

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NA CADEIA
PRODUTIVA DA CARNE BOVINA: O CASO DA *HOLDING*
*MSX GROUP***

MARLENE FOREST

DOURADOS/MS

2014

MARLENE FOREST

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DA
CARNE BOVINA: O CASO DA *HOLDING MSX GROUP***

Dissertação apresentada à Universidade Federal da Grande Dourados – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia, para obtenção do Título de Mestre em Agronegócios.

ORIENTADOR: PROF. DR. GUILHERME CUNHA MALAFAIA

CO-ORIENTADORA: PROF^a. DRA. ERLAINE BINOTTO

DOURADOS/MS

2014

UNIVERSIDADE FEREDAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Marlene Forest

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DA
CARNE BOVINA: O CASO DA *HOLDING MSX GROUP***

BANCA EXAMINADORA

ORIENTADOR: Prof. Dr. Guilherme Cunha Malafaia - UFGD

CO- ORIENTADORA: Prof^ª Dr^ª. Erlaine Binotto - UFGD

Prof. Dr. Clandio Favarini Ruviaro – UFGD

Prof. Dr. Olivier François Vilpoux – UCDB

Dezembro/2014

MARLENE FOREST

**GOVERNANÇA E COORDENAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DA
CARNE BOVINA: O CASO DA *HOLDING MSX GROUP***

Esta dissertação foi julgada e aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau em Mestre em Agronegócios com área de Concentração em Agronegócios e Desenvolvimento no Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados.

Dourados (MS), ____ de _____ de _____.

Profª Drª Erlaine Binotto
Coordenadora do Programa

Banca Examinadora:

Prof. Guilherme Cunha Malafaia, Dr. (Orientador)
Universidade Federal da Grande Dourados

Profª Erlaine Binotto, Drª. (co- orientadora)
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof. Clandio Favarini Ruviaro, Dr.
Universidade Federal da Grande Dourados

Prof. Olivier François Vilpoux, Dr.
Universidade Católica Dom

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ser meu refúgio e fortaleza em todos os momentos, guiando e iluminando meus caminhos.

Aos meus pais (pai em memória) por sempre me incentivar a buscar novos conhecimentos, e pelas oportunidades que me deram para seguir minha profissão.

Ao Ronaldo e Juliana, pela paciência, compreensão e carinho que foram indispensáveis ao longo desses dois anos, vocês são meu porto seguro.

A toda minha família, amigos e colegas que de uma forma ou outra fazem parte de minhas conquistas.

À banca de defesa da qualificação desse trabalho composta pelo Prof. Clandio Favarini Ruviano Prof. Olivier Vilpoux, pelos importantes comentários e sugestões.

A todos os meus colegas de turma, pela oportunidade de aprendizagem através de trocas de experiências e informações. Em especial aos amigos que conquistei Bruna e Fernando, por estarem nos momentos mais difíceis e pelos ótimos momentos vividos.

Ao Rafael, que além de irmão também é um grande amigo, sempre me incentivando e me apoiando durante a realização deste trabalho.

Ao meu orientador Prof.ºGuilherme Cunha Malafaia pelo apoio na realização da pesquisa.

A minha co-orientadora Prof^ª Erlaine Binotto pelas orientações na condução desse trabalho.

A todos os professores do Programa de Pós-graduação em Agronegócios da UFGD, por contribuírem com seus ensinamentos ampliando meus conhecimentos para minha formação.

Aos sócios do Grupo MSX, que tiveram a disposição em participarem da pesquisa, pela sua receptividade e cordialidade.

Meu muito obrigada.

“Bem aventurado o homem que acha sabedoria, e o homem que adquire conhecimento”.

Provérbios 3:13

RESUMO

O Brasil é o segundo maior produtor mundial de carne bovina, e o seu maior mercado consumidor compreende a demanda interna. Contudo, nas duas últimas décadas, vem ocorrendo a alternância para novos hábitos de consumo, estabelecendo exigências que vão desde os aspectos sanitários à qualidade do produto. Com isso, surge a necessidade de mudar a concepção da carne, que até então é tratada como *commodity*, em um produto com valor agregado, reposicionando os integrantes dessa cadeia, ou seja, necessita de mudanças nas formas como se organizam os agentes da cadeia produtiva da bovinocultura de corte, nesse contexto os processos tornam-se mais complexos, onde o desempenho de cada agente vincula-se a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação. Diante do constructo exposto, a pesquisa teve como objetivo analisar a estrutura de governança adotada pelo Grupo MSX e seus mecanismos de coordenação, levando em consideração o que motivou a coordenação da cadeia produtiva. Assim, o estudo de caso foi desenvolvido no Grupo MSX, localizado no município de Campo Grande, capital do estado do Mato Grosso do Sul. Trata-se de uma pesquisa que adota a abordagem qualitativa, possui caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada, com os agentes da cadeia produtiva do grupo. Para análise dos dados utilizou-se o método de Análise Estrutural Discreta Comparada, baseada em Zylberztajn (1995) e o método de análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa apontam que o intuito de coordenar a cadeia consistia em fechar o ciclo da cadeia produtiva, desde a criação de animais com raças superiores até o ponto de venda especializado, para obtenção de uma carne de qualidade, com agregação de valor ao produto, através da padronização dos processos produtivos, e para o aumento de rentabilidade. Consequentemente, concluiu-se que a estrutura de governança do Grupo MSX é do tipo hierárquica, com coordenação unilateral, apresentando ativos específicos, de modo que, demanda de uma estrutura hierarquizada de governança, para assim reduzir os custos de transação.

Palavras-chave: Agregação de valor. Custo de transação. Coordenação Unilateral.

ABSTRACT

Brazil is the world's second largest beef producer, and its largest consumer market comprises domestic demand. However, in the last two decades, there has been a switch to new consumption habits, establishing requirements ranging from toilets to product quality aspects. With this, the need to change the design of the flesh, which is hitherto treated as a commodity, in a value-added product, repositioning the members of the chain, ie, requires changes in the ways they organize the agents in the production chain emerges of beef cattle in this context -If processes become more complex, where the performance of each agent is linked to the structure of governance and coordination mechanisms. Given the above construct, the research aimed to examine the governance structure adopted by MSX Group and their coordination mechanisms, taking into account what motivated the coordination of the supply chain. Thus, the case study was developed in MSX Group, located in Campo Grande, capital of Mato Grosso do Sul. It is a study that adopts the qualitative approach has exploratory and descriptive. Data collection was conducted through semi-structured interviews with the actors of the supply chain group. For data analysis we used the method of Comparative Structural Analysis Discrete, based Zylberztajn (1995) and the method of content analysis. The survey results indicate that in order to coordinate the chain was to close the loop of the production chain, from breeding with superior races to the point of sale specialist to obtain a quality meat, adding value to the product through the standardization of processes, and increase profitability. Consequently, it was concluded that the governance structure of the MSX Group is the hierarchical type with unilateral coordination, presenting specific assets, so that demand a hierarchical governance structure, thereby reducing transaction costs.

