

A COORDENAÇÃO SIMULTÂNEA DE DIFERENTES CANAIS COMO ESTRATÉGIA DE DISTRIBUIÇÃO ADOTADA POR EMPRESAS DA AVICULTURA DE POSTURA

“Simultaneous coordination of different channels as a distribution strategy adopted by poultry egg companies”

Fábio Matuoka Mizumoto¹, Decio Zylbersztajn²

RESUMO

O presente artigo focaliza as razões que levam as empresas a manterem canais de distribuição próprios em paralelo com canais terceirizados e formas híbridas. As empresas mantêm diferentes estruturas de coordenação no gerenciamento desses canais de distribuição, denominados arranjos organizacionais, que determinam como os agentes envolvidos interagem no desenvolvimento das atividades de distribuição, sob a ótica da Economia dos Custos de Transação e de Competências Dinâmicas. Mesmo com diferentes canais de distribuição, por que as empresas não optam por um único arranjo organizacional? Quais os fatores que justificam e condicionam a escolha por coordenar diferentes arranjos organizacionais para desenvolver a atividade de distribuição? Foram apontadas possíveis explicações para esses questionamentos na estratégia de distribuição e escolha de canais. O trabalho empírico indica que as empresas mantêm diferentes equilíbrios eficientes, na busca de obter o melhor de cada um, ao custo mínimo de coordenação. Os resultados são específicos da atividade de distribuição, mas a análise desta estratégia pode ser replicada a outras atividades da firma, no aspecto de sua coordenação.

Palavras-chave: canais de distribuição, avicultura, contratos, arranjos organizacionais.

ABSTRACT

This study investigates the reasons which lead the companies to keep simultaneous vertical integrated, third part and hybrid distribution channels. Companies establish different coordination structures, the organizational arrangements, which determine how the agents involved cooperate to the development of distribution activities, according to Transaction Cost Economics and Dynamic Competence. Even choosing different distribution channels, why the company does not establish one single organizational arrangement? What factors may justify the establishment of different arrangements? Possible explanations to those questions have been pointed out in multiple distribution channels. The empirical research indicates that firms establish multiple efficient equilibrium, to take advantage of the better of each one, by minimum coordination cost. The results are specific to distribution activities, but the analysis may be replicable to other activities within the firm, regarding to its coordination.

Key words: distribution channels, poultry industry, contracts, organizational arrangements.

1 INTRODUÇÃO

O questionamento sobre as razões que levam as empresas a manterem canais de distribuição próprios em paralelo com canais terceirizados e formas híbridas é considerado o ponto de partida deste artigo. As empresas mantêm diferentes estruturas de coordenação no gerenciamento desses canais de distribuição, denominados arranjos organizacionais, que determinam como os agentes envolvidos interagem no desenvolvimento das atividades de distribuição, sob a ótica da economia dos custos de transação e de competências dinâmicas. Mesmo com diferentes canais de distribuição, por que as empresas não optam por um único arranjo organizacional? Quais os

fatores que justificam e condicionam a escolha por coordenar diferentes arranjos organizacionais para desenvolver a atividade de distribuição? De modo mais amplo, o que justifica a coexistência de canais de distribuição?

Ao visitar a indústria automobilística nos Estados Unidos, Coase (1937) levantou um intrigante questionamento sobre qual o limite para a firma organizar a sua produção internamente. Em seu trabalho, *The nature of the firm*, Coase (1937) introduziu o conceito de custos de transação, que são os custos de organização, além dos custos de produção, que justificam o limite de atividades que a firma coordena internamente. Williamson (1985)

¹Doutorando em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo/USP – Pesquisador do Centro de Conhecimentos de Agronegócios da Fundação Instituto de Administração/PENSA – FIA – fabio@mizumoto.com.br

²Professor Titular do Departamento de Administração da FEA/USP – Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 – Sala C 14 – Cidade Universitária – 05508-900 – São Paulo, SP – Coordenador do Centro de Conhecimentos de Agronegócios da Fundação Instituto de Administração – PENSA-FIA – dezylber@usp.br

Recebido em 24/10/05 e aprovado em 21/08/06

formalizou o conceito de Coase (1937) e permitiu avanços em estudos empíricos nos quais a proposição fundamental está centrada na eficiência minimizadora dos custos de transação, alcançada pelo desenho de estruturas de governança alinhadas com as dimensões da transação.

O trabalho de Williamson (1985) abriu perspectivas para o estudo da coordenação vertical das firmas sob o ponto de vista contratual da economia dos custos de transação. Até então, predominava a teoria da organização industrial, baseada numa abordagem tecnológica e de competição imperfeita, para analisar a decisão *make or buy*³ das firmas (SAUVÉE, 1995).

A literatura avança ao explicar o limite da firma, pautado na estratégia de desenhar o seu arranjo mais eficiente. A definição desse arranjo organizacional deriva da estrutura de governança proposta por Williamson (1985), adicionada de outros incentivos e consideradas as rotinas e as competências envolvidas, e determina como as unidades econômicas podem cooperar ou competir.

Entretanto, diversos casos, como os pesquisados por Besanko et al. (2000), Bradach (1997), Cave & Murphy (1976), Coughlan (2002), Dutta et al. (1995), Gallini & Lutz (1992), Hendrikse (2003), Lafontaine & Shaw (2001), Loader (1997), Menard (1996, 2002), Minkler & Park (1994), Rubin (1978) e Zylbersztajn & Nogueira (2002), mostram que a melhor estratégia pode não ser simplesmente a escolha do arranjo mais eficiente, mas o estabelecimento de diversos arranjos simultâneos. A literatura passa a explorar outra vertente, em que o foco deixa de ser a decisão dicotômica *make or buy* para avançar nas razões que levam as firmas ao *make and buy*.

A literatura sobre rede de franquias ilustra essa vertente, em que firmas optam pela manutenção de diferentes arranjos simultâneos. Na ótica do *make or buy*, seria esperado que cada franqueador optasse apenas por lojas franqueadas. No entanto, Lafontaine & Shaw (2001) afirmam que a rede de franquias mantém uma proporção estratégica de lojas integradas e franqueadas, numa situação clara de *make and buy*. A opção de múltiplos arranjos é tratada como *mix* contratual ou mesmo *dual distribution* na literatura.

A esperada convergência de arranjos organizacionais segue a lógica da economia neoclássica, em que as firmas menos eficientes são eliminadas pelas mais eficientes. No entanto, a utilização de múltiplos

arranjos contratuais aponta para a possibilidade da existência de equilíbrios simultâneos que minimizem a soma dos custos de produção e dos custos de transação. Portanto, tratam-se de múltiplos equilíbrios eficientes.

A coexistência de arranjos poderia ser justificada como uma situação transitória, em que uma firma adota diferentes arranjos e seleciona o mais eficiente. Entretanto, o *mix contratual* é uma prática consolidada em rede de franquias que pode refutar tal hipótese. A transitoriedade também poderia explicar a ocorrência de diferentes arranjos dentro de um sistema produtivo, ou seja, arranjos distintos entre firmas. No entanto, Menard (1996) identificou três arranjos contratuais distintos coexistindo por mais de vinte anos na governança de um subsistema estritamente coordenado na avicultura de corte, na França.

