

COORDENAÇÃO E COMPETITIVIDADE EM EMPRESA DO SETOR SUCROALCOOLEIRO: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Coordination and Competitiveness on Sugarcane Company: an analysis from transaction costs

Maria de Fátima Nóbrega Barbosa

Doutora em Recursos Naturais. Professora nos Cursos de Administração e Ciências Contábeis. Professora do Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, Paraíba. Brasil.

E-mail: mfnbarbosa@hotmail.com

Gesinaldo Ataíde Cândido

Doutor em Engenharia de Produção. Professor Titular em Administração Geral da Universidade Federal de Campina Grande e Professor do Programa de Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, Paraíba. Brasil. *E-mail:* gacandido@uol.com.br

Erivaldo Moreira Barbosa

Doutor em Recursos Naturais. Professor da Pós-Graduação em Recursos Naturais da Universidade Federal de Campina Grande. Campina Grande, Paraíba. Brasil. *E-mail:* erifat@terra.com.br

Resumo

Este trabalho analisa a coordenação de uma empresa do setor sucroalcooleiro no elo fornecedor de matéria-prima e empresa processadora como forma de subsídio à análise da competitividade. Por meio de um estudo de caso em organização sucroalcooleira do Estado da Paraíba, foram analisadas as categorias: características das transações; estruturas de governança; e mecanismos de coordenação. Percebeu-se uma contribuição positiva da coordenação na Empresa objeto do estudo de caso para sua competitividade, o que poderá fortalecer suas estratégias e suas relações com o Estado, com a concorrência e os fornecedores.

Palavras-chave: Coordenação. Competitividade. Custos de Transação.

Abstract

This article aimed to analyze the coordination of a sugarcane company on the supplier link of raw material and processing company as a subsidy form to competitiveness analysis. Through a case study on a sugarcane organization of Paraíba State, were analyzed the following categories: transactions features; governance structures and coordination mechanisms. It was perceived a positive contribution of coordination on the Case Study Company in their competitiveness, which can strengthen their strategies and relationship with the State, competitors and suppliers.

Keywords: Coordination. Competitiveness. Transaction Costs.



1 INTRODUÇÃO

A partir da base teórica da Economia dos Custos de Transação, pode-se notar vários trabalhos teóricos e empíricos que foram desenvolvidos com o propósito de evidenciar que uma coordenação eficaz entre os agentes que compõem uma cadeia produtiva pode contribuir para o aumento da competitividade em sistemas agroindustriais. (FARINA, 1999; SIFFERT FILHO; FAVERET FILHO, 1999; ZYLBERZTAJN, 1995; NEVES, 1995; BATALHA, 2001; VIAN; BELIK, 2003; HANSEN, 2004).

No Brasil, com a reforma do estado nos fins de 1980, a competitividade dos setores econômicos passou a ser crucial para uma permanência duradoura das empresas nos mercados em que atuam. Assim, com a desregulamentação do setor sucroalcooleiro torna-se premente que os agentes inseridos nessa cadeia de produção agroindustrial observem os determinantes da competitividade nos segmentos situados à montante e à jusante dessa cadeia produtiva, conforme Davis e Goldberg (1957) e Goldberg (1968) quando introduzem o conceito de *agribusiness*.

De acordo com Neves, Waack e Marino (1998), a competitividade de um sistema agroindustrial deve estar vinculada não apenas à minimização dos custos de produção mas ainda aos custos de transação entendidos, conforme Farina, Azevedo e Saes (1997) como aqueles oriundos das relações estabelecidas entre os agentes suscitando, dessa forma, problemas ligados à coordenação de suas ações.

Tomando como referência a Economia dos Custos de Transação, uma coordenação eficaz se estabelece quando, ao se observar as características das transações: frequência, incerteza e especificidade de ativos, se escolhe a estrutura de governança mais apropriada para reger as relações comerciais possíveis entre os elos da cadeia que podem se realizar via mercado, por meio de formas hierárquicas ou passando pelas formas híbridas.

Este artigo parte do pressuposto de que quanto mais adequada for a coordenação de uma cadeia agroindustrial, menores tenderão a ser os custos de transação entre os agentes da cadeia, o que poderá contribuir para a competitividade do sistema, como um todo. Dessa forma, este trabalho tem, por objetivo, analisar a coordenação de uma empresa do setor sucro-

alcooleiro no elo fornecedor de matéria-prima e empresa processadora, através de um aparato metodológico que sirva de subsídio à análise da competitividade em empresas pertencentes aos sistemas agroindustriais.

Considerando a base teórica da Economia dos Custos de Transação, o modelo de competitividade de Farina (1999) e a pesquisa de Arbage (2004), observam-se nesse artigo as características das transações, as estruturas de governança e os mecanismos de governança em empresa sucroalcooleira do estado da Paraíba.

Este trabalho está, além dessa introdução, dividido em quatro seções: na primeira são apresentados os fundamentos teóricos que dão suporte ao trabalho; na segunda são apresentados os procedimentos metodológicos, na terceira são apresentados os resultados; enquanto na última seção são apresentadas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Como suporte teórico para justificar a proposta do trabalho e o alcance do objetivo proposto no artigo é explorado conteúdo relacionado à economia dos custos de transação e seus pressupostos fundamentais, suas características e suas estruturas de governança.

2.1 Economia dos Custos de Transação

Vários autores contribuíram para o surgimento e o desenvolvimento da Economia dos Custos de Transação. Farina, Azevedo e Saes (1997) fazem um resgate das contribuições de Coase, Commons, Knight, Barnard e Hayek; Arrow e Simon, Alchian e Demsetz, e Williamson e Klein *et al.*, no sentido de evidenciar os caminhos trilhados por esses autores como forma de consolidar este importante ramo da Economia. Segue um breve relato da contribuição desses autores tendo, como referência, o trabalho de Farina *et al.* (1997).

Em Commons, a transação passa a ser considerada a unidade de análise contrapondo-se ao paradigma vigente que entendia a firma como algo indivisível. A contribuição de Knight foi no sentido de diferenciar risco de incerteza. Barnard e Hayek, sob perspectivas diferenciadas, incluem a discussão da adaptação às mudanças no ambiente econômico como o mais rele-



vante problema econômico a ser levado em consideração para a eficiência das organizações. Coase (1937), no entanto, contribui, de forma decisiva, para a Economia dos Custos de Transação ao explicar a origem da firma e compreender o seu escopo, sua abrangência e seus limites. A teoria de Coase, entretanto, apresentou limitações de ordem prática por apresentar dificuldade de se observar e mensurar os custos de transação; a contribuição de Arrow evidencia o papel coordenador das organizações enquanto Simon tem, na redefinição da racionalidade do agente econômico de forma sistematizada, sua principal contribuição. Alchian e Demsetz, por sua vez incorporam, à origem da firma, aspectos ligados aos direitos de propriedade, questão já abordada por Coase em trabalhos anteriores.

