

## ANÁLISE DAS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E TRANSAÇÕES NA SUINOCULTURA EM NOVA MUTUM - MT

### Grupo de Pesquisa: 4. Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais

#### Resumo

Os custos de transação são parte da tomada de decisão da organização. O objetivo deste trabalho foi verificar as estruturas de governança que estão presentes na produção de carne suína em Nova Mutum-MT, seguindo a Teoria dos Custos de Transação. Esta localização foi escolhida porque tem aumentado a sua participação na pecuária suína do Estado do Mato Grosso. Estes criadores de suínos também são grandes produtores de soja e milho. A ração é preparada pela Cooperativa, da qual são associados, com seus próprios grãos. Isso reduz os custos de produção de suínos. Acordos são feitos entre os produtores, a cooperativa e abate para reduzir o oportunismo e alcançar preço justo para os suínos. Apesar do fato que algumas transações poderiam ser mais eficientes com outros tipos de estruturas de governança, de acordo com a TCT, verificou-se que as adotadas também são eficientes.

**Palavras-chave:** Estruturas de Governança. Economia dos Custos de Transação. Produção de Suínos.

#### Abstract

*Transaction costs are part of organization's decision making. The goal of this paper was verifying governance structures that are present at pork production at Nova Mutum-MT, following Transaction Costs Theory. This location was chosen because it is increasing its participation in swine livestock on Mato Grosso state. These swine breeders are also soybean and corn large producers. Swine feed is prepared by the Cooperative, which they are associated, with their own grains. This reduces swine production costs. Bilateral agreements are made between producers, the Cooperative and slaughter to reduce opportunism and achieve fair price for swine. Despite the fact that some transactions could be more efficient with other types of governance structure, according to TCT, it was found that those adopted are also efficient.*

**Keywords:** Governance Structures. Transaction Costs Economy. Swine Cattle Production.

### 1. Introdução

As negociações fazem parte da rotina das empresas e geram custos difíceis de quantificar, os custos de transação. Apesar de não mensurados, subsidiam decisões importantes na empresa, entre elas, a de comprar ou fazer? Manter contratos de longo ou curto prazo? Enfocar ou diversificar a produção? Tais questões representam desafios diários dos administradores. Diversas teorias, envolvendo campos distintos do saber, são desenvolvidas para auxiliar o administrador nessas decisões. Entre essas teorias está a Economia dos Custos de Transação, desenvolvida a partir dos trabalhos de Coase, Williamson e North.

Os custos de transação ocorrem a partir da tentativa de obtenção das informações de mercado, da negociação e da manutenção dos contratos. Também ocorrem custos no monitoramento das cláusulas acordadas (COASE, 1937). Os custos de preparar, negociar e salvaguardar um contrato. Esses são chamados de custos de transação *ex-ante*. Após o

contrato surge a necessidade de ajustamentos, adaptações decorrentes de falhas, erros, omissões, gerando os denominados custos de transação *ex-post* (WILLIAMSON, 2012).

A ECT também considera que o comportamento dos agentes afeta os custos de transação. Parte-se da premissa de que os agentes possuem racionalidade limitada e agem com oportunismo. As transações, por isso, são caracterizadas pela especificidade dos ativos, pela sua frequência e pela incerteza. Esses pressupostos são baseados implicam a existência de custos de transação e determinam qual estrutura de governança deve ser utilizada para reduzi-los (WILLIAMSON, 1985, WILLIAMSON, 1991, WILLIAMSON, 1996, WILLIAMSON, 2012, FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, FIANI, 2002, AZEVEDO, 2008). As estruturas de governança podem ser classificadas em mercado, contrato ou hierarquia. No mercado as transações são únicas e determinadas pelo menor preço. Os contratos surgem quando há necessidade de garantir fornecimento de matéria-prima. A hierarquia é utilizada quando os custos de transação são maiores que os custos de produzir internamente. Dessa forma, diferentes estruturas de governança podem ser utilizadas por uma firma para diferentes fornecedores (WILLIAMSON, 2012). É o que acontece na Cadeia Produtiva de Suínos, por exemplo. Onde existem produtores de suínos independentes, cooperados e integrados.

O objetivo deste artigo é verificar as estruturas de governança presentes na suinocultura em Nova Mutum-MT, a partir das transações. Como objetivos específicos: a) apresentar um breve histórico da suinocultura em Nova Mutum-MT; b) analisar as estruturas de governança e transações na cadeia produtiva de suínos de Nova Mutum. Além da introdução, o artigo é dividido em referencial teórico, método, resultados e considerações finais. O referencial teórico apresenta alguns conceitos sobre Cadeia Produtiva de Suínos (CPA) para padronizar a linguagem utilizada nos resultados, além dos fundamentos da Economia dos Custos de Transação (ECT), cujo modelo foi utilizado para análise nesta pesquisa. O método apresenta o *rapid appraisal* (RA) e o modelo utilizado na análise das transações. Os resultados detalham cada transação na óptica do fornecedor, comparando as estruturas de governança utilizadas e as propostas no modelo teórico. As considerações finais apresentem alguns comentários sobre os resultados.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. A Cadeia Produtiva de Suínos

Cadeia Produtiva Agroindustrial (CPA) pode ser conceituada como o conjunto de atividades articuladas em sequência desde os insumos básicos até a distribuição e comercialização. Ela pode ser subdividida em três macro-segmentos: produção de matérias-primas, industrialização e comercialização (BATALHA; SILVA, 2007). Considerando a Cadeia Produtiva de Suínos identificam-se, no macro-segmento de matérias-primas, dois elos principais: insumos e produção pecuária. Na industrialização o elo de abate/processamento. A comercialização equivale ao elo de distribuição.

No elo de insumos estão presentes os fornecedores de matéria-prima da ração (soja e milho), empresas de genética, nutrição, biológicas, veterinárias e de equipamentos. Por representar entre 70 a 80% do custo total de produção do suíno vivo. Os ingredientes utilizados na fabricação da ração são milho, farelo de soja, farinha de carne, farelo de trigo, premix mineral e vitamínico, entre outros alimentos alternativos empregados na ração. O milho e o farelo de soja são os principais componentes da ração. O milho pode representar até 40% do custo de produção do suíno vivo (EMBRAPA, 2003).

O elo de produção pecuária inclui os produtores de suínos. O processo produtivo acontece em quatro tipos de granjas, as de ciclo completo (CC), unidades de produção de leitões (UPL), unidades de terminação (UT) e granjas de reprodutores suídeos certificada (GRSC). Nas granjas de CC todas as fases de produção do animal são desenvolvidas no mesmo estabelecimento. Nas UPL é responsável pelas fases de inseminação, maternidade, desmame e creche, produzindo leitões até atingirem de 22 kg a 28 kg. Das UPL os suínos são transferidos para as UT. Nelas são engordados até atingir o peso de abate, entre 100 kg e 130 kg. Em seguida, são destinados aos abatedouros ou frigoríficos. As GRSC são estabelecimentos oficialmente certificados e monitorados. Nelas são criados suínos para com a finalidade de reprodução (MIELE; WAQUIL, 2007, MENEGUETTI, 2000, ROCHA, 2006).