A lógica da convergência de arranjos também não ocorreu na avicultura de corte brasileira, segundo Zylbersztajn & Nogueira (2002). Estes autores não identificaram um padrão de difusão de arranjos; cada Estado apresentava uma estrutura de coordenação distinta, para um mesmo setor, com produtos homogêneos, tecnologias similares e ativos comparáveis.

Diferentes arranjos simultâneos intrigam a lógica dos custos de transação quando ocorrem dentro de uma mesma firma e quando ocorrem num mesmo setor, entre firmas. Nas duas situações, aparentemente, emergem justificativas similares para a simultaneidade de arranjos.

Besanko et al. (2000) denominam de *tapered integration*⁴ a situação em que uma empresa utiliza diferentes arranjos simultâneos para aproveitar o melhor de cada arranjo. Essa situação é descrita por Muris et al. (1992), os quais citam o caso da Coca-Cola e da Pepsi, que organizam a produção e a distribuição de bebidas por meio de subsidiárias integradas e, simultaneamente, de engarrafadoras independentes.

Um benefício dos arranjos mistos é, por um lado, a utilização das informações de custos e rentabilidade do arranjo interno para a negociação de contratos com arranjos independentes. Por outro lado, o desempenho dos canais externos pode ser utilizado para melhorar a produtividade dos canais internos. A utilização de um arranjo interno minimiza a exposição ao risco de quebra contratual dos arranjos independentes. Portanto, o desenho contratual misto é estrategicamente adotado para o aproveitamento de seu efeito disciplinador.

³A expressão é consagrada na literatura, razão pela qual está mantida em Inglês.

⁴O termo é traduzido na literatura portuguesa como integração mista ou arranjos mistos.

A utilização de arranjos mistos pode ser estrategicamente escolhida para que se aproveite o melhor de cada arranjo. No caso de uma empresa que organiza a sua produção internamente e também compra do mercado, o arranjo misto deixa de aproveitar a economia de escala potencial que seria gerada se um único arranjo organizasse o total da produção. Mas, por outro, reduz a assimetria de informações ao cruzá-las entre os arranjos para manter a pressão competitiva de mercado. Também existem custos de transação que poderiam ser minimizados por meio da governança de um único arranjo. Ao adotar arranjos mistos, a empresa tem de lidar com mais de uma estrutura de monitoramento para averiguar a especificação de produtos e gerenciar o tempo de entrega, além de desenhar e monitorar contratos (BESANKO et al., 2000).

Na questão da estratégia da firma, Coughlan et al. (2002) acreditam que a estruturação de canais de distribuição complementares pode gerar benefícios que superem os conflitos e, dessa forma, favoreçam a manutenção de arranjos contratuais distintos. A escolha do canal de distribuição é uma decisão estratégica que pode ser tratada sob a ótica do *make or buy*, caso o arranjo mais eficiente seja suficiente para escoar toda a produção. Nesse caso, a firma opta pela venda direta ao consumidor final, pela venda ao varejo ou pelo atacado.

A estruturação do canal de distribuição mostra-se mais complexa se um único arranjo for insuficiente para escoar a produção e nos casos em que existe a necessidade de adaptação do arranjo ao seu cliente final. Podem ser formados diversos arranjos aparentemente distintos e que caracterizam uma situação de *make and buy*. Da mesma forma, a coexistência de arranjos distintos pode apresentar custos de coordenação e investimentos de adaptação que podem ser justificados pelos efeitos complementares entre esses arranjos.

O presente artigo explora as razões que levam as firmas a manterem arranjos distintos na estratégia de distribuição e escolha dos canais. Conduziu-se o estudo

empírico sobre a escolha do canal de distribuição de ovos considerando-se casos de empresas brasileiras. Existem evidências de que firmas que atuam na avicultura de postura brasileira apresentam arranjos organizacionais distintos na distribuição de seus produtos, em que a utilização de diferentes canais implica adequações internas de maior peso e traz um limite para a firma operar.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Economia dos custos de transação

A firma vista como uma estrutura de governança foi proposta por Williamson (1996). A unidade de análise utilizada é a transação, em que existe uma estrutura de governança eficiente em economizar custos de transação, dado o nível de incerteza, de especificidade dos ativos envolvidos e de sua frequência.

O Quadro 1 apresenta o mecanismo de governança eficiente associado a cada tipo de contrato definido por Macneil (1978). A governança de mercado protege cada um dos agentes associados ao contrato clássico, em que o preço é determinante na transação e a identidade dos participantes torna-se irrelevante. Os contratos neoclássicos e relacionais estão presentes nas relações continuadas, em que é possível desenvolver o relacionamento entre as partes. A estrutura de governança presente na relação trilateral mostra-se eficiente para lidar com contratos neoclássicos, em que existem mecanismos de ajustamento flexíveis, como, por exemplo, um terceiro agente que atua como solução de disputas para adaptar distúrbios de impactos moderados. Em contratos relacionais, há incentivos para se internalizar a transação, o que ocorre quando existem investimentos específicos. No caso dos investimentos mistos, a estrutura de governança presente no relacionamento bilateral mostra-se eficiente na solução de disputas e preserva a autonomia dos agentes participantes.

QUADRO 1 – Governança eficiente.

		Característica do investimento		
		Não-específico	Misto	Específico
Frequência	Baixa	Mercado (contrato neoclássico)	Trilateral (contrato neoclássico)	Trilateral ou governança unificada (contrato neoclássico)
	Alta	Mercado (contrato clássico)	Bilateral (contrato relacional)	Governança unificada (contrato relacional)

Fonte: adaptado de Williamson (1996).

Os arranjos organizacionais são apresentados por Menard (1996) como variações de uma estrutura de governança, em um nível analítico mais detalhado. De acordo com a tese do alinhamento de Williamson (1996), as características da transação determinam a estrutura de governança eficiente. A definição do arranjo organizacional deriva dessa estrutura de governança, adicionada de outros incentivos e consideradas as rotinas e as competências envolvidas. Essa distinção é particularmente importante nesta pesquisa, pois explora arranjos aparentemente distintos que podem estar presentes dentro de uma mesma estrutura de governança.

Sauvéé (1995), ao analisar a questão da coordenação vertical, destaca a importância do ambiente institucional e do arranjo organizacional. O ambiente institucional é o conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelece as bases para a produção, as trocas e a distribuição. As regras de eleições, os direitos de propriedade e os direitos dos contratos são exemplos de ambiente institucional. O arranjo organizacional consiste em um misto de contrato e acordo⁵ entre unidades econômicas que governa o modo pelo qual essas unidades podem cooperar ou competir. As regras e os direitos influem na estruturação do arranjo organizacional que, por sua vez, apresenta mecanismos para influir ou modificar o ambiente institucional.