Como a teoria apresentada por Coase não comportava comprovação empírica, outras contribuições teóricas foram necessárias para confirmar a proposta de Coase; consequentemente, a Economia dos Custos de Transação. Os trabalhos de Williamson (1975; 1979) e Klein *et al.* (1978) agregam contribuições valiosas como forma de refutar a proposição de Coase e permitir avanços significativos para essa nova área do conhecimento. A contribuição de Williamson é no sentido de conceder dimensões às transações por meio de elementos objetivos e observáveis, com o escopo de identificar ações oportunistas dos agentes envolvidos na transação, tal como os custos daí resultantes permitindo, assim, o teste da proposição de Coase. A especificidade de ativos foi o elemento mais significativo a ser incorporado por Williamson aos custos de transação sendo também observado por Klein *et al.* (1978) em outro momento.

2.2 Pressupostos Fundamentais

A Economia dos Custos de Transação se pauta nos pressupostos fundamentais do oportunismo e da racionalidade limitada e a evidência de que os agentes econômicos são racionais de forma limitada e oportunista é o fundamento para o surgimento dos custos de transação. O oportunismo está ligado à descoberta incompleta ou distorcida da informação enquanto a racionalidade limitada assume que os agentes econômicos são racionais de forma intencional; entretanto, de forma limitada (WILLIAMSON, 1989).

Zylbersztajn (1995) apresenta os pressupostos fundamentais da Economia dos Custos de Transação: o primeiro pressuposto evidencia a existência de custos na utilização do sistema de preços e na administração de contratos intra-firma; o segundo pressuposto mostra que as transações ocorrem em um ambiente institucional organizado cujas instituições têm poder de intervir nos custos de transação. O autor ainda faz referência aos pressupostos comportamentais dessa teoria, quais sejam: racionalidade limitada e oportunismo. Salienta-se que esses pressupostos comportamentais geram custos de transação, porém outros elementos, como as características das transações, também são fontes responsáveis por custos desta natureza, sendo necessário explaná-las com mais detalhes.

Conforme Fiani (2002), a racionalidade limitada se justifica apenas em ambiente não simples e não previsível, ou seja, faz-se necessário, segundo o autor, um ambiente complexo e incerto, pois nos ambientes simples as delimitações de racionalidade dos agentes não ocorrem e em ambientes complexos descrever árvores de decisões pode ser muito custoso, o que inviabiliza que os agentes antecipem os acontecimentos a cada novo evento.

2.3 Características das Transações

De acordo com Williamson (1989), são três as características das transações: frequência, incerteza e especificidade de ativos. Essas características direcionam as formas mais apropriadas de estruturas de governança entre os vários agentes das cadeias produtivas. Farina, Azevedo e Saes (1997) apresentam, pautando-se nas principais referências acerca dos desenvolvimentos desses conceitos, as principais características presentes nas referidas categorias analíticas.

A *frequência* da transação implica na recorrência e/ou regularidade de uma transação; sendo um dos aspectos imprescindíveis para se definir a estrutura de governança mais adequada a uma transação e ainda pode diminuir custos quando são adotados mecanismos complexos por diversas transações, além de permitir criar reputação entre os diversos agentes envolvidos na transação.

O conceito de *incerteza* apresenta pelo menos três significados diferenciados; o primeiro, associado a risco e representa a variância de uma distribuição de

probabilidades; o segundo está ligado a importância que possa assumir os distúrbios ao alterar, por exemplo, o valor da variância e o terceiro significado traz, para a discussão, a importância da informação como meio de gerar incerteza; assim, a incerteza se faz presente quando existe informação incompleta e assimétrica.

Ativos são específicos quando não podem ser reempregados sem perder o seu valor, ou seja, não é fácil encontrar outra maneira do mesmo ser utilizado. Ressalta-se que a relevância da especificidade de ativos está atrelada à racionalidade limitada/opportunismo e ao atributo de incerteza. Williamson (1991 *apud* FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997, p. 56) apresenta seis tipos de especificidade de ativos, descritos a seguir.

A especificidade locacional representa economia de custos para uma empresa que está instalada próximo de firmas de uma mesma cadeia produtiva; a especificidade de ativos físicos ocorre quando um ativo utilizado pela empresa é vendido por valor inferior àquele quando de sua obtenção sem a depreciação; a especificidade de ativos dedicados se realiza quando investimentos são despendidos para atender ao interesse de um agente particular, apresentando, pois, relevância individual; especificidade de marca está ligada a investimentos nem físico nem humano incorporados à marca da empresa, apresentando relevância, por exemplo, quando se realizam operações de franquias e especificidade temporal em que o valor de uma transação está diretamente atrelado ao tempo em que ela se realiza, apresentando valor significativo quando se transacionam produtos perecíveis.

A ECT sustenta que uma forma apropriada de se alcançar eficiência é alinhar os atributos das transações com as estruturas de governança, temática exposta a seguir.

2.4 Estruturas de Governança

No intuito de caracterizar a forma eficiente de governança, Williamson (1985) faz a ligação entre a Teoria dos Contratos na ótica de Macneil (1978) e a ECT. Assim, parte dos atributos das transações: especificidade de ativos, frequência e incerteza e ainda considerando três níveis de especificidade ($k=0$, para ativos totalmente reutilizáveis; $k=\infty$, representando ativos altamente específicos ou idiossincráticos e $k=m$ representando um nível intermediário de especificidade.

Considerando $f=0$ para a frequência ocasional e $f=r$ para a frequência recorrente e se adotando a incerteza como variável fixa, surgem as seguintes combinações de formas de governança por meio dessa base teórica, conforme Quadro 1.

| | | NÍVEL DE ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS | | |
|---------------------------|----------------------|---------------------------------------|--|---|
| | | NÃO ESPECÍFICAS ($k=0$) | MISTAS ($0 < k < \infty$) | IDIOSINCRÁTICAS $k \rightarrow \infty$ |
| FREQUÊNCIA DAS TRANSAÇÕES | OCASIONAL ($f=0$) | Mercado (Contrato Clássico) | Gov. Tri-Lateral (Contrato Neo-Clássico) | Gov. Unificado Ou Bilateral (Contrato Neo-Clássico) |
| | RECORRENTE ($f=r$) | Mercado (Contrato Clássico) | Gov. Tri-Lateral (Contrato Relacional) | Gov. Unificado (Contrato Relacional) |