Key words: Value addition. Transaction cost. Unilateral coordination.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de Relações Institucionais

Figura 2- Esquema de Indução das Formas de Governança

Figura 3 – Cadeia produtiva da carne Bovina

Figura 4- Esquematização da Metodologia de pesquisa

Figura 5 – Etapas do estudo de caso

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Protocolo de questões de entrevistas

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Rebanhos mundiais de gado bovino

Tabela 2- Produção de carne bovina (1000 toneladas métricas)

Tabela 3- Maiores exportadores de carne bovina

Tabela 4- Os quinze maiores Importadores de carne bovina brasileira 2012

Tabela 5- Consumo dos principais exportadores

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIEC – Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne

ABPO – Associação Brasileira de Pecuária Orgânica

ANUALPEC – Anuário da Pecuária Brasileira

CEPEA – Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada

CPA – Cadeia Produtiva Agroindustrial

ECT – Economia de Custo de Transação

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

FAO – *Food and Agriculture Organization of the United Nations*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MAPA – Ministério da Agricultura e Pecuária

MS – Mato Grosso do Sul

NEI – Nova Economia Institucional

PPM – Produção da Pecuária Municipal

SCM – *Supply Chain Management*

USDA – *United States Department of Agriculture*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Objetivos	17
1.1.1	Objetivo Geral.....	17
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Estrutura do trabalho	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	Cadeia produtiva e cadeia de suprimentos	20
2.2	A nova economia institucional.....	24
2.2.1	Ambiente institucional	27
2.2.2	Economia de custo de transação (ECT)	28
2.2.3	Estrutura de Governança e Coordenação em cadeias agroindustriais	33
2.3	Competitividade a partir de novas formas de organização	44
3	CADEIA PRODUTIVA DA BOVINOCULTURA DE CORTE	48
3.1	Panorama da bovinocultura de corte: Mundo/Brasil	48
3.2	A Bovinocultura de corte no Mato Grosso do Sul.....	54
4	METODOLOGIA	56
4.1	Caracterização do estudo e seleção do caso	56
4.2	Proposições do estudo	58
4.3	Coleta de dados.....	59
4.4	Tratamento e análise de dados.....	60
5-	RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
5.1	Caracterização do grupo MSX.....	62
5.2	Racionalidade limitada	65
5.3	Oportunismo	67
5.4	Especificidade de ativos	68
5.5	Frequência	70
5.6	Incerteza	71
5.7	Ambiente institucional	73
5.8	Competitividade	74
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78

1 INTRODUÇÃO

A presença da bovinocultura de corte tem importante aspecto histórico no Brasil, até mesmo em sua formação territorial. Durante séculos, a criação de gado bovino no país foi tratada como atividade secundária, vinculada à produção de *commodities* de exportação, ou seja, o desenvolvimento inicial do rebanho bovino no Brasil não estava voltado ao abastecimento do mercado, tanto interno quanto externo, mas sim para subsidiar a atividade exportadora de açúcar, uma vez que o boi cumpria as funções de movimentação dos moinhos de cana e de transporte da produção (SCHLESINGER, 2010).

Com o passar dos anos, a pecuária de corte foi expandindo, sendo vista como forte fonte de alimentação, cuja necessidade de criação era ter áreas extensas. Desse modo, expandiu-se para as regiões Norte e Centro-Oeste e atualmente são os locais que representam as maiores taxas de rebanho bovino no Brasil (SCHLESINGER, 2010).

Presentemente a bovinocultura de corte brasileira possui grande vantagem competitiva, apoiada pelos altos índices de produtividade e custos baixos de produção o setor apresenta crescimento contínuo. Em 2012 contava com um rebanho de aproximadamente 200 milhões de cabeças, com aumento de aproximadamente 3.5% em relação a 2011. Desde 2008, o Brasil ocupa a primeira posição nas exportações mundiais, com vendas em mais de 180 países, segundo as bases de informações do Anuário da Pecuária Brasileira – ANUALPEC (2012).

Vale ressaltar que a cadeia produtiva da bovinocultura de corte é composta pelos seguintes elos: fornecedores de insumos, agroindústria, varejo e consumidor final. Essa sequência de processos faz com que os agentes da cadeia tenham uma relação de interdependência, cada elo, de forma independente, precisa garantir sua parcela de eficiência, para que a cadeia obtenha um resultado em seu produto com características de qualidade (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Anteriormente verificava-se que a produção era quem guiava o processo de acordo com os custos e tecnologia, e assim definia-se o produto. Atualmente a cadeia volta a atenção para o consumidor final, ou seja, esse elemento aponta o que deve ser produzido. Desse modo, como em outros segmentos produtivos estão ocorrendo grandes mudanças na tentativa de reduzir riscos e incertezas, isto é, está se redirecionando a cadeia (FERREIRA, 2002).

Com esse novo enfoque começam surgir as transformações na cadeia produtiva, quando se trata das formas de organização entre os elos envolvidos na produção, que exige a

integração da cadeia produtiva, desde a produção, a indústria, até o varejo com intuito de atender ao consumidor final (FERREIRA, 2002).

A criação de gado vem se tornando uma atividade mais complexa, provocando o reposicionamento dos integrantes da cadeia produtiva. Exemplifica-se que nas duas últimas décadas ocorreram transformações significativas no mercado consumidor de carne bovina, interna e externamente, contemplando exigências sanitárias e qualidade para atender os novos hábitos de consumo. Essas exigências promoveram reações ao longo da cadeia produtiva que acabaram por determinar alterações tanto na forma de criação, no tipo de gado, quanto na gestão dos negócios (SCHLESINGER, 2010).