O elo de abate e processamento é constituído pelos frigoríficos. Alguns frigoríficos concentram-se apenas no abate, comercializando somente os cortes. Outros procuram agregar valor à carne, processando-a, gerando embutidos ou temperados. As empresas podem ser registradas em três diferentes subsistemas de inspeção, que certificam a qualidade do produto: sistema de inspeção federal (SIF), estadual (SISE) e municipal (SIM). As empresas registradas no SISE e SIM comercializam seus produtos no mercado estadual e municipal, respectivamente. As empresas registradas no SIF operam sob as regras sanitárias mais rígidas. Assim, é permitida comercialização do produto tanto no mercado nacional quanto, se habilitada, no mercado internacional (MELZ, 2010). O elo de distribuição é formado por atacadistas, varejistas e serviços de alimentação. Os empreendedores neste elo são responsáveis por intermediar a venda ao consumidor final.

## 2.2. A Economia dos Custos de Transação

A Economia dos Custos de Transação (ECT) identifica a transação como elemento base nos estudos relacionados a agentes econômicos dentro dos limites impostos pelas instituições. Os agentes efetuam transações, por meio de contratos formais ou mesmo informais (MILGROM; ROBERTS, 1992). As transações geram custos. Os custos de transação podem ser definidos de duas formas: custo de coleta de informações e custos de contrato (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Também ocorrem no monitoramento das cláusulas (COASE, 1937). Os custos de preparar, negociar e salvaguardar formas de negociação ou contratos são chamados de custos de transação *ex-ante*. Da negociação ou contrato surge a necessidade de ajustamentos, adaptações decorrentes de falhas, erros, omissões, gerando os denominados custos de transação *ex-post* (WILLIAMSON, 1996).

Milgrom e Roberts (1992) afirmam que existem diferentes tipos de custos de transação de acordo com o tipo de organização, arranjos contratuais. Isso possibilita diferentes soluções para problemas de coordenação e motivação. Podem existir situações de custos de coordenação, custos de motivação: custos de informação incompleta ou assimetria de informações; custos de compromisso imperfeito, da inabilidade dos agentes em manter o compromisso assumido em contrato. Os contratos podem prever garantias formais para a organização no envolvimento em determinada transação (ZYLBERSZTAJN, 1995). No entanto, para elaboração e manutenção há custos incrementais. Isso acontece porque os agentes estão sujeitos a certos pressupostos comportamentais: racionalidade limitada e oportunismo.

O pressuposto da racionalidade limitada refere-se à impossibilidade do ser humano em prever situações futuras. Isso acontece porque existem infinitas possibilidades de acontecimentos futuros que não podem ser previstos em contratos (FIANI, 2002). Trata-se de capacidade cognitiva limitada para receber e processar informações. Dessa forma, todos os

contratos gerados por estes agentes terminam por ser complexos e incompletos (WILLIAMSON, 1985).

Oportunismo significa que os agentes têm comportamento egoísta e tentarão obter maiores vantagens para si (WILLIAMSON, 1985). Pressupõe-se que é da natureza humana agir com oportunismo. Considerando que a outra parte em um contrato é oportunista, a transação deverá prever algum mecanismo de prevenção. Considerando que atitudes oportunistas não acontecem o tempo todo (ZYLBERSZTAJN, 1995). O contrato é um mecanismo de prevenção contra oportunismo, incluindo cláusulas que impõem multas ou outras sanções. As transações, por sua vez, possuem os atributos: frequência, incerteza e especificidade de ativos.

A frequência da transação diz respeito à regularidade com que essa transação ocorre. Ao dimensionar a frequência, dois pontos devem ser considerados: (1) quanto maior a frequência da mesma transação, maior a reputação construída entre os agentes; (2) quanto maior a frequência, maior a possibilidade de diluição dos custos de transação associados a ela, em várias transações (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Azevedo (1996) afirma que “Quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado à atitude oportunista”.

A impossibilidade de prever o futuro causa incerteza. Quanto maior a incerteza, maior a possibilidade de haver custos de transação *ex post*. A incerteza pode assumir duas formas. A primeira é de distúrbios do ambiente externo permaneçam e novos distúrbios aconteçam. Na segunda forma os distúrbios existentes têm maiores consequências (WILLIAMSON, 1991).

Especificidade de ativos significa que, em algumas atividades, os bens envolvidos não são padronizados. Poucos concorrentes oferecem tais bens (FIANI, 2002). Em outros casos, o investimento é feito em ativos que somente podem ser utilizados para uma finalidade, não sendo facilmente adaptados para outras finalidades. Quanto maior a especificidade de ativos maiores os custos relacionados às quebras contratuais. A especificidade de ativos cria condição de dependência bilateral e consequentes distúrbios que representam perigos entre as firmas contratantes. Neste caso, a hierarquia proporciona alívio (WILLIAMSON; GHANI, 2012).

Especificidade de ativos, frequência e incerteza são determinantes da estrutura de governança que será estabelecida entre os agentes. Num ambiente, podem-se observar as diferentes formas organizacionais que condicionam as transações, diferentes estruturas de governança. As estruturas de governança podem ser conceituadas como o “conjunto de instituições (regras) inter-relacionadas capazes de garantir a integridade de uma transação ou de uma sequência de transações” (WILLIAMSON, 1996). Elas constituem as diferentes formas organizacionais que condicionam as transações dentro de uma cadeia produtiva agroindustrial (GUANZIROLI; BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2008). Como extremos das estruturas de governança, estão mercado *spot* e hierárquica. Entre as duas, várias formas podem ser tomadas por meio de contratos, chamadas de arranjos híbridos.

O mercado *spot* é caracterizado por transações que se resolvem em um único instante no tempo e pela comercialização de produtos padronizados (AZEVEDO, 2008). Esse tipo de contrato não gera grandes custos de transação, pois, não há acontecimentos futuros, portanto, não há incerteza, nem especificidade de ativos, nem comportamentos oportunistas (FIANI, 2002).

A forma de governança hierárquica é aquela representada pela internalização da transação. Nesse caso, a transação se tornaria tão complexa ou específica que exigiria que a firma disponibilizasse o produto internamente, integrando verticalmente (WILLIAMSON, 1985). Na integração vertical a firma assume todas ou grande parte das etapas de produção, não havendo relações externas à firma.

Os arranjos híbridos são, por exemplo, franquias, parcerias, *joint ventures*, alianças e licenciamentos estratégicos. Essas formas híbridas de governança podem ser realizadas por contratos formais ou informais, de curto ou longo prazo (BANKUTI, 2007).

