

**FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA NA CEASA - MS  
PLURAL FORMS OF GOVERNANCE IN THE CEASA-MS**

**Susan Yuko Higashi**

Mestre pela UFMS – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[susan\\_yuko@hotmail.com](mailto:susan_yuko@hotmail.com)

**Mayra Batista Bitencourt Fagundes**

Professora na UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[bitencourtmayra@gmail.com](mailto:bitencourtmayra@gmail.com)

**Silvia Morales de Queiroz Caleman**

Professora na UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[silviacaleman@gmail.com](mailto:silviacaleman@gmail.com)

**Leandro Sauer**

Professor na UFMS - Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
[leandrosauer@uol.com.br](mailto:leandrosauer@uol.com.br)

**Maria Sylvia Macchione Saes**

Professora na USP – Universidade de São Paulo  
[saes@usp.br](mailto:saes@usp.br)

**Grupo 4. Sistemas Agroalimentares e Cadeias Agroindustriais**

**Resumo**

O trabalho consiste em analisar os aspectos transacionais da relação entre produtores e permissionários da Ceasa-MS. Para isso, houve a aplicação de 78 questionários estruturados, juntamente aos permissionários da Ceasa-MS, tendo como arcabouço teórico a ECT em conjunto com a teoria das formas plurais. Com as dimensões analisadas foi possível perceber que o ativo possui uma média especificidade, a incerteza é alta, e as transações são recorrentes. A teoria da ECT prediz que as transações devem ocorrer de forma híbrida, porém verificou-se que além dos contratos, os permissionários se abastecem, através da integração vertical e das formas plurais, sendo a combinação entre as formas híbridas com a integração vertical. A presença das formas plurais em algumas relações é explicada pela ambiguidade e pela complexidade no monitoramento. Dentre os arranjos em que as transações dos permissionários ocorrem, foi possível verificar que o uso das formas plurais reduz o custo de transação, devido representar a combinação entre os pontos positivos das formas híbridas e da integração vertical.

**Palavras-chave:** Ceasa-MS; economia dos custos de transação; formas plurais, hortifruti.

**Abstract**

This work consists in analyzing the transactional aspects of the relationship between producers and permissionaire of Ceasa-MS. For this, the application of 78 structured questionnaires, together with permissionaire of Ceasa-MS having the theoretical structure the TCE in conjunction with the theory of plural forms. With the dimensions analyzed was observed that the asset has an average specificity, uncertainty is high, and the transactions are

recurrent. The theory predicts that TCE transactions must occur in hybrid form, but it was found that in addition to the contracts, permissionaire supply, through vertical integration and plural forms, with the combination of hybrid forms with vertical integration. The presence of plural forms in some relationships is explained by the ambiguity and by complexity in monitoring. Among the arrangements in which the transactions of permissionaire occur, we found that the use of plural forms reduces the transaction cost because represent the combination of the strengths of hybrid forms and vertical integration.

Keywords: Ceasa-MS; transaction costs of economy; plural forms; grocery.

## 1. INTRODUÇÃO

As Ceasas – Centrais de Abastecimento – possuem como atividade principal o comércio de produtos hortifrutigranjeiros. Elas movimentam aproximadamente de 18 milhões de toneladas anualmente desses produtos, representando R\$ 29 bilhões/ano, sendo inquestionável a sua importância no abastecimento alimentar da população brasileira (MAPA, 2012).

No início de 2013, esse setor foi marcado pela alta dos preços e pela oferta restrita de alguns produtos como a batata, o tomate, a cebola e a cenoura, demonstrando a fragilidade do setor, que é altamente dependente do clima e sazonal (HORTIFRUTI BRASIL, 2014).

Localizada na cidade de Campo Grande, Mato Grosso do Sul, no bairro Mata do Jacinto, a Ceasa-MS teve o início de seu projeto em 1979, em que delimitava a demarcação de seu espaço e a organização dos atuais pavilhões A e B, entretanto o início de suas operações se deu somente no ano de 1983. A princípio a Ceasa-MS era destinada aos produtores, como sendo o local em que estes poderiam comercializar seus produtos diretamente com seus consumidores, porém como na época existiam poucos produtores, isto fez com que alguns atacadistas, com o passar do tempo, dessem início as suas atividades no local (CEASA-MS, 2007).

No ano de 2011, a Ceasa-MS comercializou cerca de 139.467 toneladas de produtos, com destaque para o tomate (14,83%), batata (10,01%) e melancia (8,97%). No entanto, a produção estadual representou apenas 15,89% da comercialização da Ceasa-MS, fazendo com que os permissionários busquem produtos de outros estados brasileiros para se abastecerem, com destaque para São Paulo, ou seja, 84,11% das vendas da Ceasa-MS decorrem de produtos originados de fora do estado. Dentre os principais produtos importados estão tomate, batata, cebola, cenoura, banana, laranja e melancia (MENDES, 2013).

A baixa representatividade de produtos internos pode ser explicada pelo fato de que os produtores ainda não conseguem atender os padrões de classificação e de qualidade, praticados externamente. Com isso, alguns produtos só são comprados pela Ceasa-MS, no período de entressafra da produção de estados como São Paulo e Paraná, ou por um preço inferior ao praticado em outros estados (SPÍNOLA; COSTA, 2005).

Fatores que somados com a alta perda dos produtos hortifrutícolas durante o processo de produção, bem como o manuseio inadequado na colheita, na embalagem e no transporte, que podem acelerar o metabolismo e permitir o desenvolvimento de microorganismos

maléficos para os produtos, obrigam os permissionários<sup>1</sup> a escolherem cautelosamente seu fornecedor, bem como o meio de transporte a ser utilizado (ABRACEN, 2013).

De acordo com o trabalho realizado por Lourenzani (2005), especificamente, a autora analisou as estruturas de governança entre os importantes canais de distribuição e seus fornecedores de FLV. Com este estudo, a autora considerou a estrutura de governança em que as transações das Ceasas podem ocorrer. Porém a sua análise foi realizada de uma forma geral, assim, não levando em consideração as peculiaridades de cada Ceasa, existente no Brasil.

A autora verificou que as transações entre os produtores e permissionários das Ceasas tendem a ocorrer via mercado ou através de contratos tanto informais quanto formais. As transações via mercado, chamadas pelos permissionários de compra especulativa é a forma mais comum com que as transações ocorrem. Nela o produto é entregue sem o preço previamente determinado, ou seja, com a nota fiscal em branco. Com isso, após o permissionário vender o produto, em que o preço varia conforme a oferta e demanda, uma taxa de 18% é descontada, e em algumas negociações também é descontado o frete e a embalagem, sendo o pagamento realizado após 30 dias para o produtor.

Lourenzani (2005) verificou também que as transações ocorrem através de contratos informais, pois os produtores estão na maioria das vezes descapitalizados e têm suas lavouras financiadas pelos permissionários através de contratos informais. Nela toda a produção tem como destino o permissionário financiador. Assim, os produtos deixam as lavouras com a nota fiscal em branco e são os permissionários que realizam os cálculos de custo de produção e repassam a diferença para os produtores, sendo o pagamento realizado somente no final da safra. Aqui o comportamento oportunístico é comumente observado devido à assimetria de informação.