Essas exigências têm condicionado a forma de organização das cadeias produtivas, as quais têm deixado de se preocupar apenas de forma isolada, têm buscado alcançar a competitividade através da integração dos seus elos, pois a concorrência ocorre entre as cadeias e não apenas entre os elos (FERREIRA, 2002).

Esse caráter das empresas trabalharem individualmente começa a ser substituído para atender as mudanças de mercado implantando: parceira, cooperação, informação, tecnologia, gestão, estratégias, processos etc., passam a ser fundamentais para a competitividade, diante disso fazem-se necessárias as novas formas organizacionais, as quais foram desenvolvidas nas últimas décadas (HANSEN, 2004).

Afirmam Buainain e Batalha (2007), ao discorrerem sobre a cadeia produtiva da carne bovina no Brasil, que para ser mais eficiente deve superar alguns obstáculos primordiais, decorrentes da dificuldade de coordenação da cadeia agroindustrial, desde a produção dentro da porteira até o varejo, pois, todos os elos que compõem a cadeia deverão ser prudentes para atender as necessidades e desejos dos consumidores.

A dificuldade de coordenação pode ser causada pela disparidade entre os elos da cadeia, porque de um lado encontram-se grandes produtores bem capitalizados e de outro, pequenos produtores sem capital e às vezes sem informação, e ainda, têm os frigoríficos com alta tecnologia, e outros com estrutura precária e que muitas vezes não atendem aos requisitos da legislação sanitária (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

Buaunain e Batalha (2007) destacam que o entrave encontrado para a adoção de uma coordenação consolidada está alicerçado na predominância de relacionamentos oportunistas e conflituosos, condicionado em relações baseadas em preços, que acaba dificultando a competitividade do setor e a agregação de valor ao produto final.

Afirmam os autores Ruviaro, Barcellos e Dewes (2014), quando alegam que as mudanças ou transformações devem ocorrer na coordenação da cadeia produtiva, pois cada etapa do processo de produção deverá ser eficiente para garantir a qualidade do produto final.

A necessidade de transformar a carne em um produto com valor agregado, e não apenas como uma *commodity*, passa a ser o desafio no agronegócio brasileiro, onde já vem demandando mudanças nos estilos de gestão e formas de organização da cadeia agroindustrial. Ao agregar valor ao produto tem-se grande potencial para atuar em mercados diferenciados que não querem apenas o produto *commodities* (MALAFAIA, 2007).

O ganho de competitividade se obtém através da capacidade das empresas em interpretar os sinais do mercado e atendê-los, mas somente será possível com produção bem estruturada e eficiente (MALAFAIA et al., 2007).

O desafio de satisfazer a necessidade do consumidor poderá garantir maior competitividade das cadeias produtivas, neste contexto a coordenação e a estrutura de governança passam a ser fundamentais tanto para desenvolver novos mercados e novos produtos, quanto atender a demanda de mercados já existentes (FERRAZ, 2012).

Este panorama brasileiro apresentado, não é diferente para o estado do Mato Grosso do Sul que é considerado o quarto maior produtor de bovinocultura de corte do país e se destaca na região Centro Oeste, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013). Pois a falta de coordenação da cadeia de carne bovina inibe o processo de desenvolvimento de novos produtos para atender nichos de mercados específicos, que vêm crescendo tanto para o país, quanto para o estado.

É possível visualizar em Mato Grosso do Sul iniciativas na constituição de novas formas de organização (coordenação), as quais não predominam relações de mercado na cadeia de carne bovina. Os grupos, reunindo produtores, frigoríficos e varejo, começam estabelecer novas formas de relacionamento com o objetivo de melhorar sua competitividade agregando valor ao produto, ou seja, possuem iniciativas com algumas mudanças no sentido de coordenar a cadeia produtiva para obter competitividade.

Com esta visão os produtores de carne bovina passaram a agir de maneira diferenciada, buscando uma melhor organização da cadeia. Como exemplos de iniciativas de coordenação em MS pode-se destacar a Associação de novilho precoce, Associação Brasileira de Pecuária Orgânica - ABPO, Big Beef e o Grupo MSX.

Dentro desta tendência de iniciativa de coordenação o Grupo MSX tem apresentado um projeto inovador com características de novas formas de organização, com o intuito de ações diferenciadas com agregação de valor para a carne bovina, onde busca de uma forma diferenciada atuar na cadeia produtiva de carne bovina, visto que, a dificuldade de coordenação sempre foi algo discutido na bovinocultura de corte.

A coordenação entre os elos dessa cadeia devem ser suavizadas para reduzir a heterogeneidade. E a partir disso, garantir um produto com padrão de qualidade para atender a tendência de mercado que demanda produtos diferenciados para nichos distintos (FERREIRA, 2002).

Mediante esse contexto, exigem-se novas formas de coordenar as cadeias produtivas e para isso acontecer é necessário estreitar os relacionamentos entre as organizações, ou seja, levar em consideração as questões de estrutura de governança e mecanismos de coordenação que irão visar aos objetivos comuns e aos benefícios entre todos os membros da cadeia produtiva (FERREIRA, 2002).

A governança passa a ser definida como a capacidade de coordenação e comando de arranjos produtivos à medida que os sistemas agroindustriais tornam –se mais complexos, diante de alguns fatores tais como: a internacionalização dos sistemas; a relação do sistema agroindustrial com a sociedade; a forma de regulação que é voltada para suprir o desequilíbrio de poder entre os agentes ou para a solução de problemas sobre a qualidade de produtos alimentares, ou seja, para se adequarem a esses elementos as cadeias produtivas começam exigir mudanças nas cadeias produtivas relacionadas às estruturas de governança (ZILBERSTAIJN, 2014).

Diante do que foi exposto o estudo busca responder as seguintes perguntas de pesquisa: Como e porque deu-se a iniciativa de coordenação do Grupo MSX? Qual a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação adotados pelo Grupo MSX?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a estrutura de governança adotada pelo Grupo MSX e seus mecanismos de coordenação.

1.1.2 Objetivos específicos

- Apresentar as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação constantes na teoria;
- Identificar a motivação da iniciativa de coordenação do Grupo MSX;
- Identificar a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação adotados pelo Grupo MSX;
- Investigar a relação da estrutura de governança adotada condiciona a competitividade do grupo.

1.2 Justificativa

As justificativas deste estudo resumem-se em conhecer o encadeamento das formas de organização, ou seja, conhecer a iniciativa de coordenação e a estrutura de governança adotada pela cadeia produtiva de carne bovina assim como seus mecanismos de coordenação entre os agentes que fazem parte dessa cadeia e sua repercussão competitiva, especificamente do Grupo MSX.

