falhas na coordenação deste SAG foram constatadas como: i) a insatisfação dos produtores por conta da inviabilidade econômica e da imposição de acertos ao contrato de forma unilateral pela indústria integradora; e ii) a falta de transparência nos parâmetros de remuneração dos produtores. Como mecanismos para lidar essas falhas aparecem as associações de classe. Entretanto, a situação exige um movimento que objetive o ajuste nos contratos das diferentes regiões (padrão de remuneração, metodologia de precificação dos produtos, parâmetros de eficiência, retorno de investimento, tempo de renovação), visto a elevada insatisfação de alguns produtores rurais.

Diferente do esperado sobre a tolerância organizacional, as dimensões da transação apresentaram dificuldade de mensuração mesmo com a adoção de apenas um mecanismo de governança. Com base em Coleman e Zylbersztajn (2012) e Coleman et. al. (2017), o conceito apresenta que com o aumento da dificuldade de mensuração (Barzel, 1982) há maior tolerância organizacional para o arranjo, ou seja, a adoção de diferentes formas de coordenação. A contradição entre os resultados e a literatura ressaltam que a ótica de dificuldade de mensuração também deve considerar os envolvidos em uma transação, não somente parte deles. A mensuração das dimensões de um atributo pode ser de difícil acesso para um agente, mas fácil para outro. Em linhas gerais, problemas de acesso à tecnologia e poder de barganha devem ser considerados na avaliação da tolerância organizacional de determinada transação.

Esta pesquisa apresenta algumas limitações, as quais são relacionadas ao fato da análise ser voltada aos produtores e não a indústria. Posto isso, sugere-se como agenda de pesquisa o desenvolvimento de estudos sob o enfoque da indústria integradora em MS. Assim como, a realização de uma análise comparativa com outras pesquisas aplicadas em diferentes cadeias produtivas de avicultura de corte do Brasil, o que permitirá a construção de uma visão mais ampla do setor.

REFERÊNCIAS

ALTMANN, R. A agricultura familiar e os contratos: reflexões sobre os contratos de integração, a concentração da produção e a seleção de produtores. Florianópolis: Ed. Palotti, 1997.

ABPA. Relatório Anual. **Associação Brasileira de Proteína Animal**. 2016. Disponível em: < <http://abpa-br.com.br/setores/avicultura/publicacoes/relatorios-anuais> >. Acesso em: 03 jul. 2016.

BARZEL, Yoram. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v.25, p.27-48, abr. 1982.

BARZEL, Yoram. **Economic Analysis of Property Rights**, 2 ed, Cambridge: Cambridge University Press. 1997.

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

BRASIL. **Lei nº 13.288/2016**. Dispõe sobre os contratos de integração, estabelece condições, obrigações e responsabilidades nas relações contratuais entre produtores integrados e integradores e dá outras providências. 2016. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13288.htm >. Acesso em: 03 jul. 2016.

CALEMAN, Silvia Morales de Queiroz; ZYLBERSZTAJN, Decio. Organizational Tolerance: explaining diversity of complex institutional arrangements. In: BRIZ, J.; FELIPE, I. (Ed.), **Food Value Chain Network in the 21st century**: international challenges and opportunities. Madrid: Editorial Agrícola Espanhola S.A., 2012. 157-173.

CALEMAN, S. M. D. Q., ZYLBERSZTAJN, D., PEREIRA, M. W. G., & OLIVEIRA, G. M. D. (2017). Organizational tolerance in agro-industrial systems: an empirical application for the meat sector. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(4), 456-466.

COASE, Ronald. The nature of the firm. **Economica**, Londres, v. 4, n. 16, p. 386-405, 1937.

FARINA, E. M. M. Q. Abordagem sistêmica dos negócios agroindustriais e a economia de custos de transação. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. (Org.). **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997. 165-176.

GORDIN, Mara H. O. **Avicultura: Cadeias produtivas de Mato Grosso do Sul**. 1. ed. Campo Grande: Editora UFMS, 2004. v. 1. 158p.

IBGE. Indicadores IBGE. Estatística da Produção Pecuária. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2016. Disponível em: < http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201504_publ_completa.pdf >. Acesso em: 03 jul. 2016.

MAPA. Relatório de Abates, por Ano e UF. **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. 2016. Disponível em: <

http://sigsif.agricultura.gov.br/sigsif_cons!/ap_abate_estaduais_cons?p_select=SIM>. Acesso em: 03 jul. 2016.

MENARD, Claude; KLEIN, Peter. G. Organizational issues in the agrifood sector: toward a comparative approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Oxford, v.86, n.3, p. 750-755, 2004.

MENARD, C., SAES, M. S. M., SILVA, V. L. S., & RAYNAUD, E. (2014). Economia das organizações: Formas plurais e desafios. São Paulo.

NOGUEIRA, A. C. L. **Custos de transação e arranjos institucionais alternativos**: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo. 2003. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.

NORTH, Douglass. **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**. New York: Cambridge University Press, 1990.

Raynaud, E., Sauvée, L., Valceschini, E. (2009). Aligning branding strategies and governance of vertical transactions in agri-food chains. *Ind Corp Change*, 18 (5): 835-868.

RODRIGUES, Wesley O. P. et al. Cadeia produtiva do frango de corte de mato grosso do sul: uma análise de conduta de mercado. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 17, n. 1, 2015.

SIMON, Herbert. A Behavioral model of rational choice. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 69, n.1, p. 99-118, fev. 1955.

VERGARA; Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo/SP: Atlas, 2007.

Waak, R. S. (2000). Gerenciamento de tecnologia e inovação em sistemas agroindustriais. In D. Zylbersztajn, & F. N. Neves (Eds.), *Gestão dos Negócios Agroalimentares* (pp. 323–347). São Paulo: Pioneira.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 22, n. 2, p. 233-261, out. 1979.

WILLIAMSON, Oliver E. The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 87, n. 3, p. 548-577, nov. 1981.

WILLIAMSON, Oliver E. Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. **The American Economic Review**, Pittsburgh, v. 73, n. 4, p. 519-540, 1983.

WILLIAMSON, Oliver E. The economic institutions of capitalism. New York: Free Press, 1985.

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

WILLIAMSON, Oliver E. Calculativeness, Trust, and Economic Organization. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v. 36, n.1, abr. 1993.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. Tese (Livre-

Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

ZYLBERSZTAJN, Decio; NOGUEIRA, Antônio Carlos Lima. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.

ZYLBERSZTAJN, Decio. (2005). Measuring costs and transaction costs perspectives of the firm: Two views about the same subject. Barcelona, Spain: Paper presented at the International Society for New Institutional Economics.

Submetido em 19/10/2016

Aprovado em 01/05/2017

Sobre o(s) Autor(es):

Gustavo Magalhaes de Oliveira

PhD Student - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP) - Brasil

Email: gustavomoliv@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 Agrônômica 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 e coordenadora do projeto Casadinho entre PPGA da UFMS e FEA/USP entre 2011 e 2015 (contrato n. 552150/2011-8).

Email: silviacaleman@gmail.com