As transações através de contratos formais não são muito utilizadas pelos permissionários da Ceasa, sendo o mais usual os contratos informais, que mesmo sendo informais envolvem elevado nível de comprometimento entre as partes (LOURENZANI, 2005).

No entanto, o trabalho acima foi realizado levando em consideração que todas as Ceasas seguiriam essas formas transacionais, não dando importância as particularidades de cada Ceasa. Com isso, as formas transacionais, achadas no estudo de Lourenzani (2005), podem não ter a mesma aplicação na Ceasa-MS, devido às peculiaridades encontradas no estado.

Diversos estudos realizados recentemente apontam que os arranjos organizacionais dos produtos, que envolvem a agropecuária estão mudando, ou seja, a forma com que as empresas transacionam seus produtos, tanto a montante quanto a jusante, não se resume, apenas, no uso ou do mercado, ou da integração vertical ou das formas híbridas.

Para comprovar essas mudanças, têm-se o trabalho realizado por Foscache, Saes e Jardim (2014), que apontam o uso da integração vertical e do mercado *spot*, simultaneamente, na obtenção de matéria-prima no setor de torrefação e moagem de café no Brasil. Silveira et al., (2014) analisaram a transação entre pecuaristas e três diferentes frigoríficos, com isso, verificaram, que a transação de um dos frigoríficos era realizada por meio do mercado, das

---

<sup>1</sup> Pessoas que vendem os produtos na Ceasa, podendo ser agricultores familiares, atacadistas, varejistas.

formas híbridas e da integração vertical, simultaneamente. E Schnaider (2011) também aponta para essa mudança na estratégia da empresa Korin ao longo dos anos. Todos esses trabalhos apontaram para o uso de duas ou mais formas organizacionais, simultâneas para estruturar transações similares, o que geraram vantagens e benefícios para as empresas estudadas.

Desta forma o problema de pesquisa do trabalho é: qual é a forma organizacional mais eficiente, que permite a redução nos custos de transação, entre os produtores e os permissionários da Ceasa-MS? Tendo como objetivo analisar os aspectos transacionais da relação entre os produtores e permissionários da Ceasa-MS.

Alguns trabalhos a respeito do tema foram encontrados, em que, Dias (2004) faz um estudo sobre as relações contratuais dos produtores de tomate no estado de Goiás, com base na Nova Economia Institucional (NEI). Silva (2013) analisa a eficiência da transação da Ceasa-PE, com base no projeto central de embalagens sob a ótica da Economia dos Custos de Transação (ECT). Cordeiro, Tredezini e Carvalho (2008) analisaram as transações entre os produtores da Ceasa-MS e os consumidores, e verificaram o tipo de estrutura de governança utilizada. E Lourenzani (2005) que analisou os relacionamentos interorganizacionais, tanto horizontais como verticais das cadeias e redes de suprimentos. Assim, o presente estudo se diferencia dos demais, por possuir o intuito de perceber se ocorreram mudanças nas formas em que os permissionários da Ceasa-MS e produtores realizam suas transações e, principalmente, o presente estudo faz o uso da teoria das formas plurais, reconhecendo que os mesmos podem transacionar ativos similares a partir de arranjos organizacionais distintos, de forma simultânea.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Nova Economia Institucional (NEI)

A Nova Economia Institucional (NEI) surge com o propósito de preencher algumas lacunas deixadas pela economia neoclássica, em que a firma era vista somente como uma função de produção, com as entradas se resumindo aos insumos indispensáveis à produção e as saídas sendo os produtos produzidos pela empresa. Com isso os aspectos organizacionais e os relacionamentos com os clientes e fornecedores tinham um papel irrelevante na decisão de produzir (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Coase (1937) alega que os custos de negociação e os de realização de um contrato, de cada transação, também devem ser levados em consideração na mensuração dos custos da empresa. Williamson (2000) adota como pressuposto a racionalidade limitada<sup>2</sup>, o comportamento oportunista dos agentes econômicos, que associados aos atributos da transação definem a estrutura de governança.

A NEI possui a sua unidade de análise nas transações, em que estuda os seus custos, bem como os direitos de propriedade (ZYLBERSZTAJN, 1995). Azevedo (1996, p. 28) define como sendo custos de transação “custos não diretamente ligados à produção, mas que surgem à medida que os agentes se relacionam entre si e problemas de coordenação de suas ações emergentes”.

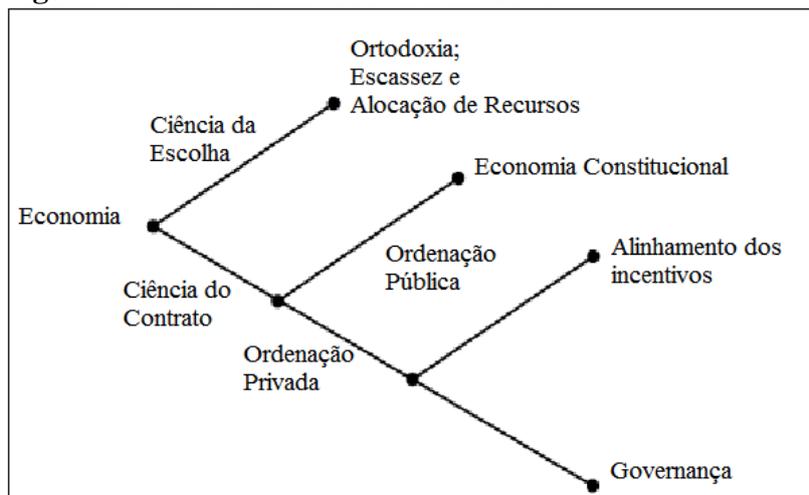
A economia, praticamente, em todo o século XX foi desenvolvida predominantemente como a Ciência da Escolha, em que foram criadas duas construções paralelas: a “Teoria do Comportamento do Consumidor”, em que o consumidor maximizava a utilidade do produto; e

---

<sup>2</sup>Para a Nova Economia Institucional os indivíduos possuem racionalidade limitada, em que os agentes são racionais, porém limitadamente (WILLIAMSON, 1985).

a “Teoria da Firma” como função de produção, em que a firma maximizava seu lucro. Entretanto, esta “Ciência da Escolha” não é a única lente para se estudar os fenômenos complexos da economia, há a “Ciência do Contrato”, que se divide em ordenação pública, focando nas regras do jogo; e privada, focando no alinhamento dos incentivos e na escolha da melhor estrutura de governança, tendo esta última o implemento das relações contratuais - figura 1 - (WILLIAMSON, 2002).

**Figura 1:** A Ciência da Escolha e do Contrato



**Fonte:** Williamson, p. 173, 2002.

### 2.1.1. ECT (Economia dos Custos de Transação)

A ECT – Economia dos Custos de Transação -, um dos ramos da NEI, é uma teoria que caracteriza os agentes humanos, com maior realismo, tal como ele é conhecido, pois inclui a racionalidade limitada e oportunismo em seus pressupostos (WILLIAMSON, 1985).