O presente estudo trata de confrontar os pressupostos teóricos e as ações compelidas na cadeia produtiva da bovinocultura, representada pelo caso em estudo, o grupo MSX, com a necessidade de aumentar a competitividade, entre os agentes da cadeia produtiva que procuram se adaptar às novas formas de organização, buscando coordenação entre os elos: produtor, indústria e varejo.

A abordagem da governança torna-se essencial, pois ao mencionar a questão da sua aplicabilidade no sistema agroindustrial significa reconhecer que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos que atuam em setores diferentes da economia (ZILBERSTAIJN, 2014).

Torna-se significativo o tema em estudo para academia científica que busca explorar as temáticas sobre a estrutura de governança e mecanismos de coordenação, na cadeia produtiva da bovinocultura de corte, com suporte dos conceitos da Nova Economia Institucional (NEI), na corrente da Economia de Custo de Transação contemplada nos trabalhos de Williamson, balizado no Esquema de Indução da Forma de Governança proposta por Zylbersztajn (1995).

A partir desses elementos, apresenta-se como prioridade compreender o encadeamento da forma organizacional, permitindo identificar a forma de estrutura de governança e seus mecanismos de coordenação na cadeia produtiva do caso em estudo.

Esse estudo vai aplicar empiricamente a teoria em um setor relevante para o país, o agronegócio da carne bovina, como já mencionado, pois, percebe-se a emergência desse novo contexto, a compreensão a respeito da adoção de determinada estrutura de governança e de mecanismos de coordenação da cadeia produtiva, ou seja, o processo de adequação a esse novo cenário torna-se relevante à pesquisa.

1.3 Estrutura do trabalho

Esta pesquisa está dividida em seis capítulos a fim de cumprir os objetivos propostos do estudo. Ressalta a introdução que considera a problemática, os objetivos: geral e específicos e a justificativa. No segundo capítulo são apresentados a base conceitual, abordando os conceitos de cadeias produtivas e cadeias de suprimentos, a nova economia Institucional, Economia de custo de transação, Estruturas de governança e mecanismos de coordenação e a competitividade a partir das novas formas de organização, nas quais, desse referencial foram extraídas as variáveis da pesquisa que serviram como base para o desenvolvimento do instrumento de coleta de dados e análise.

O terceiro capítulo refere-se ao objeto de estudo que contempla a contextualização da bovinocultura de corte no mundo, no Brasil e no estado de Mato Grosso do Sul. Logo, o capítulo quatro é constituído pela metodologia de pesquisa, ou seja, os procedimentos de pesquisa para realização deste estudo. No capítulo cinco constam a análise e discussão dos resultados referentes à pesquisa. E o último capítulo, o sexto, são realizadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A fim de cumprir os objetivos da pesquisa, neste capítulo são abordados os conceitos e teorias que agenciaram o embasamento teórico do estudo. A primeira seção é destinada ao conceito de cadeia produtiva para identificação dos elos que compõe a cadeia da bovinocultura de corte e a cadeia de suprimentos que tratam das práticas de organização e transações entre empresas que participam de um arranjo produtivo.

Em sequência, traz uma abordagem sobre a Nova Economia Institucional, especificamente no que se refere à Economia de Custo de Transação. Posteriormente é apresentada uma discussão sobre as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação e competitividade a partir das novas formas de organização. Sendo que a partir do referencial teórico são extraídas as variáveis de análise, as quais serão utilizadas para formar o instrumento de coleta de dados, permitindo extrair do fenômeno estudado informações para responder a questão da pesquisa.

2.1 Cadeia produtiva e cadeia de suprimentos

No agronegócio os setores são representados pelas suas respectivas cadeias produtivas, sendo assim, é relevante conceituar o termo de cadeias produtivas. Segundo Batalha (2001) a cadeia produtiva, também conhecida como *Filieré*, tem sua origem na escola francesa através do método de análise de *filieré* ou, cadeias de produção, cujo significado, diz: "uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de jusante à montante, em três macro segmentos: comercialização, industrialização e produção da matéria prima", (BATALHA, 2001, p.28). Ou seja, pode ser entendida como uma sequência de operações que conduzem a produção de bens. Sendo que esta análise, parte sempre do mercado final, ou seja, o produto acabado em direção à matéria prima base que lhe originou.

De acordo com Morvan (1985), a cadeia produtiva nada mais é do que uma sequência de operações interligadas para alcance de um objetivo final, que é a produção de bens, sendo que as estratégias são definidas pelos elos da cadeia e são influenciadas por possibilidades tecnológicas dos mesmos, ou seja, para Morvan (1985), sua articulação é influenciada pela fronteira de possibilidades ditada pela tecnologia e é definida pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros.

Zylbersztajn (2000) explica que essa sequência de atividades que transformam uma *commodity* em um produto pronto para o consumidor final é constituída de relações de interdependência ou complementaridade entre os agentes, sendo determinadas por forças hierárquicas.

Por conseguinte, a cadeia produtiva apresenta três pontos fundamentais: (ZYLBERSZTAJN, 2000).

- É uma sucessão de operações de transformação diferenciadas entre si e ligadas através de um encadeamento técnico, desde a matéria-prima até o produto de consumo final;

- É um fluxo de troca estabelecido entre fornecedores e clientes através das relações comerciais e financeiras estabelecidas entre os agentes que participam de uma mesma cadeia produtiva, ao longo da sucessão de operações ocorridas;

- É também um conjunto de ações econômicas referentes à valoração dos meios de produção.

De acordo com Neves e Jank (1994), o conceito de cadeia produtiva traz dois elementos importantes: (a) a questão da identificação da cadeia produtiva que ocorre através da definição do produto, a sequência de operações, o trajeto percorrido pelos produtos e os agentes envolvidos ao longo do processo; (b) a questão dos mecanismos de regulação, ou seja, a estrutura de funcionamento dos mercados e a intervenção ao longo da cadeia produtiva ou *filieré*.

Para a definição de cadeia produtiva os mesmos autores consideram quatro segmentos relevantes, tais como: o segmento que fornece serviços e insumos para a agropecuária; o segmento de produção agropecuária propriamente dita; o segmento de transformação das matérias-primas, englobando a indústria; e finalmente o segmento de distribuição dos produtos agroalimentares.