### 3. Método

O universo pesquisado foi representado pelos suinocultores instalados em Nova Mutum, Mato Grosso. Optou-se pelo estado de Mato Grosso, pois, há uma crescente participação na produção e na exportação de carne suína do Brasil. Escolheu-se Nova Mutum, pois, faz parte da região com maior concentração da produção de suínos em Mato Grosso (SARAIVA, 2012). Para a escolha dos entrevistados foi utilizada a metodologia “bola de neve”, juntamente com a metodologia *rapid appraisal* (CRAWFORD, 1997). A metodologia *rapid appraisal* (RA) tem sido aplicada para responder às desvantagens das abordagens tradicionais de pesquisa. É utilizada quando existe limitação de tempo ou de recursos financeiros (CRAWFORD, 1997). As informações podem ser obtidas por meio formal ou informal, ou pela combinação dos dois. Valorizam-se as informações de fontes secundárias, que devem ser levantadas em etapa inicial da pesquisa (SILVA; SOUZA FILHO, 2007). Segundo esta metodologia, as entrevistas são feitas com poucos agentes-chaves da cadeia para avaliação rápida. Entenda-se por agentes-chaves aqueles que têm representatividade na cadeia. Incluem-se empresas do ramo, associações e órgãos representantes da cadeia, órgãos vinculados ao poder público. É comum os agentes terem pouco tempo disponível para entrevistas, portanto, as questões aplicadas devem abranger apenas os aspectos que não podem ser respondidos por fontes secundárias de dados.

Os passos que devem ser seguidos para aplicação da RA incluem: definição dos objetivos, delimitação da cadeia, planejamento da pesquisa, coleta da informação disponível, definição da necessidade de informações adicionais, coleta de mais informações disponíveis, análise das informações, propostas e recomendações, validação dos agentes e implementação (SILVA; SOUZA FILHO, 2007). Alguns destes passos podem ser descartados, outros podem ser repetidos, conforme se avança na pesquisa. A observação direta também pode ser utilizada e auxilia o pesquisador a completar a pesquisa. A observação é feita paralelamente com as entrevistas. Esta metodologia já foi aplicada em diversas pesquisas em várias cadeias produtivas em todo o país, principalmente para avaliação de competitividade (SILVA; BATALHA, 1999, IPARDES, 2002, PONCIANO; SOUZA; REZENDE, 2003, BATALHA; SOUZA FILHO, 2009, FRANCO, 2009, MELZ, 2010).

Com base desta metodologia, foi localizado o maior suinocultor do município. A partir da entrevista ele indicou os próximos produtores as serem entrevistados. Os entrevistados fazem parte da Cooperativa CooperMutum, denominada nesta pesquisa somente como “Cooperativa”. Também foram entrevistados representantes do frigorífico Intercoop, conhecido pela denominação de Frigorífico Excelência, denominado como “Frigorífico” nesta pesquisa.

#### 3.1. Análise dos Custos de Transação

A fim de proceder à comparação entre as diferentes formas organizacionais, Williamson (1991) define funções de custos de transação. As diferentes formas apresentam como parâmetros a especificidade de ativos e um vetor de parâmetros de deslocamento das funções. Nesse vetor, Williamson (1991) inclui dimensões restantes, tais como incerteza, elementos do ambiente institucional e garantia de direitos de propriedade. De acordo com Williamson (1985), existe uma relação entre os contratos praticados e as dimensões das

transações (incerteza, frequência e especificidade de ativos) que resultam nas estruturas de governança.

A especificidade de ativos ( $k$ ) é representada por dois níveis:

- $k = 0$ , para ativos reutilizáveis;
- $k > 0$ , para ativos específicos;

A frequência das transações também é representada por três níveis:

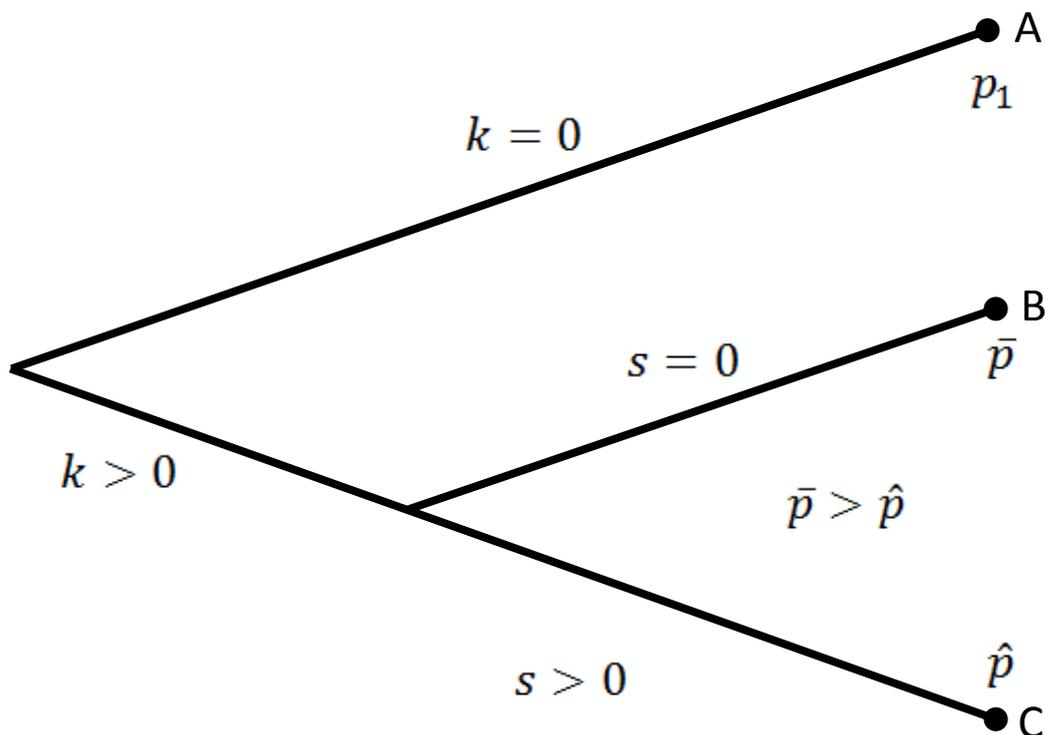
- $f = 1$ , para transação realizada uma única vez;
- $f = 0$ , para transações ocasionais;
- $f = r$ , para transações recorrentes.

O fator incerteza (risco) é analisado em função das alianças estratégicas adotadas, estabelecidas na relação de confiança entre produtor e agroindústria, e caracterizado pela existência de salvaguardas ( $s > 0$ ). A combinação da especificidade de ativos e a frequência determinam as estruturas de governança a serem observadas. Para  $f = 1$  e  $k = 0$ , determina-se a estrutura de governança via mercado. Para  $f = r$  e  $k > 0$ , determina-se a estrutura de governança hierárquica, por meio de contratos relacionais. Para  $f = 0$  e  $k > 0$ , determina-se a estrutura de governança híbrida ou por meio de contratos neoclássicos. Quando  $k > 0$ , a elevação de especificidade de ativos determina a internalização da transação.