Quadro 1: Formas Eficientes de Governança

Fonte: Adaptado de Williamson (1989) e Zylbersztajn (1995)

Dessa maneira, e observando as combinações entre k e f , surge a forma eficiente de governança. Com base nas possíveis combinações, o Quadro 2 apresenta algumas características contratuais pertinentes aos tipos de governança tendo, por referência, os autores supracitados.

| Combinações | Tipo de Governança | Características Contratuais |
|------------------------|--------------------|---|
| $(k=0 \text{ e } f=0)$ | Mercado | Pode ser observado quando da compra de equipamento padrão; ocorrem em pontos definidos no tempo; possibilidade de recuperação de economia de escala; evita comportamento oportunista. |
| $(k=0 \text{ e } f=r)$ | Mercado | Pode ser verificado quando uma indústria compra matéria-prima. Nesse caso, o suprimento da matéria-prima leva à exigência de um contrato recorrente. |

| | | |
|------------------------|------------------------------|--|
| ($k=m$ e $f=0$) | Gov. Tri-lateral | Nesse caso, aumenta o nível de especificidade. Aqui encaixa, por exemplo, a compra de equipamentos sob medida que, por seu turno, são difíceis de serem recolocados no mercado, quando o comprador não quer mais o contrato. Assim, tornam-se necessárias salvaguardas nesta relação contratual quando a especificidade aumenta. |
| ($k=m$ e $f=r$) | Gov. Tri-lateral | Por se tratar de uma compra recorrente, há grande dependência do fornecedor, o que favorece a inclusão de salvaguardas contratuais adequadas a esta combinação. |
| ($k=\infty$ e $f=0$) | Gov. Unificado ou Bi-lateral | Pode ser observado quando da encomenda de uma planta industrial ou de equipamento de grandes proporções com grande especificidade locacional. Assim, as partes devem negociar os riscos relacionados à não realização do que foi prenunciado no contrato. |
| ($k=\infty$ e $f=r$) | Gov. Unificado | Compra muito específica e recorrente ocorre, por exemplo, quando se transfere matéria-prima numa planta industrial com estágios tecnológicos dependentes. |

Quadro 2: Características Contratuais

Fonte: Adaptado de Williamson (1989) e Zylbersztajn (1995)

Conforme Zylbersztajn (1995), Williamson contribui no sentido de organizar as ligações teóricas previstas entre as características das transações e a classificação dos contratos de Macneil, chegando aos seguintes resultados: para qualquer $f=0$ e $k=0$, implicam em transações padrão condizentes com o contrato clássico e serão regidas pelo mercado; para $f=r$ e $k>0$, levam aos contratos relacionais (que, devido à recorrência da transação, dá lugar à governança unificada), sendo também condizentes com as relações bi-laterais; para $f=0$ e $k>0$, devido à ocasionalidade, se adequa com a forma neoclássica e para as renegociações futuras pode manter o contrato original; para $k=\infty$, há demanda para formas unificadas de governança, e

devido à alta especificidade envolvida pode redundar numa integração da transação.

A partir desse referencial analítico, Farina *et al.* (1999) propõem um modelo de análise da competitividade em sistemas agroindustriais evidenciando a importância da coordenação como elemento determinante para a competitividade nesses sistemas. Por sua vez, Arbage (2004) define, pautado na ECT, variáveis, indicadores e medidas das variáveis que poderão ser incorporados ao modelo de Farina *et al.* (1999) para a análise da coordenação. Considerando a base teórica da ECT, o modelo de Farina *et al.* (1999), bem como o trabalho de Arbage (2004), segue construção metodológica para alcance do objetivo proposto neste artigo.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A construção metodológica para a análise da coordenação engloba a seguinte sistemática:

3.1 O Elo da Cadeia Analisada

A partir do pressuposto de que as relações entre os fornecedores de matéria-prima e a indústria são um elo gerador de conflitos e sendo esses contribuidores de custos de transação, o que auxilia para diminuir a competitividade do sistema agroindustrial, optou-se por se fazer a análise deste elo.

3.2 Definição das Categorias (Dimensões), Subcategorias (Variáveis) e Critérios a serem Considerados na Análise

Na definição das categorias, subcategorias e indicadores em cada subcategoria levou-se em consideração o modelo de Farina (1999) e o trabalho de Arbage (2004).

Os trabalhos de Farina (1999) e de Arbage (2004) têm, em comum, a base teórica da Economia dos Custos de Transação para a definição das categorias e subcategorias analíticas; entretanto, o trabalho de Arbage (2004) foi de grande valia neste artigo, uma vez que ele definiu, para cada subcategoria, seus respectivos indicadores e a medida utilizada para cada indicador.

As categorias analisadas foram as características das transações; a estrutura de governança e os

mecanismos de coordenação. Nas características das transações foram analisadas as subcategorias: oportunismo, tendo a confiança como a medida da variável; incerteza primária, com a seguinte medida da variável: adaptação ao hábito dos consumidores, cultura da sociedade e legislação; secundária, com a medida da variável: estratégias coletivas; conductista, com a medida da variável: relações de longo prazo; racionalidade limitada, apresentando a medida da variável: compartilhamento de informações; frequência, com a medida da variável: recorrência nas transações e especificidade de ativos, com a seguinte medida da variável: exigência de adequação às contingências locacional, física, humano, dedicado, marca, temporal e fidelidade.

3.3 Definição dos Critérios das Variáveis

| Pouco Importante | | | Importância Moderada | Muito Importante | | |
|------------------|-------------------|----------------------------------|----------------------|----------------------------------|-------------------|------------------|
| Sem Importância | Importância Fraca | Tendência à Importância Moderada | | Tendência à Importância Moderada | Importância Forte | Muito Importante |
| 1,0 a 1,2 | 1,3 a 1,6 | 1,7 a 1,9 | 2,0 | 2,1 a 2,3 | 2,4 a 2,7 | 2,8 a 3,0 |

Quadro 3: Nível de Importância das medidas das variáveis da coordenação para os agentes da cadeia

Fonte: Baseado em Arbage (2004)

| NÍVEL DE ADEQUAÇÃO | | | | | | |
|--------------------|---------------------------|--------------|---------------------------|---------------|----------------------------|-----------|
| Indiferente | Tendência à não adequação | Não Adequado | Tendência à não-adequação | Intermediário | Tendência ao Intermediário | Adequado |
| 0,0 a 0,6 | 0,7 a 0,9 | 1,0 | 1,1 a 1,3 | 1,4 a 2,0 | 2,1 a 2,3 | 2,4 a 3,0 |

Quadro 4: Nível de Adequação das medidas das variáveis da coordenação para os agentes da cadeia

Fonte: Adaptado de Arbage (2004)

Para a aplicação dessa metodologia, optou-se pelo método do estudo de caso que, conforme Yin (2005), é o mais apropriado para se trabalhar temas complexos em contextos reais. Foi uma pesquisa exploratória, descritiva e de campo cuja coleta de dados se deu por meio de entrevistas semiestruturadas com os gerentes da empresa, os concorrentes, fornecedores de matéria-prima e representantes do setor.