Essas sucessões de operações de transformação são dissociáveis, capaz de serem separadas e ligadas entre si por um encadeamento técnico, em que o conjunto de relações comerciais e financeiras se estabelecem entre os estados de transformação, com fluxo de troca estabelecido de montante à jusante entre fornecedores e clientes (BATALHA, 2001).

Além do mais, o mesmo autor enfatiza, que para melhor compreender a dinâmica do funcionamento da CPA, é necessário entender os mercados que a compõe e suas diferentes características, tais como: mercado entre produtores de insumos e produtores rurais, mercado entre produtores rurais e agroindústrias, mercado entre agroindústrias e distribuidores e mercado entre distribuidores e consumidores finais.

Todos os elos da cadeia produtiva são relevantes, mas o foco deve ser sempre a partir do mercado consumidor, que são aqueles que irão comprar e conseqüentemente consumir o produto. Em seguida segue a rede de atacadistas e varejistas, a agroindústria, os produtores e os fornecedores de insumos. Sendo que todos esses elementos fazem parte de todo e estão relacionados entre si, em um ambiente institucional e organizacional e esses ambientes em conjunto acabam exercendo influência sobre toda a cadeia produtiva, contribuindo assim para as mudanças e transformações (TIRADO et. Al, 2008).

Entretanto é possível ao estudar sobre cadeia produtiva fazer um recorte para análise, focando os agentes que se pretende estudar, sendo possível avaliar as inter-relações entre a cadeia e o ambiente externo. Pois se considera importante a clara delimitação de uma cadeia a ser estudada, tendo em vista que esta sempre será um recorte dentro de um universo maior do sistema agroindustrial, entendido como um conjunto maior de elementos, além daqueles estritamente ligados a cadeia vertical de produção. (ZILBERSZTAIJN, 2000), Ou seja dependendo dos objetivos do estudo, poderão ser ou não incluídos outros segmentos a montante da produção da primária, sendo que o fundamental é estudar aqueles que efetivamente são determinantes da análise principal.

Entende-se por cadeia produtiva, segundo os conceitos abordados pelos diversos autores, um conjunto de sucessão de operações de transformação sobre bens e serviços que envolve relações comerciais e financeiras e estratégias empresariais que se dão de jusante (mercado) para montante (produtores primários) com foco no mercado.

Análoga à abordagem da cadeia produtiva, a cadeia de suprimentos tem o objetivo de realizar a produção da melhor forma possível. Entretanto, as abordagens se diferenciam pelo fato de que a cadeia de suprimentos é um conceito da mais fácil operacionalização, visto que possibilita ações gerenciais (FURLANETTO, 2002).

Partindo do conceito de cadeia de suprimentos, esta surgiu com base na necessidade das empresas em aperfeiçoarem os fluxos internos de atividades, buscando uma forma de racionalizá-las e eliminando aquelas que não agregavam valor na visão do cliente final. Desta forma, foi desenvolvida a função de logística nas organizações, buscando levar aos demais agentes a gestão por processos, visando à integração, à formação de parcerias e à coprodução. A partir deste princípio, o foco das empresas deixou de ser interno e puramente tecnológico e passou a ser externo e estratégico (FURLANETTO, 2002).

Vale ressaltar que esta abordagem também tem sido nomeada como gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*). De um modo geral tanto este termo,

quanto apenas cadeia de suprimentos ou *suplly Chain* são utilizadas com frequência na definição de uma mesma abordagem (ARNOLD,1999).

Corroborando, o conceito de cadeia de suprimentos, segundo Silva et al (2013), parte da concepção do ambiente complexo e competitivo que demanda novas práticas de gestão, incluindo a colaboração e cooperação entre as empresas que ao mesmo tempo que compartilham informações, também dividem os riscos do negócio, as responsabilidades e os ganhos. Surge então a relação e cooperação das atividades entre as indústrias, com a existência da empresa focal formadora de parcerias com fornecedores e distribuidores fazendo o elo da montante à jusante.

Tanto que é relevante conceituar e entender a divisão da cadeia de suprimentos, a qual se divide em três etapas: primeiramente as matérias-primas são remanejadas dos fabricantes para as indústrias, a segunda etapa é a fabricação e montagem do bem a ser manufaturado e a terceira e última etapa é transferir, armazenar e vender o produto terminado ou acabado para o consumidor final (ARNOLD,1999).

A gestão da cadeia de suprimentos é uma ferramenta que pode colaborar para a execução da tarefa de coordenação que corresponde a busca por melhorias para todos participantes da cadeia. Martins e Padula (2001) consideram que esta abordagem destaca-se como uma das formas possíveis de solucionar problemas criados pela necessidade de coordenar a atividade produtiva entre diferentes agentes, geralmente com objetivos conflitantes.

A cadeia de suprimentos se conceitua sendo a interligação e relação de fornecedores para fornecedores, de clientes para clientes até chegar ao consumidor final (LAM E POSTLE, 2006). Ou seja, cadeia de suprimentos é considerada o conjunto de todas as organizações que estão envolvidas na transformação de matérias-primas até um produto final, embora, estas organizações, muitas vezes, são entidades separadas e economicamente independentes (LI E WANG, 2007).

Visto que um dos objetivos de uma cadeia de suprimentos é organizar os regimes de incentivos que distribuam benefícios para todos os agentes, com o intuito de incentivar a cooperação, pois alguns membros da cadeia podem agir de forma oportunista, (LI; WANG, 2007).

Pois, desenvolver mecanismo de coordenar as decisões e atividades e alinhar os objetivos dos membros da cadeia de suprimentos é a questão chave na SCM, com o intuito de otimizar o sistema *suply chain* como um todo, (LI e WANG, 2007).

Pode-se dizer que a coordenação de uma cadeia de suprimentos também requer informações precisas e oportunas sobre suas decisões e atividades operacionais, sejam elas compartilhadas entre todos os membros para reduzir as incertezas. Diante disso a tecnologia é um ponto crucial na integração das informações entre os vários agentes da cadeia de suprimentos (LI; WANG, 2007). Assim, é fundamental existir uma relação de troca entre a cadeia de suprimentos e a cadeia de valor, pois há uma ligação clara dessas com a estratégia de gestão (COX, 1999).