Os arranjos organizacionais, como detalhamento das estruturas de governança, seguem os pressupostos da economia dos custos de transação. Dessa forma, a racionalidade limitada e o comportamento oportunista estão presentes na análise do arranjo organizacional. A racionalidade limitada implica a impossibilidade de desenhar contratos completos, ou seja, não é possível prever *ex-ante* situações que demandam medidas de contingência nos contratos. Na ausência de comportamento oportunista, os desvios poderiam ser renegociados. Entretanto, considera-se que os agentes podem ser oportunistas, o que faz com que a negociação *ex-post* passe a ser importante para o arranjo da transação.

A teoria dos contratos e incentivos complementa a proposição de Williamson (1996) ao considerar o contrato como um instrumento capaz de minimizar os riscos de ruptura pós-contratual resultante de um comportamento oportunista. Nesse sentido, Klein (1992) estabelece que os contratos são incapazes de proteger, por completo, o comportamento oportunista e que existem limites que podem ser definidos

via contratos, mas que, uma vez atingidos, tornam os contratos expostos a rupturas oportunistas.

2.2 Escolha do arranjo organizacional

A escolha do arranjo organizacional segue a proposta de Williamson (1991), em que uma estrutura de governança é escolhida com base em um *trade off* entre custo de transacionar com o mercado e custos de organização interna da firma, segundo o nível de especificidade de ativos envolvidos na transação. Nesse modelo simplificado, o autor assume que tanto o mercado quanto as firmas apresentam custos de produção idênticos e despreza a existência de economias de escopo e de escala.

O *trade off* entre estruturas de governança, de acordo com o nível de especificidade de ativos envolvidos, está ilustrado na Figura 1. $M(k)$ representa o custo de obter a produção via mercado, $H(k)$ representa o custo de organizar a produção dentro da firma e $X(k)$ representa o custo de organizar a produção via contratos com terceiros.

Propõe-se a leitura da Figura 1 segundo os arranjos organizacionais propostos por Menard (1996), que são variações mais detalhadas das estruturas de governança. O arranjo via mercado mostra-se mais eficiente quando ativos de baixa especificidade estão envolvidos na transação. Por sua vez, os outros arranjos, governados via contratos ou por meio de hierarquia, apresentam ganhos de eficiência crescentes para o atendimento das necessidades de adaptação advindas da incompletude dos contratos. À medida em que a especificidade dos ativos aumenta, aumenta a complexidade de previsão de salvaguardas e contingências para a transação. Dessa forma, os acordos têm que ser renegociados freqüentemente e o custo do arranjo via mercado eleva-se mais do que o custo de organização interna.

A linha formada pelos pontos CAB define o ponto mínimo das curvas do custo de transação associadas a níveis crescentes de especificidade de ativos (k). Mudanças institucionais ou o desenvolvimento de relações de confiança entre os agentes podem provocar o deslocamento das três curvas.

A escolha do arranjo organizacional considera os diferentes níveis de incentivo e de controle que a firma necessita para organizar suas atividades. Arranjos via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo. Conforme a necessidade de controle aumenta, a firma passa a optar por arranjos contratuais em que é possível utilizar a ameaça de litígio para fazer cumprir o contrato.

⁵ Esta denominação refere-se aos contratos informais.

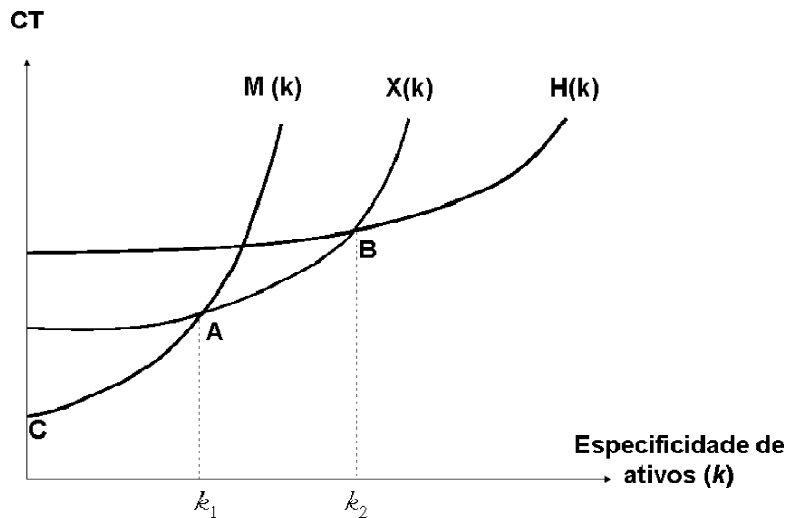


FIGURA 1 – Custo das estruturas de governança *versus* nível de especificidade de ativos.

Fonte: WILLIAMSON, 1991:116

Entretanto, se o poder de ameaça de litígio mostra-se inócuo ou custoso, a firma pode optar por internalizar as atividades para se utilizar do poder de “faça-se” (*fiat power*) para organizar sua produção. Nesse caso, a firma opta por arranjos hierarquizados em que as atividades são coordenadas internamente, ao preço de um incentivo menor *vis-a-vis* o arranjo via mercado. A propensão ao uso do arranjo hierarquizado também aumenta quanto maior a frequência dos contratos, ou seja, a firma acaba internalizando contratos seqüenciais.

2.3 Teoria das competências dinâmicas

Langlois (1997) retoma, da literatura sobre teoria da firma baseada em recursos⁶, a crítica sobre a visão estática da economia dos custos de transação e desenvolve a convergência entre os dois enfoques teóricos no entendimento da firma. O autor estabelece que, ao longo do tempo, as competências das organizações sofrem mudanças conforme o aprendizado e as inovações tecnológicas e organizacionais. Dessa forma, existem custos de conhecimento e custos de informação a serem considerados na visão dinâmica.

Dentro da perspectiva da firma baseada em recursos, o enfoque de competências dinâmicas ganha destaque nas análises sobre os arranjos organizacionais. De acordo com Fama (1980), citado por Teece et al. (1997), na perspectiva

das competências dinâmicas a firma não se resume a umnexo de contratos, como proposto pela economia dos custos de transação. A firma, integrada em suas competências, desenvolve resultados maiores do que a simples soma de contratos. Nesse sentido, o diferencial competitivo das firmas é o desenvolvimento de suas competências e de mecanismos que impeçam que suas vantagens competitivas sejam replicadas.

A proposta de Teece et al. (1997), de analisar os processos e rotinas, o posicionamento e a dependência de rota da firma, mostra-se adequada como um instrumento de estudo das competências dinâmicas das firmas. No que se refere a processos, as firmas podem desenvolver vantagens competitivas por meio de seus processos de gestão e organização, criando, por exemplo, uma cultura de trabalho não replicável ou imitável por seus concorrentes. Em relação ao posicionamento, as organizações podem buscar diferenciais por intermédio do conhecimento do negócio, da reputação e do desenvolvimento de relacionamentos. A dependência de rota ganha destaque, uma vez que as competências não podem ser compradas. Elas são construídas dentro das firmas de uma forma intimamente ligada ao seu passado e às competências pessoais desenvolvidas ao longo do tempo.