Williamson (2012) propõe a adoção de estruturas de governança mais eficientes, considerando a especificidade de ativos associada a salvaguardas e preços. Especificidade de ativos ( $k$ ), salvaguardas ( $s$ ) e preço ( $p$ ) estão inter-relacionados e determinados simultaneamente. Transações envolvendo ativos de uso geral, aqueles com especificidade nula ( $k = 0$ ), não exigem estruturas de governança para protegê-los. Neste caso, as transações ocorrem por meio de mercado *spot* (ponto A da Figura 1).

De outra forma, na observação de algum grau de especificidades de ativos ( $k > 0$ ), as partes realizam transações na forma de dependência bilateral. Na existência de especificidade de ativos, sem salvaguardas ( $s = 0$ ), a transação será instável na sua forma contratual, ficando os agentes sujeitos a ações oportunistas (ponto B da Figura 1). A inclusão de salvaguardas na transação ( $s > 0$ ) desfavorece o oportunismo, ocorrendo redução na incerteza e proteção dos agentes. Na transação de contrato (dependência bilateral), o preço tende a ser mais baixo do que aquele pago em ambiente de risco ( $\bar{p} > \hat{p}$ ), como ocorre na maioria dos contratos de quase-integração. Desta forma, o preço mais elevado no ponto B da Figura 1 é explicado como um prêmio pelo risco. O ponto C da Figura 1 representa a integração vertical da transação, necessária em casos de alta especificidade de ativos, nível elevado de incerteza, priorizando níveis mais altos de coordenação.

Figura 1 – Esquema contratual simplificado



Fonte: Adaptado de Williamson (2012).

Para facilitar a análise foi construída uma escala numérica, tipo *likert*, apresentada no Quadro 1. Para cada transação foi verificada a frequência da transação ( $f$ ), a especificidade dos ativos envolvidos para o contratante ( $k$ ), e necessidade ou não de salvaguardas ( $s$ ).

Quadro 1 – Escala utilizada para análise das transações

Escala	Notação	Significado
-1	$f = 1$	Transações realizadas apenas uma vez.
0	$f = 0$	Transações ocasionais.
1	$f = r$	Transações recorrentes.
-1	$k = 0$	Ativos reutilizáveis.
1	$k > 0$	Ativos específicos.
-1	$s = 0$	Não é necessária salvaguarda.
1	$s > 0$	Há necessidade de salvaguarda.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os valores atribuídos para cada variável ( $f$ ,  $k$ ,  $s$ ) foram somados. Quando a soma destes fosse menor ou igual a 0, a estrutura indicada pela teoria seria “mercado”. No outro extremo, quando a soma fosse igual ao valor máximo possível, pela teoria, a estrutura de “hierarquia” seria a mais indicada. Isso aconteceria quando  $f = 1$ ,  $k > 0$  e  $s > 0$  ou,  $f = 1$ ,  $k = 1$  e  $s = 1$ , neste caso,  $1 + 1 + 1 = 3$ . Qualquer valor maior que 0 e menor que 3 indicaria que, de acordo com a teoria, a melhor estrutura de governança seria “contrato”.

#### 4. Resultados

O processo econômico-histórico da suinocultura da região tem início na década de 90, quando produtores de suínos foram afetados pelos planos econômicos. Foi pela falta de infraestrutura para escoamento da produção, além do reduzido preço do milho, que eles

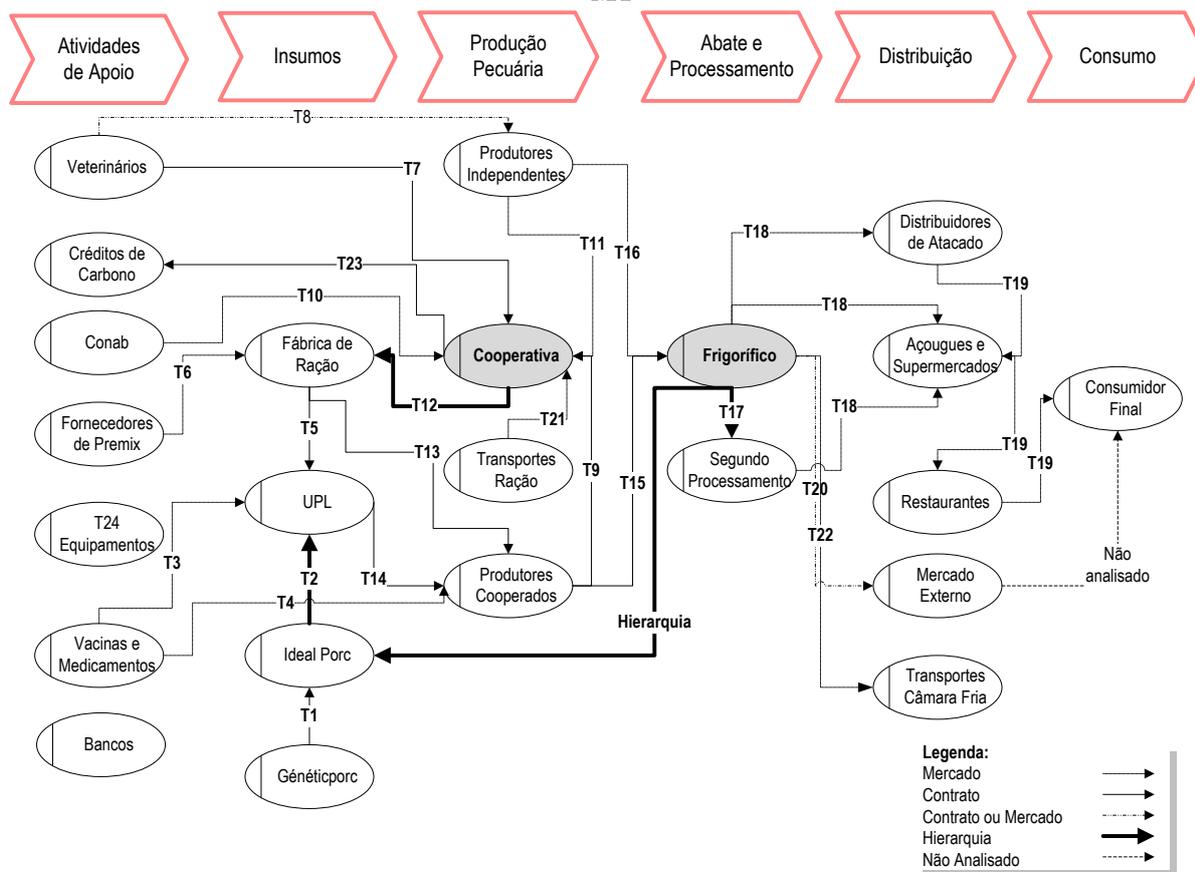
resolveram integrar e agregar valor aos grãos por meio da produção de carne suína. Os suinocultores dos municípios de Lucas do Rio Verde, Nova Mutum, Tapurah e Sorriso resolveram organizar-se na forma cooperativa para a produção de suínos de forma integrada. As cooperativas tinham o papel de fornecer matrizes para produção de leitões e unidades de terminação. O destino dos animais era o frigorífico denominado Intercoop. Esse frigorífico absorveria toda a produção de suínos.