Com isso Coase em 1937 se torna o pioneiro no estudo das organizações, tendo um olhar refinado para a realidade. O autor foca seu estudo para dentro da firma, ao invés de ignorá-la, como muitos economistas neoclássicos vinham fazendo até então (SCHUMPETER, 2012). Desta forma, o problema central das organizações econômicas é a de economizar custos de transação, visão a qual a ECT defende e desenvolve (WILLIAMSON, 1996).

Coase aponta que a firma deve decidir entre comprar ou fazer – também conhecido como *make or buy* – seus insumos, ou seja, deve decidir se vai comprar no mercado ou acarretar para si próprio a responsabilidade da produção de seu insumos. Com isso o autor consegue explicar o porquê de muitas firmas se divergem em tamanho, escopo e estrutura (COASE, 1937). Williamson um dos seguidores de Coase dá continuidade ao seu trabalho discutindo os limites da firma, tendo o foco do seu estudo nas transações, ou seja, a unidade básica analítica é a transação (WILLIAMSON, 2002).

Devido à racionalidade limitada os agentes econômicos são considerados racionais, porém limitadamente, proposição esta que é unânime dentro da NEI. Devido à racionalidade limitada dos agentes os custos de planejamento, de adaptação e monitoramento das transações devem ser obrigatoriamente considerados pelas empresas. A racionalidade limitada resulta em contratos incompletos e, que por sua vez se somado ao oportunismo podem gerar problemas de não cumprimento dos mesmos. Devido a este fator os contratos devem conter salvaguardas

para contornar sua incompletude (WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 2000; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

O oportunismo podendo ser *ex post* ou *ex ante* a transação é a capacidade de divulgar informações de forma incompleta, distorcidas, ou até mesmo ofuscadas, tendo a finalidade de enganar, sendo muitas vezes o responsável pela assimetria de informação (WILLIAMSON, 1985).

A ECT sustenta que existem razões econômicas racionais, para realizarmos algumas transações em determinada estrutura de governança e outras transações em estruturas distintas da anterior (WILLIAMSON, 1985). Existindo três dimensões da transação, que devem ser consideradas, para a melhor escolha da estrutura de governança.

A primeira dimensão é a especificidade dos ativos, a dimensão mais importante, das transações, em que se deve levar em consideração para a escolha correta da estrutura de governança, devido ao fato de ativos mais específicos estarem associados a uma maior dependência bilateral, que por sua vez, implicam na escolha de formas organizacionais que possuem maiores salvaguardas. Na sua ausência, o universo dos contratos ficaria muito simplificado (WILLIAMSON, 1985).

A especificidade dos ativos assume importância, somente, se for associado à racionalidade limitada, ao comportamento oportunístico e na presença da incerteza, pois seus custos aumentam à medida que sua utilização é impraticável e, quanto maior for a sua especificidade mais quase-rendas<sup>3</sup> serão geradas, que resultarão em conflitos para sua apropriação, assim as empresas decidem inserir salvaguardas em seus contratos para terem maior segurança. Quando estes custos estão próximos a zero, implicam que o ativo possa ser transferido para outra transação, caso a atual venha ser interrompida. (ZYLBERSZTAJN, 1995; ZYLBERSZTAJN, 2000; WILLIAMSON, 1985; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997):

A incerteza é a segunda dimensão que Williamson faz referência. Assume sua importância uma vez que os eventos futuros não são previsíveis, assim obrigando as empresas a se adaptarem a tais acontecimentos. Ela reflete a capacidade de adaptação das firmas de acordo com a variação dos eventos. Pode estar ligada, também, a racionalidade limitada, pois a racionalidade limitada dos agentes leva a elaboração de contratos incompletos, que por sua vez aumenta os riscos de quebras contratuais, aumentando o risco de aparecimento do comportamento oportunístico, elevando, assim, os custos da transação (WILLIAMSON, 1985; FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997; ZYLBERSZTAJN, 1995).

A frequência é a terceira dimensão que Williamson (1985) apresenta, ela está relacionada com a frequência em que as transações ocorrem. As empresas realizam diversas transações, com isso elas apresentam diferentes níveis de relação, podendo ocorrer apenas uma vez, ou até apresentar uma regularidade, chegando a se tornar recorrente.

Coase (1937) aponta que os mecanismos de preços servem como instrumentos de coordenação, porém em algumas situações é o “*entrepreneur*”, que assume este papel. Com isso, Coase aponta que o grau de substituição dos mecanismos de preços varia gradativamente de empresa para empresa. Desta forma o autor se centraliza em duas formas de coordenação:

---

<sup>3</sup> Quase-renda é definida pela diferença entre o valor de um ativo gerado em uma atividade específica e seu retorno em um uso alternativo (MILGROM; ROBERTS, 1992).

o mercado e a firma, em que a escolha da forma de coordenação é a que apresentar menor custo. Entretanto, o autor não trata das diversas formas contratuais, não negando, contudo, a importância das mesmas (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Williamson (2002) complementa citando três estruturas de governança em que as relações entre clientes e fornecedores podem ocorrer, podendo ser: mercado, hierarquia ou híbrido.

A estrutura do mercado é a decisão de a empresa querer comprar, no mercado, seus insumos. Nesta estrutura de governança as empresas ficam expostas as oscilações dos preços e das quantidades de matéria-prima e, deste modo, têm de enfrentar as incertezas do fornecimento necessário às suas necessidades. (WILLIAMSON, 2002; DIAS, 2004).

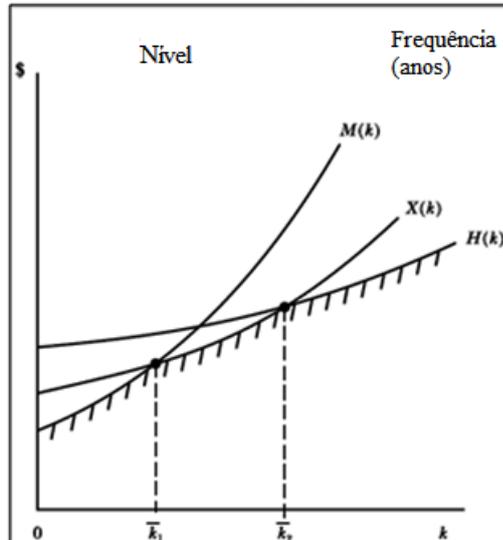
A hierarquia é marcada pela forte cooperação, pois há uma maior dependência bilateral entre as partes. Nela a intensidade dos incentivos é fraca, devido aos custos burocráticos que acabam minando essa intensidade (WILLIAMSON, 1996).

E a forma híbrida possui atributos adaptativos localizados entre o mercado e a hierarquia. Nelas as empresas buscam manter suas autonomias, porém garantindo os incentivos do mercado. Os contratos neoclássicos são utilizados nesta estrutura, uma vez que privilegiam a adaptabilidade, e criam uma relação de dependência bilateral, porém mantendo os incentivos que o mercado proporciona. Esses contratos visam reduzir as incertezas e os riscos inerentes às transações, que são derivadas do oportunismo e da racionalidade limitada dos agentes. Deste modo, riscos menores, atenuam os custos de transação, que consequentemente, resultam em uma maior eficiência na governança das relações (WILLIAMSON, 2002; ZYLBERSZTAJN, 1995; DIAS, 2004).