Os autores deste artigo adotaram critérios para a análise de cada um dos indicadores (sentenças) observados nas subcategorias no qual foram classificados como positivos ou negativos.

3.4 Avaliação dos Níveis de Importância e de Adequação das Variáveis da Coordenação com suas Respectivas Medidas, pelos Agentes da Cadeia

No contexto da Análise da Coordenação, procurou-se, ainda, averiguar o nível de importância e o nível de adequação das variáveis da coordenação com suas respectivas medidas pelos agentes da cadeia. Os parâmetros utilizados para essa análise estão definidos nos Quadros 3 e 4.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dado o objetivo proposto, a fundamentação teórica utilizada e os procedimentos metodológicos adotados, são discriminados, a seguir, os resultados obtidos com a realização da pesquisa, envolvendo: análise da coordenação, Análise comparativa da coordenação entre a Empresa Estudo de Caso, Concorrentes e Fornecedores

e a Percepção da Empresa Estudo de Caso, Concorrentes e Fornecedores acerca da Importância e Adequação das Variáveis da Coordenação e suas Respectivas Medidas pelos Agentes da Cadeia Sucroalcooleira da Paraíba.

4.1 Análise da Coordenação

A análise da coordenação foi realizada, através da observação das características das transações, a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação. As características das transações comportam as seguintes dimensões: oportunismo; incerteza (primária, secundária e condutista); racionalidade limitada; frequência; especificidade dos ativos (locacional, física, humano, dedicado, marca, temporal, fidelidade). Em um primeiro momento realizou-se a análise isolada da Empresa Estudo de Caso e, em um segundo momento, a análise comparativa entre a Empresa Estudo de Caso, Fornecedores de matéria-prima da Empresa Estudo de Caso (nove fornecedores, incluindo o Presidente da Associação dos Plantadores de Cana do Estado da Paraíba, sendo que a amostra se deu por acessibilidade) e Concorrentes (cinco empresas de um total de seis).

1) Análise da coordenação da Empresa Estudo de Caso

a) Características das transações

a1) Oportunismo

A variável oportunismo comporta os indicadores: existência de conflitos nas relações da empresa com fornecedores e resolução dos conflitos, adotando o seguinte critério de análise: existe uma relação positiva com a competitividade quando os conflitos existentes entre os fornecedores de matéria-prima e a indústria processadora são negociados de alguma forma pelas partes minimizando-se, assim, ações oportunistas. A Empresa Estudo de Caso afirmou haver conflitos nas relações com os fornecedores e, de acordo com entrevista realizada com o Engenheiro Agrônomo da Empresa Estudo de Caso, os conflitos mais significativos dizem respeito à retirada da cana, ou seja, muitas vezes a época em que os fornecedores querem entregar a cana para a Empresa diverge daquela apropriada para a Empresa (que deve coincidir com a época da moagem); outro conflito está relacionado ao Corte,

Carregamento e Transporte (CCT). Segundo o engenheiro, esses conflitos são negociados caso a caso e levam em consideração a Programação e o Planejamento da Empresa para a época de moagem. Apesar dos conflitos serem negociados de alguma forma pelas partes, percebe-se que o poder de negociação dos fornecedores com a Empresa Base faz parte de um elo mais frágil, acarretando certo favoritismo ao oportunismo nesta relação, o que implica em maiores custos de transação para a empresa; entretanto e se considerando o critério adotado nesta variável, o resultado pode ser analisado de forma **positiva**; apesar de sempre existirem conflitos, esses são negociados de alguma maneira pelos envolvidos. Ressalta-se que a medida dessa variável se expressa pela confiança entre os elos da cadeia, variável que o entrevistado considerou muito importante a ser observada, porém a avalia como estando num nível intermediário na região paraibana.

a2) Incerteza

A *incerteza primária* procura averiguar os seguintes itens: se existem ações desenvolvidas pela empresa no sentido de adequar a cadeia de suprimentos às alterações que ocorrem periodicamente no comportamento dos consumidores; alterações que ocorrem no padrão cultural da sociedade e alterações que ocorrem periodicamente, na legislação existente. Neste caso há uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações que levem em consideração alterações que ocorrem periodicamente no comportamento dos consumidores, na cultura da sociedade e na legislação. Acerca dessas questões observou-se uma avaliação **positiva** para todos os itens, conforme critérios adotados na metodologia. O entrevistado afirma ser importante, para a empresa, considerar, no seu planejamento, as mudanças que ocorrem no hábito dos consumidores, na cultura da sociedade, principalmente na legislação. Aponta ainda que, a variável adaptação ao hábito dos consumidores, a cultura da sociedade e a legislação se encontram num nível intermediário na Paraíba. A *incerteza secundária* interroga se existem ações conduzidas pela empresa no sentido de implantar um processo mais coletivo de definição de estratégias organizacionais e se existirem essas estratégias, quais as maiores dificuldades de colocá-las em prática, sendo o critério de análise: existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de um pro-

cesso de definição de estratégias organizacionais mais coletivo e da não dificuldade de se colocar em prática este processo. A Empresa Estudo de Caso respondeu que há essas estratégias de sua parte; entretanto, não tem poder de colocá-las em prática. Aponta que falta fiscalização dos ministérios e gostaria de ter o apoio da Associação que os representa. A Empresa Estudo de Caso afirma que considera relevante que as estratégias coletivas sejam consideradas pelos agentes da cadeia; entretanto, esta variável se encontra num nível não adequado no Estado da Paraíba. Pelos critérios adotados, tem-se uma avaliação **positiva** dessa variável. No que se refere à *incerteza conductista*, interessa saber o que a empresa tem feito no sentido de obter relacionamento de prazo mais alargado com seus fornecedores e quais os maiores entraves encontrados neste processo. Assim, existe uma relação positiva com a competitividade quando da existência de ações no sentido de obter relacionamento de prazo maior com os fornecedores e quando da não existência de obstáculos para se alcançar relações de longo prazo, também com os fornecedores. De acordo com a Empresa Estudo de Caso, o principal mecanismo que ela utiliza no sentido de obter relacionamento de longo prazo com seus fornecedores, é lhes dar a garantia de que vão receber a quantia acordada pela venda da matéria-prima. A Empresa considera que a variável relações de longo prazo é muito importante para ser observada pelos agentes da cadeia e se encontra num nível adequado no Estado da Paraíba. Quando uma empresa prima pela manutenção de relações de longo prazo com seus fornecedores contribui, além de reduzir conflitos, para a permanência desses fornecedores, o que reduz custos de transação e aumento da competitividade. A Empresa leva em consideração apenas os ganhos financeiros como forma de preservar as relações de longo prazo com seus fornecedores. Observando o contexto e os critérios, a variável pode ser analisada de forma **negativa** para a competitividade.