A contribuição de Loasby (1998) à teoria das competências dinâmicas está centrada no estabelecimento de uma relação direta entre as competências dinâmicas das firmas e a geração de processos de dependência de rota,

⁶ Tradução livre para *Resource-Based Theory*.

conceito introduzido por Penrose (1959) em sua teoria evolucionista da firma.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa apresenta elementos que justificam a utilização do estudo de caso. De acordo com Lazzarini (1997), o método de estudo de caso foca a compreensão dos fatos, em detrimento de sua mensuração. O estudo de caso permite maior entendimento das causas de um fenômeno e insere o objeto de análise no seu contexto real. Em contrapartida, o método de casos não permite a extrapolação dos resultados bem como a inferência estatística. A análise do estudo de caso permite extrair conclusões sugestivas, não capturáveis pelos métodos tradicionais.

O fenômeno estudado exige a particularização em casos para possibilitar uma maior profundidade de inferência e detalhamento. A existência de literatura prévia, para orientar o processo de investigação deste problema de pesquisa, cumpre outro requisito apontado por Yin (1994) para a aplicação do estudo de caso.

As informações que deram suporte aos estudos de caso foram levantadas em entrevistas pessoais realizadas pelo autor com o(s) sócio(s)-proprietário(s) das empresas selecionadas para os estudos de caso. Foi elaborado um roteiro com questionamentos abertos para pautar as entrevistas.

A análise empírica consistiu em estudo de casos selecionados conforme a sua relevância e representatividade qualitativa. Mais do que a representatividade quantitativa da amostra - preocupação natural de abordagens estatísticas -, o grupo de empresas selecionadas apresenta importância qualitativa fundamental para o método de estudo de casos aplicado. A seleção seguiu o critério da diversidade em escala de operação, no perfil e na origem da atividade de postura e na localização geográfica das firmas escolhidas e consultadas para o estudo.

A Granja Donine apresenta pequena escala de operação e destaca-se dos demais casos por apresentar um proprietário de origem portuguesa em um setor dominado por empresários de origem japonesa. A empresa iniciou suas atividades na avicultura de postura em sistema de parceria tipo "integração" na cidade de Guararapes, SP, região de Araçatuba, em agosto de 1971. A Granja Yabuta foi selecionada para o estudo por se tratar de uma empresa de grande escala de operação, a maior na região de Bastos, SP, e pela sua trajetória, representativa entre as muitas empresas tradicionais do setor que tiveram origem no cooperativismo na década de 1940 e expansão tipicamente familiar no

período pós-cooperativismo. A Granja Shinoda iniciou as suas atividades na cidade de Itaquaquecetuba, SP, próximo à cidade de São Paulo, em 1939. Liderada por uma família japonesa, a empresa difere das demais empresas tradicionais por ter origem independente e ser orientada para o mercado consumidor.

4 RESULTADOS

Os casos estudados foram organizados em partes sequenciais. A descrição da origem da empresa contribui para o entendimento da lógica de decisão, uma vez que resgata o seu histórico. Na seqüência são apresentados e descritos os principais arranjos organizacionais que coordenam as atividades de distribuição de ovos. A abordagem evolutiva dos estudos de caso, em atendimento à teoria de competências dinâmicas, leva ao questionamento sobre quais arranjos organizacionais foram extintos ao longo do tempo e quais estão prevalecendo hoje. Os atributos da transação são analisados segundo a abordagem da economia dos custos de transação. Na conclusão de cada caso, são apresentados os critérios de escolha e as razões que levam à manutenção de múltiplos arranjos organizacionais.

4.1 Estruturação dos arranjos organizacionais

Os estudos de caso permitiram identificar uma relação entre arranjos organizacionais (AO) e os canais de distribuição escolhidos. Os três arranjos organizacionais são identificados e as dimensões das transações são caracterizadas de acordo com Williamson (1991), no Quadro 2.

As granjas que terceirizam a distribuição de ovos fornecem a atacadistas, que se encarregam de compor as mercadorias em quantidades e qualidades demandadas pelos varejistas e pelo consumidor final. No AO-híbrido, a granja faz investimentos para atender ao varejo, como, por exemplo, trabalhar com sortimento de mercadorias e embalagens prontas para o atendimento desses clientes. Trata-se de uma governança híbrida, caracterizada por uma situação intermediária entre operar via mercado com atacadistas e trabalhar com operações próprias de distribuição. Foram identificadas lojas e plantas de industrialização de ovos com operações próprias, coordenadas via integração vertical no AO-integrado. Nas lojas próprias, as granjas detêm a propriedade do canal para escoar ovos e outras mercadorias relacionadas às granjas, de modo que essas lojas são conhecidas como "avícolas". Nas plantas de industrialização, a produção da granja é transformada em ovos líquidos pasteurizados ou em ovos desidratados, ambos destinados à indústria alimentícia e à exportação.

QUADRO 2 – Relação entre arranjos organizacionais e canais de distribuição.

Governança do arranjo organizacional		AO-mercado	AO-híbrido	AO-integrado
Canal de distribuição		Atacadistas	Varejo, supermercados	Lojas próprias, indústrias
Economia dos custos de transação	Especificidade dos ativos	Baixa	Média	Alta
	Frequência	Baixa	Média	Alta
	Incerteza	Baixa	Média	Alta

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir, são apresentados três estudos de casos. Em cada um são resgatados elementos históricos pertinentes à análise das competências dinâmicas e a sua importância na escolha de canais de distribuição e no estabelecimento dos arranjos organizacionais.

4.2 Caso da Granja Donine

A Granja Donine está localizada na cidade de Guararapes, na região noroeste do estado de São Paulo. Relativamente à escala de produção, pode ser considerada de pequeno a médio porte. Quanto à ordem de grandeza, a empresa faturou, aproximadamente, R\$ 4 milhões em 2003.

Em 2004, ano de coleta dos dados desta pesquisa, cerca de 90% da produção era distribuída por atacadistas, enquanto os 10% complementares eram destinados à venda direta em supermercados locais de pequeno e médio porte. Não havia formalização contratual com nenhum de seus canais de distribuição. A Granja Donine chegou a operar um terceiro arranjo organizacional, no qual a empresa mantinha um posicionamento diferenciado, pautado no estabelecimento de rotinas com um atacadista que exercia o papel de distribuidor exclusivo na sua região de atuação. As rotinas e as competências envolvidas foram desenvolvidas ao longo do tempo, de tal forma que, quando houve ruptura entre os agentes, a Granja não conseguiu substituir o antigo parceiro e o arranjo organizacional foi extinto, como pode ser observado na Figura 2.