Para reforçar a ideia de que a cadeia de suprimentos também é uma estratégia, Cox (1999) traz um exemplo da Toyota, o pensamento sobre cadeia de suprimentos delineada pela Toyota traz oito características que definem sua abordagem enxuta, algumas delas são: entrega de valor para os clientes, *just in time*, eliminação de desperdício, todos os participantes da cadeia de suprimentos devem agregar valor para a empresa e clientes, desenvolver e trabalhar com fornecedores para criar um processo de logística e ter um relacionamento de parcerias com os mesmos.

Além disso, o desenvolvimento de parcerias na cadeia de suprimentos tem propiciado aos membros da cadeia vários benefícios, tais como: reduzir desperdícios nos processos de produção, redução de inventários, previsão de demandas mais coerentes, e contribuir para no aumento do nível de serviços ao cliente, (RUNGTUSANATHAM et al., 2003). Para Pires (2004) a redução de custo e aumento do nível de serviço ao cliente são os objetivos estratégicos da cadeia de suprimentos que devem ser atingidos. Segundo Mentzer et al. (2001), o gerenciamento da cadeia de suprimentos ocorre através do fluxo de coordenação de atividades dos materiais desde a origem até o cliente final, com a criação de agregação de valor ao produto. Mas isso só ocorre devido à integração dos membros da cadeia produtiva onde deve existir a cooperação, informações compartilhadas, integração de processos, riscos partilhados e foco no atendimento ao cliente.

Com o propósito de responder aos questionamentos apresentados na pesquisa, faz-se necessário abordar na próxima subseção a nova economia institucional, mais especificamente as correntes macro e microanalítica, respectivamente o Ambiente Institucional e a Economia de Custo de transação.

2.2 A nova economia institucional

A nova economia institucional (NEI) surge em meados da década de 1930, com uma visão diferente da teoria econômica clássica, ou seja, na conjectura antiga, o preço era o ponto

de influência de competitividade entre as firmas, mas com a nova realidade econômica foi necessário trazer uma abordagem sistêmica quanto às variáveis que afetam a competitividade e as relações de componentes que comprometem o mercado (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997).

Os estudos sobre a NEI iniciou-se das ponderações realizadas por Coase em 1937, e mais adiante teve como seu seguidor Williamson em 1985, de tal modo o mesmo autor aborda que nos estudos Coase deixa de se aprofundar sobre a importância dos aspectos internos da organização. Entretanto, Williamson trata com maior relevância sobre essa temática, contestando a questão de não existir uma única firma e as transações não ocorrerem apenas via mercado. Na busca destas respostas chegou se à definição de Custo de transação (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Define-se que os custos de transação são os custos *ex-ante* de preparar, negociar e salvar um acordo, bem como os custos *ex-post* dos ajustamentos e adaptações que resultam quando a execução de um contrato é afetada por falhas, erros, omissões e alterações inesperadas, ou seja, são os custos de conduzir o sistema econômico (WILLIAMSON, 1993).

Corroborando para a definição de Economia de custo de Transação - ECT, Zylbersztajn (1995) amparado nas diretrizes apresentadas por Williamson, com relação a NEI, acrescenta duas linhas de estudos com características complementares, sendo elas no Ambiente institucional – representado pelas macroinstituições e Instituições de Governança, concebido nas microinstituições.

Ambas vertentes descritas remetem as relações entre as instituições e a sua eficiência. No Ambiente institucional o foco principal atribui a relação das instituições e o desenvolvimento econômico. Enquanto nas instituições de governança confere o surgimento das estruturas de governança com regras particulares, para resolverem conflitos de interesse. As duas correntes analisam os diferentes níveis com o mesmo objeto de estudo: a economia com custo de transação (WILLIAMSON, 1993). C

Conclui-se que mesmo com enfoques diferentes, tanto o Ambiente Institucional quanto as Instituições de Governança, se relacionam e interagem, consolidando a NEI como um único corpo teórico, Williamson (1996) propõe um esquema de três níveis, como segue na Figura 1.



Figura 01: Esquema de Relações institucionais
 Fonte: WILLIANSOM (1996)

O autor demonstra que as estruturas de governança se desenvolvem dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional de um sistema e pelos pressupostos comportamentais dos indivíduos que o compõe. Ou seja, o ambiente institucional fornece o conjunto essencial de regras que condiciona a manifestação e a escolha de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança, mas também é influenciado por ações ou estratégias no plano das organizações com o objetivo de modificar as regras do jogo. Entretanto as estruturas de governança sofrem influência dos indivíduos que possuem pressupostos comportamentais considerados de suma importância para a NEI (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997).

Faz-se necessário distinguir os termos utilizados na NEI, e também que serão utilizados no presente trabalho, que são instituições, organizações e arranjos institucionais. As instituições dizem respeito ao conjunto de restrições formais e informais que regulam a interação humana na sociedade; as organizações desenvolvem-se dentro desse ambiente institucional, refletindo as estratégias dos atores que criam as estruturas políticas, sociais e econômicas limitadas pelas regras institucionais (ZILBERSZTAJN 1995). O terceiro termo decorre segundo Williamson (1985) da busca por um padrão de eficiência minimizadora dos custos transacionais, induzindo os tomadores de decisão a arquitetar arranjos contratuais alinhados às características das transações.

A NEI sendo considerada uma teoria genérica, não foi desenvolvida apenas para um setor específico, ela contém elementos suficientes para que a agricultura, mais especificamente, o sistema agroindustrial possa ser estudado a partir dela.

Partindo desse propósito, Azevedo (2000, p.34) afirma que é devido “as características intrínsecas dos produtos agrícolas, a relação entre as partes e os diferentes arranjos institucionais têm forte impacto sobre a eficiência de um determinado sistema”, pois existem fatores que influenciam nas relações dos agentes que participam dos sistemas agroindustriais, por isso a necessidade de criar regras para discipliná-los torna-se decisivo para a competitividade, Demandará uma melhor coordenação das ações desses autores, não sendo aquela coordenação proposta pela teoria neoclássica, ou seja, a coordenação via preço.

Diante do que foi exposto, a seguir serão descritos os dois níveis da NEI, como meios de subsidiar o estudo em direção ao objetivo da pesquisa.

2.2.1 Ambiente institucional

Para uma melhor compreensão deve-se deixar claro alguns aspectos que são abordados nos diferentes níveis da NEI, sendo assim o ambiente institucional considerado para uma análise macroinstitucional. O ambiente institucional é composto pelo sistema legal, pelas tradições e costumes, pelo sistema político, pelas regulamentações, pelas políticas macroeconômicas e pelas políticas setoriais e governamentais, sendo que a principal contribuição do ambiente econômico é o estabelecimento da relação entre as instituições e o desenvolvimento econômico (FARINA, AZEVEDO E SAES, 1997).