a3) Racionalidade limitada

A racionalidade limitada será auferida levando-se em consideração os seguintes questionamentos: se a empresa desenvolve ações no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com os fornecedores de matéria-prima e caso existam essas ações, quais as maiores dificuldades de colocá-las em prática, com o seguinte critério: existe uma

relação positiva com a competitividade quando da existência de ações na empresa, no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com fornecedores de matéria-prima e quando da não existência de dificuldades no sentido de ampliar e melhorar o nível de compartilhamento de informações com os fornecedores. Ao primeiro questionamento a empresa respondeu afirmativamente, sendo que as ações são realizadas por meio de reuniões de início de safra como forma de promover a integração dos fornecedores. O elo entre a empresa e os fornecedores é feito pelo Coordenador de matéria-prima da empresa. Existe ainda um Gerente responsável pela administração da matéria-prima, em nível nacional. Quanto às dificuldades de colocar essas ações em prática, o Gerente Agrícola aponta que a burocracia representa o maior problema. A medida dessa variável se expressa pelo compartilhamento de informações, porém o entrevistado avalia que esta variável é pouco importante para ser observada pelos agentes da cadeia e se encontra num nível adequado no Estado da Paraíba. Percebe-se que a empresa ainda não está preparada para partilhar informações com os fornecedores, seja porque não acha importante tal variável na condução dessa relação, seja por conta da burocracia que se vincula a este processo; entretanto, conforme critérios da metodologia, tal variável será avaliada de forma **positiva** para a competitividade da empresa.

a4) Frequência

No tocante à variável frequência, procurou-se saber qual a frequência com que as transações ocorrem com um mesmo parceiro e qual a importância para a empresa, em se estabelecer um padrão de frequência, com o seguinte critério: existe uma relação positiva com a competitividade quando as transações apresentam frequência recorrente e quando há um padrão de frequência para as transações. Frequência e especificidade de ativos representam os principais atributos de uma transação. Quanto maior a especificidade dos ativos mais se faz necessária uma frequência alta para que o retorno feito devido à especificidade do ativo seja mais rapidamente recuperado. Os resultados apontam que: as transações com um mesmo parceiro são realizadas em base anual; a empresa avaliou como boa a existência de um padrão de frequência para as transações. A recorrência nas transações foi avaliada como variável pouco importante pela empresa no sentido de ser

levada em consideração pelos agentes da cadeia; seu nível atual na cadeia foi considerado não adequado. Pelo contexto e critérios da pesquisa, percebe-se que essa variável deve ser analisada como **negativa** para a competitividade da empresa.

a5) Especificidade de Ativos

Esta variável avaliou a exigência de adequação às contingências: locacional, física, humano, dedicado, marca, temporal e fidelidade. Caso haja adequação em todas essas dimensões por parte da empresa em suas relações com os fornecedores, implicará em uma relação positiva com a competitividade da empresa. Segue análise de cada uma. A *especificidade locacional* averiguou se a empresa prioriza a obtenção de produtos ou a colocação da produção em região específica assim como se há ações na empresa que objetivem maior aproximação comercial com parceiros em função de aspectos geográficos. Em relação ao primeiro questionamento, não é dada prioridade à colocação da produção em alguma região específica. O produto é destinado aos mercados interno e externo. Em relação ao segundo questionamento, a empresa busca uma aproximação comercial maior com parceiros em função de aspectos geográficos. A variável locacional é avaliada pela empresa como muito importante para ser observada pelos agentes da cadeia e se encontra em sua opinião dentro de um nível adequado na cadeia. Dessa forma e observando os critérios e a sua avaliação quando se considera a cadeia de forma geral, essa variável pode ser avaliada de forma **positiva** para a competitividade da empresa. Em relação à *especificidade física*, procurou-se averiguar se existem ações da empresa e estendidas aos parceiros comerciais visando alcançar determinado padrão de qualidade do produto e da matéria-prima. Para os dois questionamentos a resposta foi afirmativa. Quanto à avaliação da especificidade física, foi considerada pela Empresa Estudo de Caso como uma variável muito importante e se encontra num nível não adequado na cadeia. No contexto da empresa a variável pode ser avaliada de forma **positiva**, para a competitividade. Na *especificidade ativo humano* foi questionado se são desenvolvidas ações no sentido de melhorar o estoque de conhecimentos técnicos dos seus parceiros comerciais obtendo-se resposta favorável. A especificidade humano foi considerada muito importante no sentido de ser observada pelos agentes da cadeia e seu nível

na cadeia foi considerado adequado. Essa variável será avaliada de forma **positiva**, para a competitividade da empresa, conforme critérios da pesquisa. Na especificidade ativos dedicados, buscou-se saber se há a percepção de ações da empresa visando incentivar os parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada, sendo a resposta afirmativa. Esta variável foi considerada importante a ser observada pelos agentes da cadeia e se encontra, segundo a percepção da empresa, dentro de um nível não adequado. A variável apresenta uma relação **positiva** com a competitividade.

Em relação à especificidade *marca*, a empresa não considerou importante a existência de uma marca para os agentes que fazem parte da cadeia. O entrevistado diz que o preço é uma variável muito mais importante do que a marca. Dessa forma, avalia-se que a marca é pouco importante para a cadeia e que se encontra num nível não adequado na cadeia. Como esta variável não é avaliada como sendo importante para os agentes da cadeia, considera-se que apresenta uma relação **negativa** com a competitividade, conforme critérios adotados na metodologia. Em relação à especificidade temporal, questionou-se se há ações implementadas pela empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo. Para este questionamento a resposta foi positiva. A Empresa Estudo de Caso avaliou esta variável como sendo muito importante a ser observada pelos agentes da cadeia e se encontra em um nível não adequado na cadeia. A variável apresenta relação **positiva** para a competitividade da empresa. No que se refere à especificidade fidelidade, procurou-se saber se a empresa exige algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos. A resposta foi não, sendo considerada variável pouco importante a ser observada pelos agentes da cadeia. A variável foi avaliada como **negativa** para a competitividade da empresa, conforme critérios adotados.