O AO-híbrido-distribuidor distingue-se do AO-híbrido-varejo porque, mesmo não havendo um contrato formal entre as partes, o histórico de bons relacionamentos garantia baixa incerteza, tanto sobre o escoamento do produto por parte da granja, quanto sobre o suprimento por parte do atacadista. Dessa forma, permitia que o AO-híbrido-distribuidor garantisse benefícios de um arranjo integrado, ao custo de coordenação de um arranjo híbrido, numa situação vantajosa que respondia por quase metade do volume de distribuição. Isso indica que o acúmulo de bons relacionamentos ao longo

do tempo permite um posicionamento diferenciado, um dos elementos de competência dinâmica que se mostram importantes na escolha e na manutenção de arranjos organizacionais.

Nesse sentido, também observou-se que a dependência de rota exerce importante papel na escolha e na manutenção de arranjos organizacionais, visto que orienta a escolha do canal de distribuição a ser utilizado pela empresa. Os atacadistas sempre estiveram presentes na distribuição da produção da Granja Donine. À medida que as atividades da granja cresciam, aumentavam o número de atacadistas e também a capacidade de escoamento de cada canal. O modelo centrado no AO-mercado-atacadista exige o mínimo de controle do proprietário sobre suas atividades de distribuição, o que permite a coordenação de todas as outras etapas do processo produtivo e que se mostra adequado ao estilo de gestão centralizador que marca sua trajetória desde a origem.

A escolha dos supermercados regionais como canal de distribuição tem o objetivo de aproveitar o posicionamento diferenciado, alcançado por meio do conhecimento recíproco das partes e pela capacidade de articulação do proprietário. Não foram identificados elementos de competência dinâmica que alterassem a orientação de governança das transações da Granja Donine com os supermercados (AO-híbrido-supermercado). A orientação de governança híbrida permanece explicada pela maior especificidade do ativo envolvida na transação, que exige uma estrutura de monitoramento que garanta o fluxo de produtos, pedidos e pagamentos dos supermercados regionais. A manutenção desse arranjo organizacional tem forte relação com o aproveitamento das oportunidades regionais, ampliadas pelas competências desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo. Dado o modelo fortemente centrado na distribuição por grandes atacadistas, o atendimento aos supermercados regionais não representa uma alternativa de escoamento que absorva uma eventual ruptura com um atacadista.

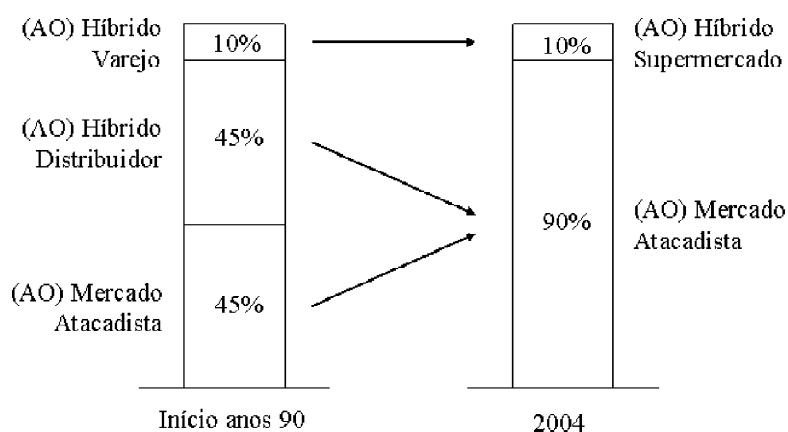


FIGURA 2 – Granja Donine: difusão de arranjos organizacionais ao longo do tempo e participação no volume distribuído (%).

Nos arranjos organizacionais coordenados pela empresa foram identificados processos consolidados em rotinas e adoção de posicionamento diferenciado, fortemente pautado no conhecimento recíproco das partes envolvidas. Entretanto, esses dois elementos das competências dinâmicas não alteram o padrão de especificidade dos ativos envolvidos nas transações, nem a frequência e a incerteza das transações, de modo suficiente para alterar a orientação de governança de cada arranjo organizacional.

4.3 Caso da Granja Yabuta

A Granja Yabuta está localizada na cidade de Bastos, na região noroeste do estado de São Paulo. Apresenta uma gestão focada em custos com orientação para o acompanhamento das operações produtivas e para compras estratégicas. Essa orientação também é válida para a pecuária de corte e a suinocultura, que são outras atividades desenvolvidas pela empresa. Com exceção da diversificação, todas as outras ações da Granja Yabuta caracterizam-na como uma empresa tipicamente tradicional do setor. A empresa pode ser considerada como uma das líderes em escala de produção de ovos no Brasil; estima-se que ela fature cerca de R\$ 100 milhões anuais, apenas com a granja de ovos.

Os arranjos organizacionais seguem um padrão de difusão não convergente, ilustrado na Figura 3. Parte-se de uma distribuição totalmente centrada em um único arranjo para que se formem diversos outros. Em 2004, os grandes atacadistas distribuíam 70%, o pequeno atacado distribuía 10%, vendas diretas a supermercados representavam 5% e 15% eram destinados à indústria de ovos. Existiam

formalizações contratuais no relacionamento com alguns desses canais de distribuição.

A maior participação de arranjos organizacionais que utilizam grandes atacadistas na distribuição de ovos está alinhada com a orientação de expansão e de diversificação das operações da Granja Yabuta. A dependência de rota está presente na escolha dos atacadistas como principal canal de distribuição. Dessa definição decorre a coordenação de um arranjo organizacional com orientação de governança de mercado que se mostra adequado do ponto de vista da economia dos custos de transação.

Não há incentivos para que a empresa adote uma orientação híbrida ou internalizada para as distribuições por meio de atacadistas. O AO-mercado, que coordena as atividades relacionadas aos atacadistas, permite o foco em redução de custos por meio de monitoramento intensivo das atividades de compra e operações de produção, justamente por não exigir investimentos em estrutura logística e monitoramento da distribuição. Além disso, garante menor exposição ao comportamento oportunista decorrente de investimentos específicos na distribuição. Dentro do principal arranjo utilizado verificou-se que a seleção dos atacadistas, para reduzir a exposição ao risco de não recebimento, tem sido realizada com base no histórico do relacionamento. É evidente que o conhecimento recíproco e o relacionamento desempenham um importante papel dentro dos arranjos organizacionais, mas essas competências dinâmicas não alteram os atributos da transação suficientemente para redefinir-se a orientação de governança desses arranjos.