De acordo com a figura 2, Williamson (2002) demonstra o efeito dos custos de transação em cada estrutura de governança, indo desde o mercado (M), passando pelos híbridos (X), até chegar à hierarquia (H), em função da especificidade dos ativos (k). Com uma menor especificidade dos ativos ( $k = 0$ ) a estrutura de governança mais indicada é o mercado (M), pois caso a empresa não queira renovar a transação, o ativo é facilmente transferido para outra transação, porém conforme a especificidade vai aumentando ( $k > 0$ ), o mercado deixa de ser a estrutura mais adequada, passando a ser o híbrido (X), pois começam a surgir a dependência bilateral e as necessidades de adaptação. Assim, quando um ativo possui uma especificidade muito alta ( $k = \infty$ ) a melhor estrutura de governança para as transações ocorrem é a hierarquia (H).

Desta maneira, o conhecimento das razões econômicas que levam a escolha da melhor estrutura de governança para realizar as transações, serve de alicerce para conseguir analisar as diversas transações que os permissionários, da Ceasa-MS, realizam. E desta forma auxiliam na descoberta de que, se essas transações ocorrem conforme o que assegura a teoria da ECT.

**Figura 2:** Custos Comparativos de Governança



**Fonte:** Williamson, p. 181, 2002.

## 2.2. Formas Plurais

É inegável a importância que a ECT apresenta em explicar o limite das firmas, porém a lógica do alinhamento não fornece explicação para a existência do abastecimento simultâneo. Para Williamson a seleção da estrutura de governança ótima, consistiria numa escolha discreta entre as três alternativas, sendo, o mercado, a hierarquia ou as formas híbridas. Cada qual dotada de competências e custos peculiares, que são minimizados de acordo com as características das transações que estão associadas. Portanto, a hipótese do alinhamento eficiente, dentro da teoria da ECT, consiste, em uma única estrutura de governança, que é assumida como a ótima para a empresa. Desta forma as três estruturas são vistas como formas alternativas e assim a visão do Williamson do alinhamento não consegue explicar os efeitos de suas combinações (PARMIGIANI, 2007).

Mols (2010) corrobora com esta tese ao argumentar que apesar da importância teórica da abordagem de Williamson, ele não consegue explicar a existência do abastecimento simultâneo que as empresas realizam.

Em seus estudos Menard (2013) e Menard et al. (2014) complementam apontando dois problemas na ECT: (1) numerosos testes empíricos têm mostrado forte poder explanatório da especificidade dos ativos como determinante para a escolha de um dos três modos de organização, porém seu poder preditivo se torna menos convincente quando este se debruça para as várias formas que um específico modo de organização, os híbridos, pode tomar; (2) e, sobre as situações em que a firma organiza simultâneas transações, que cobre dois ou até mesmo os três modos de governança do modelo.

Com o intuito de entender o uso concomitante de estruturas de governança para transações similares criou-se o conceito de formas plurais, que podem ser entendidas como arranjos organizacionais utilizados para uma classe de transações, que lidam com a mesma atividade, no mesmo ambiente institucional e competitivo (MENARD, 2013; MENARD et al. 2014).

Assim, o autor cria um modelo, a partir do modelo proposto por Williamson, em que explica os três possíveis determinantes das formas plurais, sendo: lidar com a ambiguidade, complexidade de monitoramento e o comportamento estratégico. Esses três determinantes levaram o autor a criar três proposições:

**Proposição 1:** “A ambiguidade sobre o modo de organização mais adequado para obter os benefícios esperados da coordenação dos ativos específicos leva às formas plurais” (MENARD et al., 2014, p.63).

**Proposição 2:** “A complexidade derivada da incerteza do monitoramento adequado da (s) transação (ões) em jogo leva as formas plurais” (MENARD et al., 2014, p.65).

**Proposição 3:** “O comportamento estratégico orientado para obter benefícios, quando confrontado com problemas de controle sobre as partes envolvidas numa transação, leva às formas plurais” (MENARD et al., 2014, p.65).

Portanto, as formas plurais servem para que as firmas busquem garantir suas entradas e/ou coordenar seus fornecedores, a fim de evitar a interrupção em quantidade ou descontinuidade em qualidade, porém mantendo o pressuposto de Williamson, com a busca de soluções que apóiem a minimização dos custos. O argumento se baseia no fato que agentes econômicos, diversificam suas modalidades de governança atuando em dois ou nos três modos propostos por Williamson, tendo em vista não só a especificidade do ativo, mas a existência desses três tipos de incerteza (MENARD, 2013; MENARD et al., 2014).

O uso da teoria das formas plurais se fez necessário, pois o cenário em que as transações dentro da cadeia da agroindústria ocorrem tem apresentado significativas mudanças ao longo do tempo. Em que o uso das formas organizacionais dificilmente é utilizado de forma excludente, ou seja, as transações dentro da cadeia da agroindústria se dão por meio de uma ou mais estruturas de governança, simultaneamente. Deste modo, a partir das contribuições que tanto a ECT, quanto as formas plurais geraram para o campo teórico da Nova Economia Institucional, o presente estudo busca entender como ocorrem às transações da Ceasa-MS.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho é qualitativo, pois se procura entender a natureza de determinado fenômeno social, buscando desenvolver e descrever a complexidade de um determinado problema e possibilita a compreensão mais profunda do comportamento dos indivíduos, por meio da aplicação de questionários semi-estruturados (CRESWELL, 2007).

Possui uma finalidade exploratório-descritiva, pois, este tipo de pesquisa possui como objetivo descrever detalhadamente determinado fenômeno, podendo ser deparado tanto com a abordagem qualitativa, quanto quantitativa. Sendo realizada a investigação em uma área em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado (VERGARA, 2007).

O questionário semi-estruturado foi aplicado juntamente aos permissionários da Ceasa-MS. O questionário foi montado com base na teoria da Economia dos Custos Transação, com enfoque na abordagem das Formas Plurais de governança, levando em consideração os aspectos transacionais e as dimensões que influenciam na escolha da estrutura de governança – especificidade dos ativos, incerteza e frequência. O quadro 1 faz a associação entre a teoria da ECT e o questionário que foi aplicado.