Para Williamson (1985) o ambiente institucional é considerado como um conjunto de parâmetros que, uma vez alterados, provocam mudanças nos custos de transação obtidos nos arranjos institucionais. Elas criam e delimitam o ambiente onde ocorrerá a transação e onde as organizações irão atuar.

Neste sentido, tem-se para North (1998) as instituições fornecem a estrutura de incentivos de uma economia, e como a estrutura evolui, ela molda a direção da mudança no sentido do crescimento econômico, à estagnação ou ao declínio.

Em virtude disso, o ambiente institucional ganha importância quando os custos de transação não podem ser negligenciados, ou seja, não existindo nenhum sistema com custo nulo, as instituições devem ser analisadas e consideradas (NORTH, 1998).

Portanto, os estudos dos arranjos institucionais se torna útil para os tomadores de decisão nas organizações, cuja preocupação está no desempenho de estratégias competitivas para as mesmas. Os arranjos institucionais e o ambiente institucional são interdependentes, implicando em uma contínua alteração nas formas de governança (ZILBERSZTAJN 1995).

De acordo com essa premissa, a seguir será apresentada a corrente microanalítica da NEI, que se refere às estruturas de governança, a Economia de Custo de Transação.

2.2.2 Economia de custo de transação (ECT)

A ECT tem seus estudos voltados para as microinstituições enquanto o ambiente institucional, como já foi mencionado anteriormente, concentra seus estudos nas transações das macroinstituições, ambas desenvolvidas no contexto teórico da NEI. Portanto a ECT, por ter enfoque às microinstituições das transações, dá ênfase às diferentes formas contratuais, ou seja, às estruturas de governança das transações (ZILBERSZTAJN, 1995).

Farina (1999) define que os custos de transação são os custos: de elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento do desempenho e organização das atividades. Para uma melhor compreensão da definição do termo da ECT faz-se necessário mencionar qual é o objetivo dessa teoria.

Williamson (1985) aborda que o objetivo principal das instituições econômicas do capitalismo é o de economizar custos de transação e isto é para a teoria econômica um problema contratual, pois as transações correspondem a uma forma de contrato entre firmas. Desse modo, os objetivos da ECT são as transações e seus custos, partindo do princípio da análise das transações que ocorrem entre firmas, nas quais os contratos visam a reduzir os custos das transações. Partindo desta premissa, deriva-se da teoria dos custos de transação a teoria dos contratos, para reduzir os custos de transações através da redução da incerteza em relação ao mercado (FERREIRA, 2002).

Pode-se dizer que o objetivo da ECT é estudar e analisar os custos de transações como sendo indutores dos modos alternativos de organização (governança) nas instituições

(ZILBERSZTAIJN, 1995). Afirmando e reforçado este objetivo descrito, Farina, Azevedo e Saes (1997) relatam que a ECT tem a finalidade de explicar as estruturas de governança que são criadas para reduzir os riscos em uma transação. Observa-se que na visão dos autores, a ECT é a base para os estudos relacionados à explicação da estrutura de governança adotada nos arranjos institucionais.

Zilbersztajn (1995) novamente aborda que é de suma importância a organização e acompanhamento das transações, na intenção de verificar o cumprimento dos contratos, por isso a necessidade de se criar estruturas de governança.

Para os autores, as estruturas de governança devem ocorrer devido a frequência dos contratos firmados entre as partes (ou agentes), que estão sujeitos a riscos de não cumprimento dos elementos acordados. Sendo definida por NEVES (2002) como incompletude contratual, ou seja, o contrato não garante totalmente resultados satisfatórios, necessitando de formas de organização (governança).

Contudo, a decisão da estrutura de governança leva em consideração alguns elementos que se relacionam com os custos de transação, considerados como categorias analíticas, e conforme a teoria da ECT estes custos podem ser divididos em duas linhas de abordagem: pressupostos comportamentais e dimensões de transação, que causam os custos de transação (ZILBERSZTAIJN, 1995).

De acordo com a teoria, enquanto os pressupostos comportamentais dos agentes tratam-se da racionalidade limitada e Oportunismo, para a ECT os agentes econômicos possuem características intrínsecas no seu comportamento que influenciam nas transações. Já as dimensões das transações são tratadas pela especificidade de ativos, frequência e incerteza. Esses elementos ou atributos de acordo com a ECT influem na estrutura de governança adotada Williamson (1985).

Diante deste contexto, faz-se necessário nos próximos parágrafos uma caracterização dessas categorias analíticas mencionadas, para uma melhor compreensão e auxílio na análise desta pesquisa.

Herbert Simon em 1957 apresentou a redefinição de racionalidade dos agentes econômicos, seus estudos partiram do reconhecimento do limite da mente humana em lidar com a formulação e a resolução de problemas complexos da realidade, apresentando assim o conceito de racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985).

Uma vez que o conceito de racionalidade limitada definida por Simon é entendida pela pretensão do comportamento racional, esse não ocorre de forma limitada, porque a conduta trata-se de uma característica interna do ser humano e não leva em consideração o ambiente que ele se encontra nem o grau de aprendizado, tal conceito exprime que a capacidade do homem é limitada em qualquer circunstância (WILLIAMSON, 1985). Sendo assim o ser humano não é capaz de raciocinar e processar as informações com precisão, não conseguindo solucionar os problemas em virtude da complexidade (ZILBERSZTAIJN, 1995). Devido a esses comportamentos reconhece-se que os contratos efetuados em uma determinada situação são incompletos, ou seja, não têm como prever situações futuras que interfiram em uma transação, portanto o contrato é incapaz de resolver *ex-ante* às eventuais pendências. Por isso os agentes reconhecem a necessidade de adaptações contratuais *ex-post* para contornar falhas existentes no contrato (WILLIAMSON, 1985).