b) Estrutura de governança

Quanto à estrutura de governança, questionou-se acerca da forma de realização da operação de venda de cana-de-açúcar para a empresa; prazo dos contratos e existência de rompimentos unilaterais. Nesse contexto existe uma relação positiva com a competitividade quando são utilizados contratos para

se realizar a operação de venda de cana pela empresa; quando os prazos dos contratos são para mais de uma safra e quando não existirem rompimentos unilaterais entre a empresa e os fornecedores. Os resultados foram: a venda se dá via contrato, com prazos variados que dependem do valor acertado com o fornecedor e existem rompimentos unilaterais, quando são descumpridas, por exemplo, normas trabalhistas. Caso existam especificidades: locacional, física, humana, dedicada e temporal nessa atividade, a existência de um contrato regendo essas relações contribui para minimizar atitudes oportunistas *ex-post* a esta relação. Assim, a governança por meio de contrato contribui para minimizar custos de transação e contribui, de forma **positiva**, para a competitividade da empresa.

c) Mecanismos de coordenação

Procurou-se averiguar a existência de mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia obtendo-se, como resposta, a existência desses mecanismos por meio de mídias dirigidas ao setor; eventos técnicos; reuniões técnicas promovidas pela Sociedade dos Técnicos Sucoalcooleiros (STAB). Pelo exposto e por existir alguma forma de mecanismo de coordenação entre os agentes da cadeia, essa variável será avaliada como **positiva** para a competitividade do agente produtivo envolvido com a atividade sucoalcooleira, de vez que foi adotado o seguinte critério de análise: existe uma relação positiva com a competitividade quando há alguma forma de mecanismo de coordenação entre os agentes da cadeia, tais como: sistema de informações, sistema de incentivo, sistema de controle.

2) Análise comparativa da coordenação entre a Empresa Estudo de Caso, Concorrentes e Fornecedores

a) Oportunismo

A Empresa Estudo de Caso afirmou haver conflitos nas relações com os fornecedores; entretanto, são negociados de alguma forma com a parte envolvida. Porém, a totalidade (100%) dos concorrentes, bem como a maioria dos fornecedores (78%) expressaram opinião contrária em relação a tais relações. Quanto aos fornecedores de que a avaliação foi negativa, o Fornecedor 7 afirmou não confiar na qualidade da balança; já o Fornecedor 9 chamou a atenção para o fato de que não existe parceria na relação Empresa versus Fornecedor. O Fornecedor vende a quem pa-

gar melhor. Apesar de existirem conflitos nas relações com fornecedores, a Empresa Base tenta negociá-los de alguma forma. Desta forma, conforme parâmetro adotado na metodologia, a variável será avaliada **positivamente** para a competitividade da Empresa Estudo de Caso.

b) Incertezas – Dividida em três grupos, a saber:

b.1 Primária

A Empresa Estudo de Caso afirmou observar todos os indicadores desta variável mas constatou um comportamento adverso em relação aos Fornecedores e Concorrentes, ou seja, a maioria dos Fornecedores não observou a existência desses indicadores enquanto a maioria dos Concorrentes expressou opinião contrária. Conforme critérios utilizados para os indicadores desta variável, observa-se uma relação **positiva** com a competitividade para a Empresa Estudo de Caso.

b.2 Secundária

No que diz respeito à observância de estratégias mais coletivas para o setor, a Empresa Estudo de Caso afirmou a existência de tais estratégias. A maioria dos concorrentes (80%) também corrobora com ações coletivas para o setor. Por outro lado, os fornecedores não concordam com essas estratégias (cinco não concordam e quatro não expressaram opinião). Como a Empresa Estudo de Caso define estratégias organizacionais dentro de uma visão mais coletiva, a variável foi avaliada de forma **positiva**, para sua competitividade.

b.3 Conductista

A Empresa Estudo de Caso não concorda com ações que favoreçam relações mais alargadas com fornecedores; o importante para ela é garantir o pagamento aos fornecedores, pensamento compartilhado pelos Fornecedores, uma vez que a maioria (78%) não concorda com tais ações. No entanto, a totalidade dos Concorrentes investe em ações que favorecem relações mais alargadas com fornecedores. A incerteza conductista diz respeito ao tipo estratégico e se vincula ao oportunismo, o que contribui significativamente para aumentar os custos de transação. Williamson (1989) referencia Hayek (1945) para mostrar a importância que a incerteza conductista apresenta na compreensão dos problemas da economia dos custos de transação. A frequência nas transações permite um conhecimento maior do comportamento dos parceiros com quem se



transaciona, favorece relações de confiança e minimiza assimetria de informações. Como a Empresa Estudo de Caso não valoriza este vínculo de forma alargada, o indicador será avaliado de forma **negativa** para a competitividade da empresa. É preocupante o fato de que os fornecedores também não valorizem essas relações.

c) Racionalidade limitada

A Empresa Estudo de Caso concorda em investir em ações que ampliem e melhorem o nível de compartilhamento de informações. A totalidade dos concorrentes também concorda com o desenvolvimento dessas ações, enquanto a totalidade dos fornecedores expressou opinião contrária.

De acordo com Zylbersztajn (1995), a racionalidade limitada tem importância para os atributos ex-post, peculiares das relações contratuais. Desta forma, é preocupante a opinião dos fornecedores no sentido de não estarem preocupados com a ampliação e a melhoria dessas ações. No que se refere à Empresa Estudo de Caso, esta variável será avaliada de forma **positiva**, para sua competitividade.

d) Frequência

Composta de dois indicadores. O primeiro, relacionado com a frequência com que as transações ocorrem foi avaliado negativamente pela Empresa Estudo de Caso e pela maioria dos Fornecedores (67%), enquanto a maioria dos Concorrentes (80%) avaliou positivamente a frequência em que ocorrem as transações; o segundo fez referência à importância em se estabelecer um padrão de frequência. A Empresa Estudo de Caso avaliou positivamente este indicador em consonância com a maioria dos Fornecedores (67%) e Concorrentes (80%). A categoria frequência está diretamente ligada à especificidade de ativos. Quando os ativos são muito específicos, faz-se necessário que a frequência das transações seja recorrente para que o retorno no investimento seja mais rapidamente recuperado. Quanto maior a frequência nas transações maior também o nível de reputação entre os agentes, o que contribui para diminuir custos de transação. Quando se observa a especificidade de ativos percebe-se, também que a variável fidelidade não foi considerada importante pela Empresa Estudo de Caso nas suas relações com os Fornecedores, o que poderia contribuir para diminuir custos de transação.