**Quadro 1- ECT e questionário**

NEI	Questionamento
Aspectos transacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Também é produtor? Se sim, realiza compras de outros produtores?</li> <li>- O produto que se compra é o mesmo que você produz? Se sim, por que realiza a compra?</li> <li>- Qual é o produto?</li> <li>- Qual a porcentagem que você compra desse produto?</li> <li>- Prefere comprar mercadorias de produtores do estado de MS? Por quê?</li> <li>- Leva em consideração a reputação do produtor para realizar novas transações?</li> <li>- Os produtores com que você transaciona, são antigos – superior a um ano - ?</li> <li>- Sua relação com os produtores se dá através de atravessadores?</li> <li>- Suas transações se dão via contrato formal? Por quê?</li> <li>- Suas transações se dão via contrato informal? Por quê?</li> <li>- O preço pago pelas mercadorias é o preço de mercado?</li> </ul>
Especificidade dos ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pelo fato de seu produto ser perecível, você consegue vender toda a produção sem que os produtos estraguem?</li> <li>- A empresa investiu em tecnologia nos últimos 5 anos? Quais tecnologias?</li> <li>- Há muita perda de produtos no transporte?</li> <li>- Há muita perda de produtos no armazenamento?</li> </ul>
Frequência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com que frequência há a negociação das transações?</li> </ul>
Incerteza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quais fatores que influenciam a escolha dos produtores com quem transaciona?</li> <li>- O fornecedor consegue manter seu suprimento constante em quantidade?</li> <li>- O fornecedor consegue manter seu suprimento constante em qualidade?</li> <li>- Há casos de não cumprimento das transações por parte dos produtores? Por que você acha que isso ocorre?</li> <li>- Há penalidades caso haja quebra de transação?</li> <li>- O produtor consegue atender as mudanças inesperadas nos pedidos?</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

O quadro 2 faz associação entre os três determinantes que levam ao uso da forma plural com o questionário aplicado.

**Quadro 2:** Teoria das formas plurais e questionário

Determinantes	Questionamento
Ambiguidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Com quantos produtos você comercializa?</li> <li>- Pelo fato de seu produto ser perecível, você</li> </ul>

	<p>consegue vender toda a produção sem que os produtos estraguem?</p> <p>- Há casos de não cumprimento das transações por parte dos produtores?</p>
Complexidade	<p>- O fornecedor consegue manter seu suprimento constante em qualidade?</p> <p>- O fornecedor consegue manter seu suprimento constante em quantidade?</p>
Posicionamento Estratégico	<p>- o preço pago pelas mercadorias é o preço de mercado?</p>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

De acordo com o *site* da Ceasa-MS (2011), atualmente há 227 permissionários que revendem produtos hortifrutícolas. Assim, com um nível de confiança de 90%, foram aplicados 78 questionários semi-estruturados junto aos permissionários, no dia 15 de janeiro de 2015.

O questionário está dividido em duas partes: a primeira parte serviu para caracterizar o perfil dos permissionários. Nesta etapa foram abordadas as seguintes variáveis: tempo em que se é permissionário, quais produtos comercializam, quantos funcionários possuem, se a rotatividade de funcionários é alta, com quantos produtores os permissionários comercializam quais estados originam as mercadorias compradas e como é realizado o cálculo para a compra das mercadorias.

Após caracterizar o perfil dos permissionários, a segunda parte do questionário abordou questões relativas às transações entre produtores e permissionários, em que foram abordados temas sobre as dimensões das transações, como especificidade dos ativos, frequência e incerteza, que serviu para descobrir qual estrutura de governança as transações entre produtores e permissionários ocorrem.

A análise da relação entre os produtores e permissionários da Ceasa-MS foi realizada, levando em consideração como ativo específico, em que as transações são firmadas, os produtos hortifrutícolas em geral.

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Formas organizacionais

A ECT argumenta que as estruturas de governança são determinadas pelos atributos da transação, quais sejam o grau e o tipo de incerteza; a frequência com que as transações ocorrem e principalmente a especificidade do ativo (WILLIAMSON, 1996).

Desta forma, para a análise de quais arranjos organizacionais os permissionários empregam, primeiramente, serão analisados estes três atributos da transação. Para que em seguida, seja possível verificar a aderência da abordagem para as transações em tela.

#### 4.1.1 Dimensão das transações

Como argumentado por Williamson (2005) é a especificidade dos ativos o principal poder explicativo da teoria, no qual se refere ao grau em que o ativo pode ser reaplicado em alternativos usos e por alternativos usuários, sem acarretar em perda de valor.

Pode-se dizer que os produtos comercializados pelos permissionários da Ceasa-MS possuem uma média especificidade, como observado no quadro 3, pois não há a necessidade de investimentos específicos no transporte ou na recepção desses produtos. Entretanto, este

ativo possui a especificidade temporal alta, em que seus produtos são extremamente perecíveis, já que uma vez não comercializados no prazo certo, acarretam perda de valor e consequentemente geram perdas para a empresa.

**Quadro 3:** Desempenho da especificidade dos produtos hortifrutícolas na Ceasa-MS, 2015

<b>Tipo de especificidade</b>	<b>Grau</b>
<b>- especificidade local</b>	Média, pois o lugar de origem de alguns produtos influencia na qualidade dos mesmos, assim se o permissionário não comprar o produto de certas regiões do país ele não o encontrará em outras regiões. Porém há produtos em que a qualidade apresentada não está diretamente relacionada com a região produzida.
<b>- ativo específico físico</b>	Baixo, pois não há a necessidade de investimentos específicos em máquinas ou equipamentos para a transação.
<b>- ativo específico humano</b>	Baixo, não há nenhum investimento específico para o desenvolvimento de competências voltadas para a recepção dos produtos hortifrutícolas.
<b>- ativo dedicado</b>	Médio, pois a procedência dos produtos hortifrutícolas é importante. Porém o transporte para este tipo de produto não requer um investimento específico para os produtos hortifrutícolas.
<b>- especificidade temporal</b>	Alta, pois se trata de produtos perecíveis, em que se não comercializados no período correto, acarretam perda de valor para os produtos.

**Fonte:** Resultado da pesquisa.

Sendo a incerteza considerada como a fonte dos distúrbios para o qual a adaptação das empresas é necessária (WILLIAMSON, 2005), pode-se considerar a incerteza presente na transação, entre produtores e permissionários, como sendo alta. Por mais que a maioria dos produtores consiga atender o suprimento constante em qualidade, além de conseguirem atender eventuais mudanças no pedido, mais da metade dos permissionários (60,56%) já relataram alguma quebra de transação por parte dos produtores. Além disso, se tratam de produtos sazonais, que são altamente dependentes das condições climáticas favoráveis.

Já a terceira dimensão, é frequência com que as transações ocorrem, sendo relevante em dois aspectos: o efeito de reputação entre as partes e os custos de internalizar o processo (WILLIAMSON, 2005). Assim, a frequência com que ocorrem as transações entre os produtores e permissionários variam de 2 vezes até 5 vezes na semana, isso faz com que quanto mais frequente seja a relação entre o permissionário e o produtor, menor é o custo de transação em consequência da recorrência da transação.

Deste modo, como aproximadamente metade das transações ocorrem pelo menos 5 vezes por semana, desta forma apresentando uma regularidade nas transações, há o aumento de confiança entre os produtores e permissionário. Com isso os custos tendem a cair, pois entre as partes, há uma maior cumplicidade e vontade de honrar com suas obrigações, devido à criação de reputação e o maior conhecimento entre eles.

#### 4.1.2 ECT e Formas Plurais

De acordo com a teoria de Williamson (2005) as transações podem ocorrer de três formas distintas: mercados clássicos (simple troca no mercado *spot*), contratos híbridos (de longo prazo) ou hierarquia (firmas).