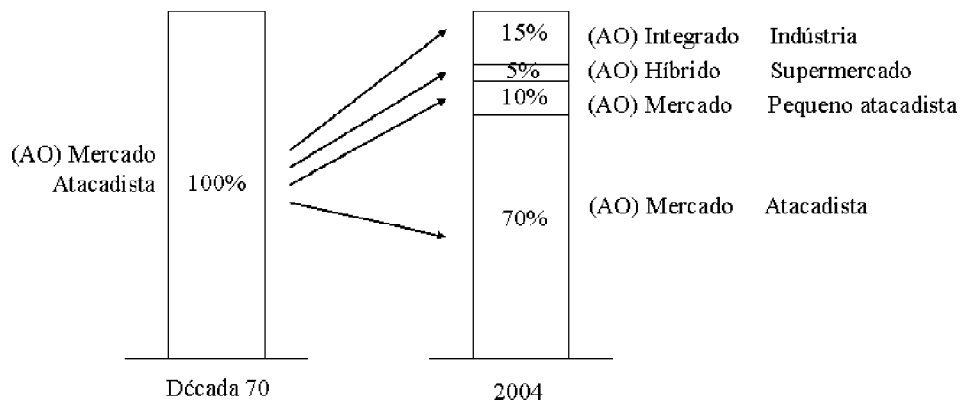


FIGURA 3 – Granja Yabuta: difusão de arranjos organizacionais ao longo do tempo e participação no volume distribuído (%).

A estratégia de manter diferentes atacadistas é uma forma de monitorar a capacidade de pagamento desses canais. Trata-se do meio mais eficiente de obter informações sobre sua saúde financeira e proporciona subsídios à decisão de abertura de prazo e outras condições na negociação. A lógica também se mostra válida para a decisão da firma de manter diferentes arranjos organizacionais. Dessa forma, a manutenção de diferentes canais dentro de cada arranjo organizacional tem o papel de reduzir os custos de transação, mediante o conhecimento dos canais que podem absorver excedentes de produção e daqueles que devem ser priorizados no caso de escassez de mercadoria.

O tempo de relacionamento não desloca o ponto de equilíbrio entre incentivo e controle, no caso da Granja Yabuta. Mesmo com maior tempo de relacionamento com um determinado canal, este não consegue obter maior abertura de prazo de pagamento nem redução na exigência de garantias. Essa situação ocorre em todos os arranjos coordenados pela Granja Yabuta.

A distinção entre AO-mercado-pequeno atacadista do AO-mercado-atacadista ocorre pela existência de uma competência que tem papel central na viabilização do primeiro arranjo. Os corretores de ovos, presentes particularmente na cidade de Bastos, SP, contribuem para uma diferenciação do arranjo organizacional de mercado que coordena o atendimento aos pequenos atacadistas e o posicionam entre a coordenação puramente de mercado e a híbrida. Os pequenos atacadistas, apesar de demandarem baixos volumes, exigem um sortimento de produto que os corretores conseguem compor com maior facilidade, porque podem utilizar diferentes fornecedores. O corretor viabiliza o atendimento aos pequenos

atacadistas com sortimento e gera valor para uma parte, ainda que pequena, da produção de grande escala da Granja Yabuta. Trata-se, por um lado, da emergência de uma competência ao longo do tempo, na ótica da teoria das competências dinâmicas, e, por outro, de uma especificidade humana na transação, de acordo com a economia dos custos de transação. Nesse sentido, houve convergência entre os dois enfoques.

4.4 Caso da Granja Shinoda

As operações da Granja Shinoda estão concentradas em regiões próximas à cidade de São Paulo. A matriz se localiza na cidade de Porto Feliz. A empresa apresenta uma gestão focada no desenvolvimento de mercado, explorando a diferenciação de produtos e serviços no atendimento ao varejo. pode ser considerada uma empresa de escala de produção entre média e grande, com faturamento estimado em R\$ 36 milhões por ano.

Diferentemente da maioria das granjas, que tinham bases no cooperativismo, a Shinoda iniciou suas atividades de forma independente. A proximidade com a capital favorecia uma distribuição direta para o pequeno varejo e supermercados de bairro, limitando-se à região metropolitana, por causa do difícil acesso à região central de São Paulo. Em 1975, foi aberto o primeiro posto de distribuição em São Miguel Paulista.

A abertura da Rodovia dos Trabalhadores, em 1983, abriu possibilidades à empresa de atender à região central de São Paulo. A rodovia fortaleceu a abertura de lojas próprias, as chamadas avícolas, que vendiam ovos da própria Granja Shinoda e frangos, que eram revendidos de outras empresas. A Granja Shinoda chegou a estabelecer 16 avícolas em regiões estratégicas dentro da cidade de São Paulo.

Na Figura 4 está ilustrada a diversidade de canais e arranjos organizacionais que surgiram a partir de um modelo centrado na distribuição por lojas próprias na década de 1980. Na década de 1990, o modelo de distribuição por avícolas começou a sofrer forte concorrência com os supermercados. Na mesma época, o fenômeno *dekassegui* - descendentes japoneses que deixaram o Brasil para trabalhar no Japão - acentuou o problema de falta de mão-de-obra qualificada e de confiança. Em face das dificuldades enfrentadas pelas avícolas, a Granja Shinoda reorientou o seu modelo de distribuição para atender às grandes redes de supermercados. O modelo de distribuição por lojas próprias foi extinto em 1998.

A orientação de governança identificada nos arranjos está de acordo com o padrão esperado pela teoria. Foram observados elementos dinâmicos que ampliam ou reduzem as características das transações, mas que não alteram a orientação de governança apresentada. É o caso da governança híbrida, que apresenta variações que levam ao estabelecimento de três arranjos organizacionais distintos.

A dependência de rota exerce importante papel no AO-híbrido-pequeno varejo porque coordena o atendimento aos clientes conquistados na época das lojas próprias. Os representantes são, em sua maioria, os antigos gerentes das avícolas que hoje passam a fornecer aos seus clientes como representantes de venda. Não se trata de uma relação puramente de mercado porque as partes se conhecem e, ainda que possa ocorrer, não são perfeitamente substituíveis, dada a rotina já consolidada nos fluxos de pedidos, entrega e recebimento.

O AO-híbrido-grande rede se aproxima de uma integração vertical na medida em que existe forte

compartilhamento nas decisões quanto aos fluxos envolvidos na distribuição; as partes estão fortemente comprometidas e a procura por substitutos ocorre apenas em casos de conflitos de grande impacto. Existem contratos que disciplinam as transações entre a granja e a grande rede. Em alguns casos, a granja fornece marcas próprias à rede de varejo.

Em posição intermediária, o AO-híbrido-supermercado coordena agentes que são disciplinados pela possibilidade de substituição. Os clientes não consultam fornecedores alternativos na mesma frequência que fazem os clientes do pequeno varejo, nem a granja se dispõe a aceitar condições similares às negociadas com as grandes redes.

A manutenção de diferentes arranjos organizacionais, coordenados pela Granja Shinoda, pode ser explicada pelo aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo. Nesse sentido, as externalidades geradas pelos investimentos realizados em um determinado arranjo organizacional viabilizam ganhos em outros arranjos ou propiciam o estabelecimento de novos.