Portanto, conforme critério adotado na metodologia, a variável frequência contribui **negativamente** para a competitividade da empresa.

e) Especificidade dos ativos

A especificidade dos ativos foi observada apenas na Empresa Estudo de Caso e nos Concorrentes. Foram observadas sete especificidades, analisadas individualmente. No que concerne à *especificidade locacional*, a Empresa Estudo de Caso avaliou positivamente os dois indicadores (Priorizada a obtenção de produtos ou a colocação da produção em região específica e Percepção de ações da empresa visando maior aproximação comercial com parceiros, em função de aspectos geográficos), em consonância com a maioria (60,0%) dos concorrentes.

A especificidade física também composta de dois indicadores (Ações desenvolvidas pela empresa e estendidas aos parceiros comerciais visando alcançar padrão de qualidade de produto e Ações desenvolvidas pela empresa visando alcançar padrão de qualidade de matéria-prima), foi avaliada positivamente tanto pela Empresa Estudo de Caso quanto pelos Concorrentes (100 %). A especificidade ativo humano, composta de apenas um indicador (Desenvolvimento de ações para a melhoria dos conhecimentos técnicos dos parceiros comerciais), avaliada positivamente tanto pela Empresa Estudo de Caso quanto pela totalidade dos Concorrentes (100%). A *especificidade ativos dedicados* composta de apenas um indicador (Ações da empresa visando incentivar parceiros comerciais a adquirir ativos específicos à produção desejada), avaliado positivamente pela Empresa Estudo de Caso e pela maioria (80%) dos Concorrentes. Quanto à *especificidade marca*, a Empresa Estudo de Caso não considera importante a existência de uma marca mas a maioria (80%) dos concorrentes expressou opinião contrária, ou seja, considera importante a existência de uma marca. A variável *especificidade temporal* foi composta de dois indicadores: Ações implementadas pela empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo e percepção de ações da empresa visando adequar a produção e/ou processos produtivos às contingências de tempo, tendo em vista às características da matéria-prima. A Empresa Estudo de Caso e a totalidade dos concorrentes concordaram com essas condutas.

f) Fidelidade

A especificidade fidelidade foi composta pelo indicador: a empresa exige algum tipo de exclusividade no fornecimento de matéria-prima dos seus fornecedores e de venda dos seus produtos. A Empresa Estudo de Caso discordou deste indicador enquanto a maioria (60%) dos concorrentes concordou com a exclusividade exigida pela empresa. Observando o conjunto das variáveis da dimensão especificidade de ativos, consta-se que as especificidades: locacional, física, humano, dedicado e temporal foram apontadas pela Empresa Estudo de Caso como as mais importantes a serem levadas em consideração nessa atividade econômica. Apesar da Empresa Estudo de Caso não considerar importante as variáveis fidelidade e marca, a maior parte dos concorrentes considerou importante essas variáveis. Considerando os critérios adotados na metodologia, a variável especificidade de ativos está contribuindo **positivamente** para a competitividade da empresa.

A segunda dimensão, Estrutura de Governança, foi composta de dois indicadores, a saber:

Forma de realização de operação de venda de cana-de-açúcar para a destilaria

A Empresa Estudo de Caso realiza a operação de compra de cana-de-açúcar por meio de contrato, o que contribui para evitar atitudes oportunistas ex-post à negociação. A maioria dos Fornecedores (89%) e dos Concorrentes (60%) teve o mesmo posicionamento. A utilização de contratos se justifica nas relações neste elo devido à existência de diversas formas de especificidades.

Existem rompimentos unilaterais

A Empresa Estudo de Caso negou a existência dessas rupturas, porém entre os Fornecedores a maioria (56%) expressou opinião contrária. A maioria (60%) dos Concorrentes discorda da Empresa Estudo de Caso a qual afirmou que um dos motivos que podem levar a um rompimento unilateral é quando há descumprimento de normas trabalhista pela outra parte. De acordo com o critério adotado na metodologia, a variável contribui negativamente para a competitividade.

A terceira e última dimensão, Mecanismos de Coordenação, foi constituída pelo indicador: existência

de mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia. A Empresa Estudo de Caso afirma existir mecanismos de coordenação entre os agentes da cadeia. Esta opinião é compartilhada pela totalidade dos Concorrentes, mas entre os Fornecedores a maioria (99%) afirma a não existência de tais mecanismos. Pode-se concluir, conforme critério adotado na metodologia, que a variável contribui com a competitividade da empresa.

O resultado final da Análise da Coordenação da Empresa Estudo de Caso pode ser melhor visualizado por meio do Quadro 5.

| DIMENSÕES | AValiação |
|---|--|
| Oportunismo | Positiva |
| Incerteza - Primária - Secundária - Conductista | Positiva Positiva Negativa |
| Racionalidade | Positiva |
| Frequência | Negativa |
| Especificidade de Ativos - Locacional - Física - Humano - Dedicado - Marca - Temporal - Fidelidade | Positiva Positiva Positiva Positiva Negativa Positiva Negativa |
| Estrutura de Governança | Positiva |
| Mecanismos de Coordenação | Positiva |

Quadro 5: Dimensões e avaliação da coordenação na Empresa Base

Fonte: Elaborado pelos autores deste artigo (2012)

Assim, o resultado final da coordenação apresentou 73,3% de respostas positivas implicando em contribuição favorável desta variável para a competitividade da empresa.

Para subsidiar a análise da coordenação ainda foi questionado para os entrevistados como eles percebem a importância e o nível de adequação despendidos às variáveis da coordenação com suas respectivas medidas pelos agentes da cadeia produtiva. Os resultados se encontram sistematizados no item a seguir.

4.2 Percepção da Empresa, dos Concorrentes e dos Fornecedores acerca da Importância e da Adequação das Variáveis da Coordenação e suas Respectivas Medidas pelos Agentes da Cadeia Sucroalcooleira da Paraíba

Considerando, inicialmente, o nível de importância dado pela Empresa pesquisada, às variáveis da coordenação com suas respectivas medidas, observou-se que a média geral obtida das variáveis consideradas revelou um **nível moderado de importância**, justificado pela média obtida de 2,1. Entre as Empresas Concorrentes e Fornecedores os níveis de concordância foram maiores (2,6 para as primeiras, com importância forte e 2,5 para as segundas”. Alguns destaques da análise comparativa:

No que se refere ao Oportunismo, que adota a confiança como medida, todos os segmentos pesquisados: Empresa Estudo de Caso, Concorrentes e Fornecedores da Empresa Estudo de Caso, destacaram esta medida como “Muito Importante”.

A Empresa Estudo de Caso considerou o compartilhamento de informações, medida da racionalidade, como “**Pouco Importante**”, enquanto as Empresas Concorrentes e os Fornecedores a consideraram como “**Muito Importante**”, com médias de 2,8 e 2,9, respectivamente.