No sistema da cooperativa, cada produtor participa com cotas conforme o número de leitões alojados nas unidades de terminação. Participa também com a cota de milho e soja necessários a fábrica de rações, que após o processo de transformação encaminhará as unidades de produção de Leitões (UPL). Neste processo foram formadas duas cooperativas. Uma delas foi a Cooperativa com 30 produtores associados, localizada em Nova Mutum. A outra foi a Cooagril com 55 produtores associados, localizada em Lucas do Rio Verde. Em 2005 a Cooagril vendeu suas granjas produtoras de leitões e matrizes para a Sadia, deixando de atuar em suinocultura. Os produtores cooperados passaram a manter contratos com a Sadia.

Quanto às estruturas de governança na produção de suínos, podem ocorrer em três formas distintas: 1) independente; 2) cooperada; 3) contrato de parceria. Na primeira, as decisões sobre comercialização são realizadas no mercado *spot* pelo próprio produtor. Na segunda, os produtores organizam-se para comercializar por meio de cooperativas. Na terceira os criadores são vinculados a grandes empresas por meio de contratos, em sistema de quase-integração (DARTORA; MORES; WOLOSZYN, 1997).

A Figura 2 demonstra as relações entre cooperados, cooperativa e frigorífico, tal como acontece em Nova Mutum. Na Figura 2 a direção da seta indica a relação de fornecimento existente entre cada um dos agentes de forma ordenada por elo da cadeia. O comprador está na ponta da seta. As setas sólidas representam os contratos. As setas sólidas espessas representam hierarquia. As setas pontilhadas representam transação via mercado. As setas com pontos e traço representam transações realizadas tanto por contrato como por mercado. Todas as transações estão numeradas para facilitar a análise. Com o fundo escuro estão os agentes responsáveis pela coordenação da cadeia.

**Figura 2 – Representação gráfica das transações na Cadeia Produtiva de Suínos (CPS) em Nova Mutum-MT**



Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Percebe-se que os cooperados realizam transações no papel de fornecedores de grãos para a cooperativa. A cooperativa fornece leitões para os produtores e negocia os leitões para terminação com o frigorífico. As relações entre cooperados e cooperativa são reguladas por meio de Estatuto. As relações entre cooperativa e frigorífico são reguladas por contrato. As relações que acontecem com agentes externos acontecem por contratos ou por mercado *spot*. A frequência com que cada transação é realizada varia. O Quadro 2 mostra as transações entre vendedores e compradores na cadeia, incluindo as colunas que simbolizam a especificidade de ativos ( $k$ ), a frequência das transações ( $f$ ) e a existência de salvaguardas ( $s$ ), com valores entre -1 e 1, dados pela escala atribuída conforme Quadro 1. Também é apresentada a soma dessa escala ( $\Sigma$ ) que serviu para auxiliar na análise. As duas últimas colunas no quadro demonstram as Estruturas de Governança (EG) que seriam ideais, conforme a Economia dos Custos de Transação (ECT), e as utilizadas na Cadeia Produtiva de Suínos de Nova Mutum. Em negrito estão as que diferem da teoria.

**Quadro 2 – Análise das Transações entre os agentes da Cadeia Produtiva de Suínos (CPS) em Nova Mutum – MT**

T	Vendedor	Comprador	k	f	s	$\Sigma$	EG Ideal	EG Utilizada
1	Gênetiporc	Ideal Porc	1	0	1	2	Contrato	Contrato
2	Ideal Porc	UPL	1	1	1	3	Hierarquia	Hierarquia
3	Medicamentos	UPL	1	0	-1	0	Mercado	Mercado
4	Medicamentos	Cooperados	1	0	-1	0	Mercado	Mercado
5	Fábrica de Ração	UPL	1	1	1	3	Hierarquia	Hierarquia
<b>6</b>	<b>Premix</b>	<b>Fábrica de Ração</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>Contrato</b>	<b>Mercado</b>

7	Veterinários	Cooperativa	1	1	-1	1	Contrato	Contrato
<b>8</b>	<b>Veterinários</b>	<b>Produtores Independentes</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>Contrato</b>	<b>Mercado</b>
9	Cooperados	Cooperativa	1	1	1	3	Hierarquia	Hierarquia
10	Conab	Cooperativa	1	-1	-1	-1	Mercado	Mercado
11	Produtores Independentes	Cooperativa	1	-1	-1	-1	Mercado	Mercado
12	Cooperativa	Fábrica de Ração	1	1	1	3	Hierarquia	Hierarquia
13	Fábrica de Ração	Cooperados	1	1	1	3	Hierarquia	Hierarquia
<b>14</b>	<b>UPL</b>	<b>Cooperados</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>Hierarquia</b>	<b>Contrato</b>
<b>15</b>	<b>Cooperados</b>	<b>Frigorífico</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>Hierarquia</b>	<b>Contrato</b>
16	Produtores Independentes	Frigorífico	1	-1	-1	-1	Mercado	Mercado
17	Frigorífico	Primeiro processamento	1	1	1	3	Hierarquia	Hierarquia
18	Frigorífico	Interno	-1	-1	-1	-3	Mercado	Mercado
19	Distribuidores Atacadistas	Açougues, Supermercados, Restaurantes	-1	-1	-1	-3	Mercado	Mercado
<b>20</b>	<b>Frigorífico</b>	<b>Mercado Externo</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>Contrato</b>	<b>Mercado</b>
21	Transporte	Cooperativa	-1	1	-1	-1	Mercado	Mercado
22	Transporte	Frigorífico	-1	1	-1	-1	Mercado	Mercado
<b>23</b>	<b>Cooperativa</b>	<b>Créditos de Carbono</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>-1</b>	<b>Mercado</b>	<b>Contrato</b>
24	Equipamentos	Vários	1	-1	-1	-1	Mercado	Mercado

Fonte: Elaborado pelos autores com dados da pesquisa.

Considerando o foco do trabalho, uma descrição da frequência, das estruturas de governança e detalhamento das transações é apresentada nos parágrafos, numerados conforme a transação. A análise foi realizada sempre considerando a óptica do comprador para os ativos específicos, frequência e salvaguardas.