Em face das dificuldades em manter as avícolas, a Granja Shinoda foi pioneira em lançar o primeiro ovo comercializado com marca registrada (Ovos da Mônica e Ovos Chico Bento), em 1996. O investimento em marca foi necessário para que a empresa conseguisse entrar nos supermercados que, na época, eram dominados por grandes empresas e cooperativas. Outros investimentos foram realizados na formação de uma frota própria de veículos leves, em equipamentos de lavagem, seleção e empacotamento. Esses investimentos viabilizaram a migração do AO-integrado-loja própria para o AO-híbrido-supermercado.

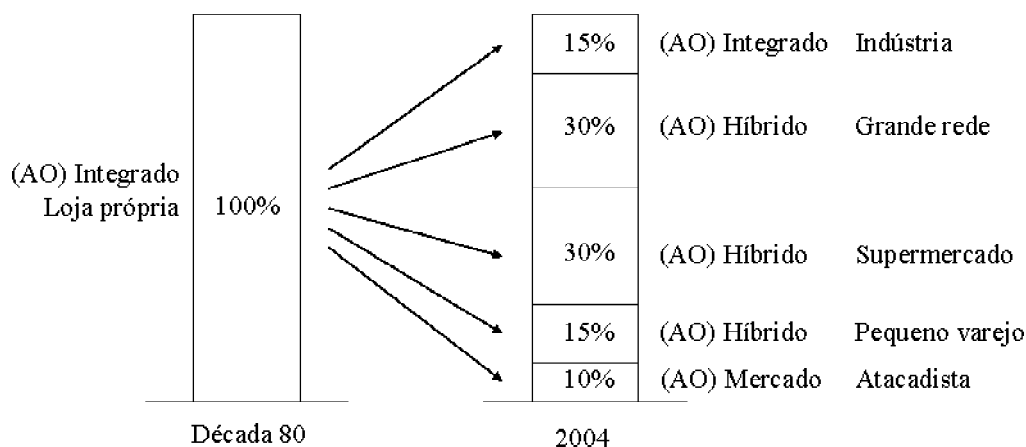


FIGURA 4 – Granja Shinoda: difusão de arranjos organizacionais ao longo do tempo e participação no volume distribuído (%).

Os investimentos para atendimento aos supermercados marcaram o início de um ciclo de externalidades. Eles favoreceram o estabelecimento do AO-híbrido-pequeno varejo porque os gerentes das lojas passaram a contar com o respaldo da marca para fortalecer seus relacionamentos comerciais. Sinalizou a nova diretriz da empresa, de desmobilizar lojas próprias para atender ao varejo por meio de representantes comerciais.

A necessidade crescente por qualidade e sortimento, demandada pelo varejo, fez com que a empresa adotasse padrões cada vez mais rigorosos na seleção de ovos. O aumento da quantidade de ovos fora das especificações criou incentivos suficientes para que a empresa passasse a industrializá-los. A Granja Shinoda investiu em uma planta de pasteurização de ovos líquidos e estabeleceu o AO-integrado-indústria para coordenar os fluxos que garantiam, por um lado, o escoamento dos produtos descartados pelo varejo e, por outro, o suprimento para a industrialização.

Ajustes, principalmente em sortimento no tamanho de ovos, passam a ser controlados com as vendas ao atacado. O AO-mercado-atacado complementa o AO-integrado-indústria, na busca da melhor condição para os ovos descartados pelo varejo porque permite arbitrar entre o mercado de ovos líquidos pasteurizados e o mercado de ovos “*in natura*”.

O novo patamar de qualidade de ovos e o relacionamento estreito com agentes do varejo levaram ao investimento em um programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) para o fornecimento de marcas próprias, que propiciou o estabelecimento do AO-híbrido-grande rede. Entre as externalidades geradas pelo investimento em APPCC, destacam-se duas. A primeira é a criação de uma barreira de entrada a novos entrantes ao impor padrões elevados de marcas próprias para as grandes redes. A outra é o favorecimento das exportações, uma vez que o investimento é reconhecido pelos potenciais importadores e existe a possibilidade de estruturar canais de exportação de ovos *in natura* e de produtos industrializados via grandes redes. Abre, portanto, possibilidades para se estabelecer um arranjo inédito para coordenar as atividades de exportação.

Por fim, observa-se que os investimentos foram realizados conforme a orientação no atendimento ao varejo adotado pela empresa, fruto do aprendizado acumulado ao longo da sua história. Tal orientação para o mercado também atende à especificidade locacional da empresa que, estando próxima aos centros consumidores, apresenta maiores custos de produção, decorrentes da maior distância

em relação à região produtora de grãos e acaba por compensar em ganhos comerciais.

5 CONCLUSÕES

As evidências dos estudos de caso indicam que a difusão de arranjos organizacionais não segue a lógica de convergência para um único arranjo organizacional. Os casos, especialmente da Granja Yabuta e da Granja Shinoda, ilustram a dispersão de arranjos organizacionais que foram estruturados ao longo do tempo para coordenar as atividades de distribuição. Portanto, a transitoriedade não explica a ocorrência de diferentes arranjos, constatação que corrobora os resultados de Menard (1996) e de Zylbersztajn & Nogueira (2002). Em todos os casos identificou-se o estabelecimento de múltiplos arranjos organizacionais. Não se trata de uma precaução por parte da empresa para manter alternativas de escoamento de produção no caso de uma eventual ruptura, mesmo porque a empresa pode manter diferentes canais dentro de um mesmo arranjo organizacional. Cada caso apresentou determinantes particulares para a escolha e para o estabelecimento de múltiplos arranjos organizacionais, sintetizados no Quadro 3.

No caso da Granja Donine, a manutenção do segundo arranjo organizacional tem relação com o aproveitamento das oportunidades regionais, ampliadas pelas competências desenvolvidas pela empresa ao longo do tempo. A vantagem da especificidade locacional no atendimento dos supermercados regionais é ampliada pelo conhecimento recíproco das partes, que resulta em um posicionamento diferenciado. Considerando-se o modelo de distribuição fortemente centrado em grandes atacadistas, o atendimento aos supermercados regionais não tem o objetivo de manter uma alternativa de escoamento que absorva o excedente de produção resultante de eventual ruptura com um atacadista. Portanto, a Granja Donine mantém diferentes arranjos organizacionais com o objetivo de aproveitar as vantagens de cada um, ao custo mínimo de coordenação.

A Granja Yabuta mantém arranjos organizacionais diferentes como uma estratégia de monitoramento da capacidade de pagamento de seus canais de distribuição. Trata-se de um meio eficiente de obter informações sobre sua saúde financeira e confere subsídios à decisão de abertura de prazo e de outras condições na negociação. Dessa forma, a manutenção de diferentes canais dentro de cada arranjo organizacional exerce o papel de reduzir os custos de transação envolvidos na identificação dos canais que podem absorver excedentes de produção e dos canais que devem ser priorizados no caso de escassez de mercadoria.

QUADRO 3 – Determinantes da escolha e do estabelecimento de múltiplos arranjos organizacionais, para cada estudo de caso.