Portanto, sabendo como se comportam as dimensões das transações entre os produtores e permissionários da Ceasa-MS – a especificidade do ativo é média, a presença de incerteza é alta e a frequência como se dão as transações é recorrente – de acordo com a teoria, estas transações deveriam ocorrer nas formas híbridas, ou seja, via contratos.

Porém o que a teoria prediz não é condizente com a realidade, pois nas transações analisadas verificou-se a ocorrência de diversas formas organizacionais. Deste modo as estruturas encontradas foram: a forma híbrida, a integração vertical e o uso das formas plurais, na qual os permissionários se abastecem, simultaneamente, através da integração vertical e das formas híbridas.

A primeira estrutura a ser analisada é o uso das formas híbridas de acordo com a abordagem de Williamson (2005). Tem como característica a compra dos produtos serem realizadas diretamente com o produtor e, o preço pago pelo produto é o vigente no mercado na hora do fechamento do pedido. Como na maioria dos casos as relações são antigas, a dependência bilateral, entre os produtores e permissionários é gerada. Observa-se também o uso de contratos formais ou informais, sendo mecanismos de precauções para futuras quebras transacionais, e a compra não é realizada de forma anônima, como ocorre no mercado, e deste modo o permissionário conhece o produtor e em muitas vezes a relação de amizade entre os produtores e permissionários é habitual.

A próxima estrutura observada foi a ocorrência das transações na forma da integração vertical. Esta estrutura já não condiz com o que a teoria melhor indica como sendo a mais eficiente, que reduz os custos de transação.

De acordo com a abordagem de Williamson esta forma organizacional deveria ocorrer quando o ativo for altamente específico, em que a empresa tenha dificuldade de adquirir em outros lugares esse ativo (WILLIAMSON, 2005). Porém foi possível verificar que alguns permissionários produzem todo o seu produto comercializado, como por exemplo, a banca que só vende a alface que ele mesmo produz. Isso é explicado pelo fato do permissionário não querer ficar a mercê das incertezas das ofertas e da qualidade apresentadas pelos produtores e, das oscilações dos preços presentes no mercado. Há também o fato do permissionário acreditar que seus custos de produção são menores em comparação aos custos de outros produtores.

A próxima estrutura observada não está enquadrada na teoria proposta por Williamson (2005), sendo explicada por outros autores como Parmigiani (2007), Mols (2010) e Menard (2013), Menard et al (2014). Portanto essa estrutura se compreende nas formas plurais de governança, em que para um mesmo ativo os permissionários utilizam duas ou mais formas organizacionais simultaneamente.

A forma plural constatada nas transações de alguns permissionários da Ceasa-MS foi a combinação da forma híbrida juntamente com a integração vertical. Uma parte dos produtos adquiridos pelo permissionário é feita diretamente junto ao produtor, em que o permissionário paga o preço vigente no mercado pela mercadoria. Assim o permissionário conhece o produtor de quem ele está comprando, sendo as transações não realizadas de forma anônima,

e essas transações se dão via contratos informais ou formais. Convém ressaltar que a outra parte do abastecimento do permissionário é realizada de forma integrada, em que o próprio permissionário decide produzir parte de sua mercadoria.

Os três determinantes que Menard (2013) cita como sendo importantes para o uso das formas plurais são: ambiguidade, complexidade e comportamento estratégico. Desta forma pode-se observar como esses determinantes influenciam os permissionários para o uso das formas plurais, no quadro 4.

**Quadro 4:** Determinantes para o uso das formas plurais na Ceasa-MS, 2015

	Arranjos de (tipo forma plural)	Ambiguidade	Complexidade	Comportamento Estratégico <sup>4</sup>
Permissionário da Ceasa-MS	Formas Híbridas + Integração Vertical	★	★	

Forte ★ Semi-forte  Fraco 

**Fonte:** Resultado da pesquisa.

O ativo comercializado pelos permissionários da Ceasa-MS possui uma média especificidade, porém levando em consideração a especificidade local, física, humana, temporal e dedicada, faz com que a sua mensuração exata seja muito difícil. Dessa forma o uso de apenas uma única estrutura de governança por parte dos permissionários pode acarretar no aumento dos custos. Dessa forma de acordo com Menard et al. (2014, p.63) “a ambiguidade sobre o modo de organização mais adequado para obter os benefícios esperados da coordenação dos ativos específicos leva às formas plurais” (MENARD et al., 2014, p.63). Visto isso é comprovado que a ambiguidade na escolha da estrutura de governança leva ao uso das formas plurais pelos permissionários da Ceasa-MS.

A complexidade em monitorar a transação está altamente relacionada com o uso das formas plurais nas bancas da Ceasa-MS, pois o seu emprego está diretamente relacionado às incertezas, em que alguns permissionários têm de lidar como a imprevisibilidade da oferta e da demanda de seus produtos, deste modo o uso de apenas uma forma organizacional pode aumentar a complexidade no monitoramento de suas transações.

A imprevisibilidade da oferta está ligada as épocas de plantio e colheita, devido ao produto comercializado ser sazonal, altamente dependente do clima e da temperatura. Desta forma por mais que o permissionário compre suas mercadorias através de contratos, utilizando as formas híbridas de governança, isso não muda o fato que, na maioria das vezes, o preço pago é o vigente no mercado. Com isso, quando há muito produto no mercado os seus preços tendem a cair, desta forma é mais lucrativo para o permissionário comprar esse produto a produzir ele mesmo. Porém, pode ser mais vantajoso para o permissionário produzir toda a sua mercadoria, pois desta forma, ele consegue garantir todo o seu suprimento sem ficar dependente das quantidades que os produtores irão produzir e colher.

<sup>4</sup> Menard (2013) e Menard et al (2014) apontam que o comportamento estratégico se refere às estratégias de como organizar as transações específicas.

A imprevisibilidade da demanda também é outro ponto chave para a geração de incertezas, pois o consumo de produtos hortifrutícolas também é sazonal. Em épocas mais quentes, o seu consumo é maior, porém em épocas em que o tempo é mais ameno o seu consumo tende a cair. Desta forma, a complexidade no monitoramento das transações dos permissionários da Ceasa-MS, afeta na escolha da estrutura de governança ótima, ou seja, a escolha que gera menor custo para a empresa.

Além da incerteza relacionada à quantidade dos produtos, há também a incerteza levando em consideração a qualidade dos hortifrutis. Uma vez que a presença de qualidade varia muito entre os diversos produtores e, esta só pode ser mensurada no momento em que chega a Ceasa-MS. A escolha da melhor estrutura de governança, ou seja, aquela que gera menor custo para os permissionários, levando em consideração o abastecimento em qualidade, é complexa, devido a 66% dos produtores conseguirem manter o seu suprimento constante em qualidade.

Com isso, em ambos os casos a complexidade no monitoramento das transações é alta. Tendo em consideração que a teoria de Menard et al (2014, p.65) prediz “A complexidade derivada da incerteza do monitoramento adequado da (s) transação (ões) em jogo leva as formas plurais”. Visto isto, é comprovado que a dificuldade no monitoramento das transações realizadas pelos permissionários da Ceasa-MS leva ao uso das formas plurais de governança.