- T1. Génétic Porc fornece à Ideal Porc material genético na forma de avós e bisavós. A frequência é baixa, porém os ativos altamente específicos. Entre os ativos estão as instalações das granjas. A necessidade de fornecimento de genética é muito grande, por isso a salvaguarda também é necessária, justificando o uso de contratos como estrutura de governança. Neste caso o contrato é do tipo Join Venture entre a Ideal Porc (Nova Mutum) e a Génétiporc. A Génétiporc recebe Royalties para fornecer material genético (bisavós e avós). Constatou-se a existência de ativos altamente específicos ( $k > 0$ ), baixa frequência das transações ( $f = 0$ ) e salvaguardas às incertezas presentes ( $s > 0$ ).
- T2. A Ideal Porc fornece matrizes para as UPL. A frequência desta transação é anual ( $f = r$ ), o ativo é altamente específico ( $k > 0$ ). Os ativos envolvidos nessa transação são as instalações para criação das matrizes e reprodutores. Portanto, há necessidade de salvaguardas ( $s > 0$ ). A estrutura de governança presente é a hierarquia, condizente com a literatura. A Ideal Porc é integrada verticalmente com o Frigorífico.
- T3. Vacinas e medicamentos são fornecidos às UPL. A frequência é ocasional conforme demanda ( $f = 0$ ). Os ativos envolvidos são altamente específicos ( $k > 0$ ). Contudo, não é necessária salvaguarda ( $s = 0$ ), pois, existem diversos fornecedores destes produtos. Na pesquisa de campo foi possível verificar que essa transação é realizada por meio de mercado.
- T4. Vacinas e medicamentos são fornecidos às Unidades de Terminação (UT) dos cooperados, seguindo o mesmo padrão da T3.
- T5. A fábrica de ração fornece ração para as UPL. A frequência da transação é mensal ( $f = r$ ) os ativos são altamente específicos nas UPL ( $k > 0$ ), o fornecimento de ração não pode ser interrompido de forma nenhuma, necessitando de salvaguardas ( $s > 0$ ). A estrutura de governança utilizada é a hierarquia com a Cooperativa.

- T6. O Premix é fornecido à fábrica de ração. A frequência desta transação é trimestral, portanto, recorrente ( $f = r$ ) os ativos são altamente específicos ( $k > 0$ ), porém, não há necessidade de salvaguardas, pois, o Premix pode ser obtido com outros fornecedores ( $s = 0$ ). A teoria indica que deveria ser utilizada estrutura de governança por contratos. Porém, esta transação é estabelecida por mercado.
- T7. Médicos veterinários são contratos pela Cooperativa para o fornecimento de assistência técnica ao cooperado. A frequência é recorrente ( $f = r$ ). Os ativos são altamente específicos ( $k > 0$ ), as instalações das granjas e biodigestores. Porém, salvaguardas não são necessárias ( $s = 0$ ), pois, há outros profissionais disponíveis para prestarem o serviço. Essa configuração faz necessária a existência de contratos, como ocorre na cadeia analisada.
- T8. Os médicos veterinários prestam serviços aos produtores independentes. A frequência é recorrente ( $f = r$ ). Os ativos são altamente específicos ( $k > 0$ ), instalações. Contudo, salvaguardas não são necessárias ( $s = 0$ ), pois, há outros profissionais disponíveis para prestarem o serviço. Essa configuração faz necessária a existência de contratos, contudo, a transação pode ser realizada por contrato ou mercado, quando se trata de produtores independentes.
- T9. Os cooperados fornecem grãos para a Cooperativa. A frequência da transação é trimestral ou conforme a safra ( $f = r$ ). Os ativos envolvidos são altamente específicos ( $k > 0$ ). As salvaguardas são necessárias para garantir o fluxo normal da produção ( $s > 0$ ). Quando há problemas de safra, a Cooperativa é obrigada a recorrer às compras em mercado, por leilão da Conab. A teoria sugere que a hierarquia seria a estrutura ideal. O Estatuto da Cooperativa é o instrumento que regula esta transação. Os suinocultores cooperados são proprietários da Cooperativa, portanto, a estrutura vigente é uma estrutura de hierarquia.
- T10. A Conab fornece grãos para a Cooperativa. A frequência pode ser considerada única ( $f = 1$ ), pois, acontece somente quando há falta de grãos dos cooperados. Os ativos da Cooperativa são altamente específicos ( $k > 0$ ). Nesta transação não há salvaguardas, pois, a Conab não estabelece contratos de longo prazo. Neste caso, mercado é a única estrutura de governança disponível.
- T11. Os produtores independentes fornecem milho e soja para a Cooperativa. A frequência desta transação é única ( $f = 1$ ). Esta transação somente acontece na falta de grãos fornecidos pelos cooperados, assim como a transação com a Conab. Os ativos da Coopermutum são altamente específicos ( $k > 0$ ). As salvaguardas não são necessárias ( $s = 0$ ), pois, a preferência é pelos grãos dos cooperados. Além disso, a abundância de grãos na região também contribui para a não necessidade de salvaguardas. Dessa forma a transação por mercado é aceitável.
- T12. A Cooperativa fornece grãos para a fábrica de ração. A frequência dessa transação é semestral ou conforme a safra ( $f = r$ ). Os ativos são altamente específicos, neste caso, a fábrica de ração ( $k > 0$ ). As salvaguardas são necessárias ( $s > 0$ ) para não interromper a produção de ração, que é o principal insumo da produção de leitões. Essa transação é estabelecida no Estatuto da Cooperativa. É a cooperativa que coordena a produção na fábrica de ração e também os pedidos de grãos. Quando há falta de grãos dos produtores, estes são adquiridos em mercado (T10). Os custos da cooperativa são distribuídos entre os cooperados.
- T13. A fábrica de ração fornece para os produtores cooperados. O fornecimento de ração para as Unidades de Terminação (UT) é semanal ( $f = r$ ). Os ativos são altamente específicos ( $k > 0$ ), envolvendo toda a estrutura física das granjas. Por isso, salvaguardas são necessárias ( $s > 0$ ). A literatura sugere que a hierarquia seria a