	Determinantes da escolha de AO	Estabelecimento de múltiplos AO
Granja Donine	<ul style="list-style-type: none"> • dependência de rota • posicionamento (conhecimento recíproco) • especificidade humana • especificidade locacional 	<ul style="list-style-type: none"> • aproveitar oportunidades regionais de mercado, potencializadas pelo conhecimento recíproco e por especificidade locacional
Granja Yabuta	<ul style="list-style-type: none"> • dependência de rota • competências regionais • especificidade humana • assimetria de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • monitorar as informações sobre a saúde financeira dos canais de distribuição • aproveitar competências regionais
Granja Shinoda	<ul style="list-style-type: none"> • dependência de rota • especificidade humana • especificidade de ativos (equipamentos e instalações) • especificidade locacional 	<ul style="list-style-type: none"> • investimentos geram externalidades positivas que propiciam ganhos em outros arranjos ou favorecem o estabelecimento de outros.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa lógica mostra-se válida para a firma decidir por manter diferentes arranjos organizacionais. Outro motivo, que complementa essa justificativa, é o aproveitamento de competências regionais representado pelos corretores de ovos, figura presente na cidade de Bastos, SP, que viabilizam o arranjo organizacional que atende aos pequenos atacadistas.

A manutenção de diferentes arranjos organizacionais, coordenados pela Granja Shinoda, pode ser explicada pelo aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo. As externalidades são geradas à medida que os investimentos realizados em um arranjo organizacional viabilizam ganhos em outros arranjos organizacionais ou propiciam o estabelecimento de novos e justificam o esforço de coordenação. Foi apresentada uma seqüência de investimentos e os arranjos organizacionais decorrentes da externalidade gerada. A governança desses arranjos segue os pressupostos da economia dos custos de transação. Elementos de competências dinâmicas, principalmente sobre posicionamento e dependência de rota, ganham destaque no direcionamento dos investimentos e geração de externalidades.

Foram apontadas possíveis explicações para o estabelecimento de arranjos organizacionais distintos na estratégia de distribuição e escolha de canais. O problema da assimetria de informações, apontada como uma das razões para múltiplos arranjos na literatura de franquias e nos estudos

de Besanko et al. (2000) e Muris et al. (1992), permeou os casos apresentados nesta pesquisa. O aproveitamento de externalidades positivas entre os arranjos ao longo do tempo, contribuição deste estudo, soma-se ao conjunto de explicações da literatura. O trabalho empírico indica que as empresas mantêm diferentes equilíbrios eficientes, na busca de obter o melhor de cada um, ao custo mínimo de coordenação. Os resultados são específicos da atividade de distribuição, mas a análise desta estratégia pode ser replicada a outras atividades da firma, no aspecto de sua coordenação.

Os critérios de escolha e manutenção dos arranjos organizacionais foram pautados pelos conceitos da economia dos custos de transação e de competências dinâmicas. As duas abordagens complementam-se na análise das estratégias nos canais de distribuição, que segue a racionalidade de maximização de valor neoclássica. Pesquisas futuras poderão identificar novas explicações para o estabelecimento de arranjos organizacionais simultâneos. Outros métodos poderão ser aplicados com o objetivo de discriminar as contribuições de cada abordagem teórica.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESANKO, D. et al. **Economics of strategy**. 2. ed. New York: J. Wiley, 2000.

BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], v. 42, p. 276-303, 1997.

- CAVE, R. E.; MURPHY, W. F. Franchising, firms, markets and intangible assets. **Southern Economic Journal**, [S.l.], v. 42, n. 4, Apr. 1976.
- COASE, R. The nature of the firm. **Economica**, [S.l.], v. 4, p. 386-405, 1937.
- COUGHLAN, A. T. et al. **Canais de marketing e distribuição**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DUTTA, S. et al. Understanding dual distribution: the case of reps and house accounts. **Journal of Law, Economics & Organization**, [S.l.], v. 11, p. 189-204, 1995.
- GALLINI, N.; LUTZ, N. Dual distribution and royalty fees in franchising. **Journal of Law, Economics & Organization**, [S.l.], v. 8, p. 471-501, 1992.
- HENDRIKSE, G. W. J. Governance of chains and networks: a research agenda. **Journal on Chain and Network Science**, Wageningen, v. 3, n. 1, 2003.
- KLEIN, B. Contracts and incentives: the role of contracts terms in assuring performance. In: WERIN, L.; WIJKANDER, H. **Contracts economics**. Blackwell: [s.n.], 1992. 359 p.
- LAFONTAINE; SHAW. Targeting managerial control: evidence from franchising. **Working Paper, National Bureau of Economic Research**, Cambridge, 2001.
- LANGLOIS, R. N. Transaction cost economics in real time. In: LANGLOIS, R. N. (Org.). **Resources firms and strategies**. Oxford: Oxford Management Readers, 1997.
- LAZZARINI, S. G. Estudos de caso: aplicações e limites do método. In: FARINA, E. M. M. Q. (Org.). **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- LOADER, R. Assessing transaction costs to describe supply chain relationships in agri-food systems. **Supply Chain Management**, Bradford, v. 2, n. 1, p. 23-35, 1997.
- LOASBY, B. J. The organization of capabilities. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [S.l.], v. 35, p. 139-160, 1998.
- MACNEIL, I. R. Contracts: adjustment of long-term economic relational contract law. **Northwestern University Law Review**, [S.l.], v. 12, p. 854-901, 1978.
- MENARD, C. The economics of hybrid organizations. In: INTERNATIONAL SOCIETY FOR NEW INSTITUTIONAL ECONOMICS, 2002, Massachusetts. **Anais...** Massachusetts: MIT, 2002.
- MENARD, C. On clusters, hybrids and other strange forms: the case of the french poultry industry. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, [S.l.], v. 152, p. 154-183, 1996.
- MINKLER, A.; PARK, T. A. Asset specificity and vertical integration in franchising. **Review of Industrial Organization**, [S.l.], n. 9, p. 409-423, 1994.
- MURIS, T. J. et al. Strategy and transaction costs: the organization of distribution in the carbonated soft drink industry. **Journal of Economics & Management Strategy**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 83-128, 1992.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Basil Blackwell: University of Oxford, 1959.
- RUBIN, P. H. The theory of the firm and the structure of franchise contract. **Journal of Law and Economics**, [S.l.], v. 21, p. 223-233, 1978.
- SAUVÉE, L. Toward an institutional analysis of vertical coordination in agribusiness. In: CONFERENCE ON VERTICAL COORDINATION IN FOOD SYSTEM, 1995, Washington. **Proceedings...** Washington: [s.n.], 1995.
- TEECE, D. et al. Dynamic capabilities and strategic management. In: FOSS, N. J. (Org.). **Resources firms and strategies: a reader in the resource-based perspective**. Oxford: Management Readers, 1997.
- WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. Oxford: University of Oxford, 1996. 429 p.
- WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, [S.l.], n. 36, p. 269-296, June 1991.
- WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free, 1985.
- YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A. C. L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 11, p. 329-346, 2002.