O último determinante para o uso das formas plurais, o posicionamento estratégico, não é encontrado nas transações que os permissionários realizam, desta maneira as condições que determinam o uso das formas plurais na Ceasa-MS é a ambiguidade e a complexidade no monitoramento das transações.

#### 4.1.3 Estruturas de governança

Levando em consideração as três estruturas de governança, mercado, formas híbridas e integração vertical, propostas por Williamson, o quadro abaixo faz a relação entre o grau que os atributos das transações foram encontrados, com o melhor arranjo organizacional, que consegue proteger o ativo e diminuir as incertezas presentes na transação.

Assim, a melhor estrutura de governança levando em consideração as dimensões das transações é o uso das formas híbridas. Com as formas híbridas os permissionários conseguem proteger o ativo, que possui uma média especificidade, através do uso dos contratos. E com a reputação que é gerada entre os produtores e permissionários da Ceasa-MS os custos de transação diminuem.

**Quadro 5:** Dimensões da transação e o uso das formas híbridas na Ceasa-MS, 2015

Atributos da transação	Grau em que ocorrem	Estrutura de governança
<b>Especificidade do ativo</b>	Possui uma especificidade do ativo média, pois se comercializam produtos fáceis de serem adquiridos em outros lugares ou produtores. Porém são produtos que possuem uma alta especificidade temporal, sendo tanto a sua produção, quanto o seu consumo, extremamente perecível e sazonal.	Formas híbridas é a estrutura de governança mais adequada que se adapta ao comportamento dos atributos da transação.

<b>Frequência</b>	Possui uma alta frequência de transação, pois como se tratam de produtos perecíveis, há a necessidade de compras/abastecimentos regulares. Desta forma como há uma regularidade na transação, há a criação de uma maior confiança e um maior conhecimento entre as partes gerando uma maior vontade em honrar com a transação, devido à criação da reputação entre os produtores e permissionários.	
<b>Incerteza</b>	A incerteza presente nas transações entre produtores e permissionários é alta. Há vários casos de relatos de quebra nas transações, por parte dos produtores. Ainda há a incerteza no abastecimento de quantidade e qualidade, por se tratar de produtos dependentes de condições climáticas favoráveis e a incerteza na demanda, pois o seu consumo é sazonal.	

**Fonte:** Resultado da pesquisa.

O quadro 5 aponta que a melhor estrutura de governança a ser utilizada pelos permissionários da Ceasa-MS, que irá reduzir os custos de transação é o uso das formas híbridas. Porém o seu emprego não protege o permissionário das incertezas da imprevisibilidade da oferta e da demanda.

Deste modo o quadro 6 aponta que de acordo com os três determinantes de Menard o uso das formas plurais (híbridos e integração vertical) é o arranjo organizacional que melhor se adapta a transação. Pois com o uso das formas híbridas os permissionários conseguem proteger o ativo da transação, além de obter a vantagem de o permissionário conseguir aumentar e diminuir seu abastecimento conforme a demanda dos produtos. E com o uso da integração vertical o permissionário possui uma quantidade fixa para a venda e consegue manter um padrão de qualidade a ser exigida na compra junto aos produtores.

**Quadro 6:** Determinantes para o uso das formas plurais na Ceasa-MS, 2015

<b>Determinantes</b>	<b>Grau em que ocorrem</b>	<b>Estrutura de Governança</b>
<b>Ambiguidade</b>	Alto, pois a correta mensuração do ativo é complexa, fazendo com que	

	a escolha da estrutura de governança ótima seja dificultada.	Formas plurais (formas híbridas + integração vertical) é o arranjo organizacional que melhor se adapta ao comportamento dos determinantes que levam ao uso das formas plurais
<b>Complexidade</b>	Alto, pois o seu emprego está diretamente relacionado às incertezas, em que alguns permissionários têm de lidar como a imprevisibilidade da oferta e da demanda de seus produtos. Além da incerteza relacionada à quantidade e qualidade dos hortifrutis.	
<b>Comportamento estratégico</b>	Baixo, o comportamento estratégico não influencia no uso das formas plurais pelos permissionários da Ceasa-MS.	

**Fonte:** Resultado da pesquisa.

Em corroboração de que a forma plural é a forma organizacional que gera a combinação dos benefícios entre as formas híbridas e a integração vertical, a quadro 7 demonstra que com as transações sendo realizadas através do uso das formas plurais, os permissionários conseguem dissipar os pontos fracos que a transação teria caso ela ocorresse apenas em uma única estrutura de governança, minimizando os riscos de utilizar apenas uma estrutura de governança. Assim, a intensidade dos incentivos, a autonomia e a legislação contratual são encontradas de forma semi-forte, por se tratar dos pontos positivos das formas híbridas. E os controles administrativos e a cooperação, entre as partes, são deparados de forma forte, por serem os pontos positivos da integração vertical.

**Quadro 7:** Diferentes atributos da forma plural na Ceasa-MS, 2015

	Estrutura de Governança
	Forma Plural (Integração vertical e formas híbridas)
Competências	
Incentivos	■
Controles Administrativos	★
Autonomia	■
Cooperação	★
Legislação Contratual	■

Forte ★ Semi-forte ■ Fraco ⚡

**Fonte:** Resultado da pesquisa.

Dessa forma pode-se dizer que o arranjo organizacional que gera menores custos de transação para os permissionários são as formas plurais. Pois o emprego das formas híbridas, simultaneamente, com a integração vertical faz com que os ativos sejam protegidos, a adaptação dos produtos vendidos, pelos permissionários, é realizada de forma mais rápida

conforme a demanda e a qualidade presente nesses produtos são encontradas de forma mais constante. Além disso, a forma plural permite a associação entre os pontos fortes das formas híbridas com a integração vertical, permitindo a anulação de eventuais fraquezas presentes em ambas às estruturas de governança, se fossem usadas de forma individual.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir das contribuições que tanto a abordagem de Williamson, como as formas plurais geraram para o campo teórico da Nova Economia Institucional, foi possível analisar os aspectos transacionais da relação entre os produtores e permissionários da Ceasa-MS.

O ativo analisado no trabalho foram os produtos hortifrutícolas, com isso pode-se dizer que esse ativo possui uma especificidade média, pois não há a necessidade de investimentos específicos no transporte ou na recepção desses produtos, porém trata-se de produtos que possuem a especificidade temporal extremamente alta, por serem dependentes do clima e sazonais, em que se não consumidos no tempo certo, há a geração de perda de valor para o produto. As incertezas que giram em torno da transação são altas, já que há a presença das incertezas tanto de quantidade quanto de qualidade. Porém como as transações ocorrem de forma frequente há a criação de reputação, o que dificulta os produtores a não cumprirem com o acordado.

Analisando o comportamento das dimensões da transação, levando em consideração a teoria de Williamson, as transações que ocorrem na Ceasa-MS deveriam ocorrer de forma híbrida, através do uso de contratos. Porém o trabalho identificou que além das formas híbridas as transações ocorrem através da integração vertical e por meio das formas plurais, em que há a combinação do abastecimento feito pelas formas híbridas e pela integração vertical, ao mesmo tempo.