- melhor estrutura de governança. Esta transação também é regulada por Estatuto, portanto, integrada verticalmente com a Cooperativa. O custo de produção é repassado ao produtor descontado do valor dos grãos fornecidos para a Cooperativa.
- T14. A UPL fornece leitões para os produtores cooperados. A frequência da transação é quadrimestral ( $f = r$ ). Considerando que os ativos envolvidos para os cooperados são altamente específicos ( $k > 0$ ) e que as salvaguardas são necessárias ( $s > 0$ ) para garantir o ciclo produtivo normal, a hierarquia seria a estrutura de governança indicada pela teoria. Neste caso, o que ocorre é o contrato firmado entre a Cooperativa e o Frigorífico, diferente da teoria.
- T15. Os produtores cooperados fornecem leitões para abate no Frigorífico. A frequência da transação é diária ( $f = r$ ), considerando o recebimento de diversos produtores. Os ativos envolvidos são altamente específicos ( $k > 0$ ), pois, representam toda a estrutura imobilizada em equipamentos e construções da planta industrial. Salvaguardas são necessárias ( $s > 0$ ) para garantir o abate diário de 3.500 animais. A estrutura de governança sugerida pela teoria seria a integração vertical. Contudo, a estrutura presente é a de contratos.
- T16. Os produtores independentes fornecem leitões para o Frigorífico. A frequência da transação é única ( $f = 1$ ), porque geralmente são os cooperados que fornecem. Os independentes são uma forma de garantir que não haverá falta de matéria-prima na produção. Os ativos do frigorífico são altamente específicos ( $k > 0$ ). Porém, devido à regularidade de entrega dos cooperados, as salvaguardas na transação com independentes não são necessárias ( $s = 0$ ). Neste caso, a transação deve ser realizada por mercado, como foi comprovado na pesquisa de campo.
- T17. O Frigorífico realiza o segundo processamento internamente. Além de abater, o frigorífico produz embutidos internamente, contando com ativos altamente específicos para isso ( $k > 0$ ) e precisa de salvaguardas. A divisão de embutidos precisa de frequência diária ( $f = r$ ) de fornecimento de carnes. Considerando essas características a estrutura hierárquica é recomendada pela teoria e seguida pelo agente.
- T18. O Frigorífico fornece ao mercado interno. Aproximadamente 96% da produção é destinada ao mercado interno, principalmente, Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. A carne pode ser vendida em açougues e supermercados ou, ainda, em distribuidores e atacadistas, dependendo da demanda. A negociação pode ser por parceria. Porém, a predominância é da estrutura de governança de mercado, pois, a carne é uma commodity, portanto, negociada pelo menor preço. Além disso, os ativos dos compradores podem ser facilmente adaptados ( $k = 0$ ), a frequência das transações é normalmente única ( $f = 1$ ) e as salvaguardas não são necessárias ( $s = 0$ ). O mesmo tipo de estrutura e justificativas aplicam-se aos embutidos (segundo processamento).
- T19. O elo de distribuição realiza transações entre si, intermediando o elo de produção e o de consumo. Distribuidores atacadistas podem realizar transações únicas com açougues, supermercados ou restaurantes. Essas negociações são normalmente únicas ( $f = 1$ ), os ativos podem ser facilmente adaptados ( $k = 0$ ) e não há necessidade de salvaguardas ( $s = 0$ ), pois, o mercado continua sendo de commodities. Dadas estas características o mercado é a estrutura de governança ideal.
- T20. O frigorífico comercializa para o mercado externo. As transações com o mercado externo representam aproximadamente 4% da produção do Frigorífico. O mercado de destino principal é Hong Kong. A transação é realizada por meio de contrato ou mercado, dependendo do comprador. O mercado externo não foi foco desta pesquisa, não foram identificadas as características de especificidade dos ativos ( $k$ ), frequência ( $f$ ) e salvaguardas ( $s$ ) dos compradores.

- T21. Transportadores autônomos realizam o transporte de ração e de grãos para a Cooperativa. A frequência é única ( $f = 1$ ), pois, o frete é negociado por carga. Os ativos específicos para os transportadores são de fácil adaptação para atender outras empresas ( $k = 0$ ), no caso o caminhão de ração ou graneleiro (este último não precisa de adaptações para ser reutilizado). As salvaguardas não são necessárias ( $s = 0$ ), pois, há vários transportadores disponíveis. A transação é realizada tendo como estrutura de governança o mercado.
- T22. Transportadores autônomos fazem o transporte das carnes e embutidos para os mercados de destino. O transporte é feito em caminhões de câmara fria para mercado interno e containers para o mercado externo. A frequência é única ( $f = 1$ ), pois, os caminhões podem atender a qualquer empresa frigorífica com fácil adaptação ( $k = 0$ ), não necessitando-se de salvaguardas ( $s = 0$ ). O que se percebe é que há uma tradição de continuar transacionando com os mesmos transportadores. Contudo as transações são realizadas por mercado, em consonância com a teoria.
- T23. A Cooperativa negocia os créditos de carbono dos cooperados. Esses créditos são negociados mensalmente ( $f = r$ ) com a empresa Agcert. A empresa possui ativos pouco específicos ( $k = 0$ ) e, por isso, não tem necessidade de salvaguardas ( $s = 0$ ). Nessas condições, para o comprador não haveria necessidade de contratos. Contudo, há a presença de contratos, pois, para os produtores cooperados existe o custo com a instalação de biodigestores e cumprimento de normas ambientais que torna o ativo dos vendedores altamente específico.
- T24. Os fornecedores de equipamentos fornecem para agentes em todos os elos da cadeia. A frequência das transações com qualquer fornecedor é única ( $f = 1$ ). Os ativos têm especificidades altas ( $k > 0$ ). Contudo, como a transação é única, não é preciso salvaguardas ( $s = 0$ ). Assim a estrutura de governança adotada é o mercado, em conformidade com a teoria.

Pode-se observar que, com exceção às Transações 6, 8, 14, 15 e 20, a Cadeia Produtiva de Suínos (CPS), em Nova Mutum, tem se organizado de acordo com o que é previsto na Economia dos Custos de Transação.

Analisando as transações com produtores, pode-se observar, quanto à disponibilidade e escolha de compradores, que os suinocultores de Nova Mutum transacionam somente com a Cooperativa. Isso indica estabilidade na relação com o agente comprador. Com relação às razões de possibilidade de transacionar com outra empresa, foi identificado que há exigência contratual com o atual comprador, há confiança no comprador, os preços são atrativos à manutenção da atividade e distância para a Cooperativa é pequena.

Quanto ao grau de incerteza para determinação da estrutura de governança vigente na transação, pode-se avaliar pelas seguintes variáveis:

- Acesso à informação: quanto menor o acesso à informação, maiores os problemas de interpretação das condições de mercado e das transações, além de favorecer a assimetria de informações, facilitando o oportunismo de outra parte;
- Variações relativas ao preço: a volatilidade de preços decorrentes de mudanças no mercado leva a maior incerteza;
- Reputação e confiança: quanto maior a reputação, maior a confiança depositada no agente. Além disso, o estabelecimento da reputação pode significar menor possibilidade de ações oportunistas.

Problemas de assimetria informacional entre produtores e indústrias frigoríficas podem ser amenizados pela participação em cursos de capacitação, acesso à assistência

técnica, busca de fontes de informações sobre a agropecuária, entre outros. Segundo informações levantadas na pesquisa de campo, os produtores em sua grande maioria afirmaram receber treinamento da indústria frigorífica para o desenvolvimento da atividade. A variação de preços é um dos fatores que implica em instabilidade para os produtores, pois estes só tomam conhecimento do preço real no momento do pagamento, ainda que calculado pelo índice europeu de eficiência<sup>1</sup>. Os preços estão sujeitos a variações periódicas e, na maioria das vezes, o produtor só toma conhecimento desse valor após a entrega do produto. Essa informação pode ser melhorada com uma associação de produtores, como acontece no município de Nova Mutum através da Cooperativa.