O nível de importância dado pela Empresa Estudo de Caso quanto à medida das Especificidades de Ativos (Exigência de adequação às contingências: locacional, física, humano, dedicado, marca, temporal e fidelidade) se situou entre “Importante” e “Muito Importante, média de 2,5”. Entre os Concorrentes e Fornecedores os níveis de importância foram próximos aos destacados pela Empresa Estudo de Caso.

No que se refere à medida da variável Frequência (Recorrência nas transações), a Empresa Estudo de Caso considerou esta variável como “Pouco Importante” enquanto as Empresas Concorrentes e Fornecedores como “Importante”, com as médias de 2,2 e 1,7, respectivamente.

A variável incerteza, com suas respectivas medidas, foi considerada muito importante pela Empresa Estudo de Caso, apresentando média de 2,8, superior à das Empresas Concorrentes (2,7) e à dos Fornecedores (2,4).

Outra análise comparativa entre a Empresa Estudo de Caso, Concorrentes e Fornecedores está relacionada ao *Nível de Adequação* das variáveis da coordenação com suas respectivas medidas pelos agentes da cadeia. O nível de adequação assume valores de 0 – Indiferente, 1 – Não Adequado, 2 – Intermediário e 3 – Adequado.

A Empresa Estudo de Caso, classificou, de um modo geral, as variáveis da coordenação com suas respectivas medidas com um nível intermediário de adequação (média obtida de 2,0). As Empresas Concorrentes atribuíram um nível de adequação melhor (2,4 – próximo ao nível adequado) enquanto os Fornecedores atribuíram um nível de adequação entre Não Adequado a Intermediário (média de 1,5).

Quando analisados de forma isolada, observou-se que os Concorrentes atribuíram níveis de adequação maiores ou iguais 2,0 e menores que 3,0 (entre Intermediário e Adequado), enquanto os Fornecedores apresentam médias maiores ou iguais a 0,9 e menores que 2,0 (entre Não-adequado e intermediário). Alguns destaques: a Empresa Caso considerou o maior nível de adequação para a variável Racionalidade (compartilhamento de informações), com média de 3,0; as Empresas Concorrentes destacaram as variáveis Racionalidade e Incertezas (ambas com média de 2,4); os Fornecedores apresentaram a maior média em relação à variável Incerteza (1,5).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desdobramento da pesquisa evidenciou que existe uma coordenação positiva entre a Empresa Estudo de Caso e os Fornecedores de matéria-prima. A partir do referencial analítico da Teoria dos Custos de Transação, fez-se uma análise comparativa entre a Empresa Estudo de Caso, os Concorrentes e os Fornecedores, como forma de triangular dados e entender, de forma alargada, as dimensões analisadas nesta pesquisa.

As transações entre a Empresa Estudo de Caso e os Fornecedores de matéria-prima se dão por meio de contratos o que, segundo a Economia dos Custos de Transação, evita ações oportunistas; em consequência, menores custos de transação, o que se traduzirá,

em última análise, em maior competitividade para a empresa.

Uma coordenação eficaz se estabelece quando se escolhe, ao observar as características das transações: frequência, incerteza e especificidade de ativos, a estrutura de governança mais apropriada para reger as relações comerciais possíveis entre os elos da cadeia que se podem realizar via mercado, por meio de formas hierárquicas passando pelas formas híbridas. Conforme os pressupostos desta pesquisa percebeu-se uma vinculação entre as práticas da empresa e os fundamentos teóricos da Economia dos Custos de Transação.

A contribuição deste artigo está em propor uma metodologia que possa vincular a análise da competitividade em sistemas agroindustriais aos pressupostos da economia dos custos de transação no que tange à coordenação que possa ocorrer entre os agentes de cadeias agroindustriais. Sugere-se, para outras pesquisas, que sejam desenvolvidas metodologias qualitativas e quantitativas que sirvam de suporte para analisar a competitividade em sistemas agroindustriais, a partir deste referencial analítico.

REFERÊNCIAS

- ARBAGE, Alessandro Porporatti. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos**: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul. 2004. 267 p. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS, 2004.
- BATALHA, Mário Otávio. (Coord.). **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Plano Diretor da Reforma do Estado**. [2009]. Disponível em: <www.planejamento.gov.br>. Acesso em: 6 out; 2009
- COASE, Ronald. The Nature of the Firm. **Economica**, [S.l.], New Series, v. 4, n. 6, p. 386-405, nov. 1937.
- DAVIS, J. H.; GOLDBERG, R. A. **A concept of agribusiness**. Division of Research. Graduate Scholl of Business Administration. Boston: Harvard University, 1957. 136 p.
- FARINA, E. M. M. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão & Produção**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 147-161, 1999.
- FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, Paulo Furquim de. SAES, M. S. M. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.
- FIANI, Ronaldo. Teoria dos Custos de Transação. In: KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. **Economia Industrial**: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- GODBERG, R. A. **Agribusiness Coordination**: a systems approach to the wheat, soybean, and Florida orange economies. Division of research. Graduate Scholl of Business and Administration. Harvard University, 1968. 256 p.
- HANSEN, P. **Um modelo meso-analítico de medição de desempenho competitivo de cadeias produtivas**. 2004. 352f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- NEVES, M. F.; WAACK, R. S.; MARINO, M. K. **Sistema Agroindustrial da Cana-de-Açúcar**: caracterização das transações entre empresas de insumos, produtores de cana e usinas. In: XXXVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), Poços de Caldas, MG, 10 a 14 de agosto de 1998. **Anais...** Poços de Caldas, MG, 1998. v. 1, p. 559-572.
- NEVES, M. F. **Sistema agroindustrial citrícola**: um exemplo de quase-integração no agribusiness brasileiro. 1995. 116 p. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, São Paulo, 1995.
- SIFFERT FILHO, N.; FAVERET FILHO, P. O sistema agroindustrial de carnes: competitividade e estruturas de governança. In: SEMINÁRIO SOBRE COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA DE ALIMENTOS, 1999, Campinas: Instituto de Tecnologia de Alimentos, 1999. **Anais...** Campinas, Instituto de Tecnologia de Alimentos, 1999. p. 1-31.
- VIAN, Carlos E. F.; BELIK, Walter. Os desafios para a reestruturação do complexo agroindustrial canavieiro do Centro-Sul. **Economia**, Niterói (RJ), v. 4. n. 1, p. 153-194, jan./jul. 2003.



WILLIAMSON, Oliver E. **Las instituciones económicas del capitalismo**. Tradução de: Eduardo L. Suarez. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness**: uma aplicação da nova economia das instituições. 1995. 238 p. Tese (Livre-Docência) – Departamento de Administração, FEA/USP, São Paulo, 1995.