Assim, dentre os três determinantes para o uso das formas plurais que Menard (2013) e Menard et al (2014) cita, observou que a ambiguidade e a complexidade do monitoramento das transações, estão presentes nas relações dos permissionários. A ambiguidade está presente devido à dificuldade em mesurar o quão específico é o ativo. Já complexidade no monitoramento da transação é existente devido à presença das incertezas no abastecimento de quantidade e qualidade dos produtos.

Deste modo, o arranjo organizacional que gera menores custos para o permissionário, é o uso das formas plurais, ou seja, a combinação das formas híbridas com a integração vertical. Isso é possível, pois esta organização combina os pontos positivos das ambas as estruturas de governança, anulando, dessa forma, os seus pontos fracos.

Desta forma foi possível perceber que os permissionários que utilizam das formas plurais para realizarem suas transações, conseguem proteger seu ativo, através do uso de contratos, além de conseguir atender as oscilações da demanda do mercado, isso devido o uso das formas híbridas. E através do uso da integração vertical, os permissionários conseguem ter um padrão de qualidade e possuir uma quantidade fixa para a venda de seus produtos, não ficando totalmente dependente das oscilações das quantidades que os produtores colhem.

A limitação do estudo, das transações entre os produtores e os permissionários da Ceasa-MS, deve-se ao fato da ausência de uma abordagem quantitativa, a qual poderia verificar a relação das motivações do uso das formas plurais de governança pelos permissionários da Ceasa-MS.

Com isso, sugere-se que trabalhos futuros, para um estudo mais aprofundado no tema, utilizem a abordagem quantitativa, para uma melhor visualização do por que os permissionários da Ceasa-MS utilizarem as formas plurais. E sugere-se um estudo sobre como os permissionários transacionam com seus clientes, com o intuito de verificar se, também há o uso das formas plurais de governança e, se o seu uso acarreta vantagens para os permissionários.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRACEN. **Plano nacional de abastecimento**: sob a ótica das centrais de abastecimento do Brasil. Disponível em: <[files.ceasa-ce.com.br/pna.pdf](http://files.ceasa-ce.com.br/pna.pdf)>. Acesso em: 14 de abr. de 2014.
- AZEVEDO, P. F. **Integração vertical e barganha**. 1996. 220 f. Tese (Doutorado em Economia) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- CEASA. **Conheça a CEASA**. Disponível em: <<http://www.ceasa.ms.gov.br/empresa.htm>>. Acesso em: 18 de jan. de 2014.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, nov. 1937, p. 386 – 405.
- CORDEIRO, Kelly Wolff; TREDEZINI, Cícero Antônio Oliveira; CARVALHO, Cristiane Mirian. **Análise da Produção de Hortaliças sob a Ótica da Economia dos Custos de Transação, na cidade de Campo Grande – MS**. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/107885/2/824.pdf>>. Acesso em: 18 de jan. de 2014.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e mistos. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DIAS, Darlene Ramos. **Relações Contratuais na Agroindústria em Goiás**: o caso dos produtores de tomate. 2004. 189 f. Tese (Doutorado em Economia) Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Ed. Singular, 1997.
- FOSCACHES, C. A. L. ; Saes, Maria Sylvia Macchione ; Jardim, Gabriela Feresin. Formas Plurais na Aquisição da Matéria-Prima: uma Análise do Setor de Torrefação e Moagem de Café no Brasil. In: **XXXVIII ENCONTRO DA ANPAD - EnANPAD**, 2014, Rio de Janeiro. Anais do XXXVIII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2014.
- HORTIFRUTI BRASIL. O novo mapa da hortifruticultura: hortifruti Brasil avalia oportunidades e desafios dos grandes pólos hortifrutícolas. *CEPEA – ESALQ/ USP*. V. 11, n. 121, mar. 2013. p. 8 – 24.
- LOURENZANI, Ana Elisa Bressan Smith. **Condicionantes para inserção de pequenos produtores em canais de distribuição**: uma análise das ações coletivas. 2005. 218 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, SP, 2005.
- MAPA. **Plano de modernização das Centrais de Abastecimento**. Disponível em: <[http://www.abracen.org.br/wp-content/uploads/2013/11/PNA-2013-ultima-versao-Newton-e-Pechetoll-1-\\_5\\_-\\_1\\_.pdf](http://www.abracen.org.br/wp-content/uploads/2013/11/PNA-2013-ultima-versao-Newton-e-Pechetoll-1-_5_-_1_.pdf)>. Acesso em: 14 de abr. de 2014.
- MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- MENARD, Claude. Plural Forms of Organization: Where Do We Stand. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, abr - jul 2013, p. 124 – 139.
- MENARD, Claude et al. **Economia das Organizações: Formas Plurais**. Editora Atlas, 2014. 276 p.
- MENDES, José Carlos Sevilhano. **Data Mining como instrumento de apoio ao desenvolvimento da produção hortifrutícola: o caso de Mato Grosso do Sul**. 2013. 86 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Produção e Gestão Agroindustrial). Universidade Anhanguera Uniderp, Campo Grande, MS, 2013.
- MIGROM, Paul.; ROBERTS, John. **Economics, organization and management**. Englewood New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- MOLS, Niels Peter. Economic explanations for concurrent sourcing. **Journal of Purchasing & Supply Management**, v. 16, n.1, mar 2010, p. 61 – 69.
- PARMIGIANI, Anne. Why do firms both make and buy? An Investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, v.28, 2007, p. 285 – 311.
- SCHNAIDER, Paula Sarita Bigio. **Formas plurais e assimetria de informação**. 2011. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2011.
- SHUMPETER, Why do Firms Exist? **The Economist**, 2012.
- SILVA, M. R. B. **A comercialização de produtos da CEASA-PE submetidos à central de embalagens: um estudo sob a ótica da economia dos custos de transação**. 2013. 88 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural). Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, PE, 2013.
- SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco; CARRER, Marcelo José; CARVALHO, Thiago B.; FOSCACHES, Caroline Acosta Lezcano; SAES, Maria Sylvia Macchione. Formas Plurais de Governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**. V. 52, n. 04, p. 761 – 782, out./dez., 2014.
- SPÍNOLA, João Carlos Carvalho; COSTA, Fernando Paim. Análise exploratória do setor frutícola na região de Campo Grande, estado de Mato Grosso do Sul. **Revista Ensaios e Ciência**, v. 9, n.2, agosto, 2005, p. 281-292.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007, 8ª ed.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The economic institutions of capitalism**. New York: Free Press, 1985.
- WILLIAMSON, Oliver E. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.
- WILLIAMSON, Oliver E. The theory of the firm as governance structure: from choice to contract. **Journal of Economic Perspective**, v.16, n.3, summer 2002, p. 171-195.
- WILLIAMSON, Oliver E. The economics of governance. **American Economic Review**, vol. 95, n. 2, jan. 2005, p. 1-18.
- ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: Uma Aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. 239 f. Tese (Livre Docência). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1995. ZYLBERSZTAJN, Décio. Economia das Organizações. In:
- ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Fava Marcos. **Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000. p. 23-38.