A incerteza também depende da confiança estabelecida entre as partes, pois quanto menor a confiança, maior a incerteza decorrente do oportunismo. A confiança pode estar relacionada ao tempo em que o produtor transaciona com a empresa. Os 30 produtores que transacionam com a Cooperativa mantém relação de transação a aproximadamente 20 anos. Para os produtores vinculados à Cooperativa, existe acordo bilateral imposto através de estatuto. A comercialização de leitões no mercado *spot* por parte dos produtores é inexistente devido à especificidade de ativos, frequência de entregas e por força do estatuto. Dada a instabilidade do mercado no que concerne à oferta e à demanda e à incapacidade de fixação de preços por longos períodos, existe um cenário de forte incerteza, principalmente para as indústrias frigoríficas.

## 5. Considerações Finais

A indústria de abate e processamento de suínos necessita exercer um controle preciso sobre a aquisição do milho, seja por parte das empresas de esmagamento multinacionais, seja pelo fornecimento dos produtores cooperados ou independentes. Como consequência, cria-se uma relação de dependência mútua, baseada no controle que a indústria de suínos necessita ter sobre a oferta de insumos, o que caracteriza ativos específicos à transação. A relação entre a indústria de rações e de suínos também é marcada por ativos de especificidade local, em decorrência do custo do frete e da necessidade de sintonia entre a fábrica de rações e as granjas, no que tange ao fornecimento de ração.

A determinação das estruturas de governança é dada pela especificidade de ativos, que juntamente com a frequência das transações e incerteza influenciam a estrutura de governança vigente. Os acordos bilaterais são realizados por produtores que tem na Cooperativa a viabilidade para negociar com o Frigorífico e a possibilidade de comercialização a preço justo, reduzindo com isso ações oportunistas. Apesar de algumas transações identificadas sugerirem diferentes tipos de estruturas de governança, em teoria, percebe-se que as EG adotadas são eficientes na redução dos custos de transação.

## Referências

AZEVEDO, P. F. Comercialização de produtos agroindustriais. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2008.

BANKUTI, S. M. S. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva do leite no Brasil: a França como referência**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)- Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos: UFSCar. 2007.

---

<sup>1</sup>  $IEE = \frac{\text{Peso (kg)}}{\text{Idade (dias)}} \times (100 - \% \text{ de mortalidade}) \times \frac{1}{\frac{\text{Consumo de ração}}{\text{Peso (kg)}}} \times 100$

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. D. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial: GEPAI: grupo de estudos e pesquisas agroindustriais**. São Paulo: Atlas, v. 1, 2007. Cap. 1, p. 1-62.

BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. D. Analisando a competitividade de cadeias produtivas: uma proposição metodológica. In: BATALHA, M. O.; SOUZA FILHO, H. M. D. **Agronegócio no Mercosul: uma agenda para o desenvolvimento**. São Paulo: Atlas, 2009.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, 4, n. 16, Nov 1937. p. 386-405.

CRAWFORD, I. M. Rapid rural appraisal. In: CRAWFORD, I. M. **Marketing research and information systems**. Rome: FAO, 1997. Cap. 8. ISBN 92-851-1005-3.

DARTORA, V.; MORES, N.; WOLOSZYN, N. Procedimentos básicos na produção de suínos. **Boletim Informativo de Pesquisa - Embrapa Suínos e Aves e Extensão - EMATER/RS**, Concórdia, n. 9, jun 1997.

EMBRAPA. Produção Suínos. **Embrapa Suínos e Aves. Sistemas de Produção**, v. 2, jan. 2003. Disponível em:

<<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Suinos/SPSuinos/index.html>>.

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

FIANI, R. Teoria dos custos de transação. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, LIA **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. Cap. 12, p. 267-286.

FRANCO, C. **Análise das transações e estruturas de governança na cadeia produtiva da avicultura de corte em Mato Grosso**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento Regional) - Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá. 2009.

GUANZIROLI, C. E.; BUAINAIN, A. M.; SOUZA FILHO, H. M. **Metodologia para estudo das relações de mercado em sistemas agroindustriais**. Brasília: IICA, 2008.

IPARDES. **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne de frango no Estado do Paraná**. IPARDES. Curitiba. 2002.

MELZ, L. J. **Competitividade da cadeia produtiva de carne de frango em mato grosso: avaliação dos segmentos de avicultura e processamento**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de São Carlos (UFSCar). São Carlos. 2010.

MENEGUETTI, G. A. **Dinâmica e espaços de mercado na cadeia de suínos – da produção independente aos contratos de integração – as pequenas indústrias formais e informais como estratégia de inserção nos mercados**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade)- Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. 2000.

MIELE, M.; WAQUIL, P. D. Estrutura e dinâmica dos contratos na suinocultura de Santa Catarina: um estudo de casos múltiplos. **Revista de Estudos Econômicos**, v. 37, 2007. p. 817-847.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organizations & management**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 1992.

PONCIANO, N. J.; SOUZA, P. M. D.; REZENDE, A. M. Entraves da comercialização à competitividade do milho brasileiro. **Revista Paranaense do Desenvolvimento**, Curitiba, n. 104, jan-jun 2003. p.23- 40.

ROCHA, D. T. **Competitividade entre os sistemas integrado e independente de produção de suínos**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Universidade Federal de Viçosa. Viçosa. 2006.

SARAIVA, M. B. **Índice de desempenho competitivo da suinocultura das principais regiões produtoras de Mato Grosso: análise e fatores determinantes**. Dissertação (Mestrado em Agronegócios e Desenvolvimento Regional) - Universidade Federal de Mato Grosso. Cuiabá. 2012. 90 f.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso. **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares - PENSA/FEA/USP**, Ribeirão Preto, 1999. p. 9-20.

SILVA, C. A.; SOUZA FILHO, H. M. **Guidelines for rapid appraisals of agrifood chain performance in developing countries**. Rome: FAO, 2007.

WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. **The mechanisms of governance**. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 2, p. 269-296, jun 1991. Disponível em: <<http://links.jstor.org/sici?sici=0001-8392%28199106%2936%3A2%3C269%3ACEOTAO%3E2.0.CO%3B2-Q>>. Acesso em: 10 set 2012.

WILLIAMSON, O. E. **As instituições econômicas do capitalismo: firmas, mercados, relações contratuais**. São Paulo: Pezco, 2012.

WILLIAMSON, O.; GHANI, T. Transaction cost economics and its uses in marketing. **The Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, 2012. p. 74 -85.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação no Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1995. 237 f.