Ao longo das teorias econômicas se distinguem três níveis de racionalidade limitada sendo: forte, fraca e semiforte. Racionalidade forte (maximização): assume que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e assim, agirem de modo que se maximize seu objetivo, seja a utilidade, o lucro, a receita ou qualquer outro similar; Racionalidade Fraca (orgânica): contratos são incompletos, mas também são míopes, uma vez que seus elementos não são desenhados com a finalidade de lidar com essa incompletude. Assim os indivíduos não são capazes de antecipar problemas *ex-post*; Racionalidade Semiforte (limitada): os atores econômicos são intencionalmente racionais, mas devido as limitações de natureza cognitiva, apenas parte do conjunto de conhecimentos e informações consegue ser processado individualmente (FARINA, AZEVEDO E SAES, 1997).

Como já mencionada, a teoria reconhece que os agentes econômicos são incapazes de ter domínio da totalidade das informações para a tomada de decisão nas situações negociais. Dessa forma ao surgirem possibilidades de conflito diante de um contrato incompleto e sua adaptação, são evidenciadas pela potencial emergência de condutas oportunistas (AZEVEDO, 2000).

O oportunismo por sua vez é considerado outro tipo de pressuposto comportamental, resulta da ação dos indivíduos na busca do seu alto interesse, não se pode generalizar que todos os indivíduos sejam oportunistas, mas elucida que alguns indivíduos são oportunistas parte do tempo. Pois raramente a confiança é perceptível *ex-ante* do contrato e com comportamento oportunista do indivíduo, os contratos ficam expostos às ações, ou seja, salvaguardas são criadas *ex-post* como forma de monitoramento (WILLIAMSON, 1985).

O oportunismo ocorre por exemplo quando um agente passa a ter em seu poder uma informação sobre a realidade que não está acessível a outro, agindo aeticamente, se beneficiando de uma situação e se aproveitando de uma renegociação, ou seja, um jogo não cooperativo (ZILBERSZTAIJN, 1995).

Esse comportamento oportunista não significa negar o comportamento ético, sendo que ambos os conceitos coexistem segundo Farina, Azevedo e Saes (1997, p.77 e 78). Os mesmos autores descrevem três níveis de comportamento autointeressado:

- Autointeresse forte: é exatamente o oportunismo, onde não há restrições ao comportamento egoísta. Mentir, enganar e trapacear são atitudes esperadas se forem do interesse do indivíduo;

- Autointeresse semi-forte ou simples: é a busca do interesse próprio, sem portanto, artifícios de qualquer natureza, ou seja, presume-se que os termos acordados originalmente serão mantidos durante a execução do contrato;

- Obediência: as ações individuais não seriam comandadas pelos indivíduo, mas sim por uma entidade externa a ele, como: governo ou ideologia.

Porém, para precaver alguns comportamentos os agentes criam salvaguardas contratuais nas transações econômicas, e essas implicam custos para evitar prejuízos decorrentes de ações oportunistas (AZEVEDO, 2000). Por esses motivos são criadas estruturas de governanças para impedir tal conduta por parte de alguns agentes envolvidos nas transações (WILLIAMSON, 1985).

Os pressupostos comportamentais apresentados (racionalidade limitada e oportunismos) são considerados as bases da ECT que envolvem os custos de transação, para analisar precisam ser controladas por soluções de estrutura de governança, nas quais é necessário dimensioná-las, ou seja, relacionar com o grau de especificidade de ativos, frequência e incertezas (AZEVEDO, 2000).

Entende-se como conceito central da especificidade de ativos aqueles que são empregados em uma determinada transação, acarretando custos e perdas quando reempregados em outras atividades, pois quanto maior for a especificidade do ativo, maiores serão os custos de transação, devido ao risco envolvido e os problemas de adaptação (FARINA, AZEVEDO E SAES, 1997).

Williamson (1991) distingue seis tipos diferentes de especificidades de ativos:

- Especificidade local ou de sítio: ocorre quando uma determinada exploração exige que outra, normalmente complementar (horizontal ou verticalmente) em termos de matéria-prima, localize-se próximo;

- Especificidade física: ocorre quando um determinado produto exige um dado padrão de matéria-prima necessário à produção;

- Especificidade humana: relaciona-se ao capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto;

- Especificidade de ativos dedicados à produção: ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para a produção de um dado produto;

Especificidade de marca: relaciona-se a reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando se exige uma marca específica represente todos os produtos advindos da cadeia de suprimentos. Isso faz com que haja necessidade de exclusividade no fornecimento da matéria-prima por parte de uma organização na cadeia;

- Especificidade temporal: está presente quando um determinado produto apresenta características de perfectibilidade ou qualquer outra condição que implique na necessidade de consumo em um determinado período de tempo.

E, simultaneamente com a especificidade dos ativos tem-se a análise da frequência, pois quando passa a ser exigido algum tipo de ativo específico deve haver uma contrapartida em termos de frequência das transações entre as partes envolvidas (FARINA, 1999).

O conceito de frequência nada mais é do que a repetição ou regularidade que ocorrem as transações, sendo considerado um ponto relevante para a escolha da estrutura de governança adequada. A importância da análise dessa dimensão se manifesta em dois aspectos, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997):

- A diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações;

- A possibilidade de construção de reputação por parte dos agentes envolvidos na transação.

A frequência das transações é uma importante variável externa que determina o modo de governança eficiente. Portanto, quando há maior recorrência das transações existirá maior possibilidade de retorno a investimentos associados à estrutura de governança, com altos

níveis de ativos específicos. Já nas transações esporádicas, com baixo grau especificidade de ativos, o mercado é suficiente para a efetivação da transação (ZILBERSZTAIJN, 1995).

A incerteza está relacionada com a imprevisibilidade do que acontecerá no futuro e também com as atitudes imprevisíveis dos agentes econômicos quanto ao desconhecimento do ambiente econômico e institucional. A fonte fundamental da incerteza decorre, no ambiente institucional, através dos aspectos comportamentais como: racionalidade limitada e oportunismos, ou seja, há incertezas quanto ao reconhecimento das informações relevantes a um contrato, sendo que se não fosse esses aspectos considerados, as estruturas de governança seriam capazes de se ajustar às alterações do ambiente, além de que, se ocorrer o comportamento oportunista de um dos agentes isso acarretará na incerteza das relações comerciais, pois não tem como prever exatamente o comportamento do indivíduo mesmo após a realização do contrato (FERREIRA; BARCELLOS, 2005).

Segundo Nogueira (2003), quanto maior a incerteza, maiores serão os custos de transação, em razão da maior necessidade de salvaguardas nos contratos. Pois de acordo com Azevedo (2000), no agronegócio essas incertezas podem se manifestar de várias maneiras, ou seja, podem decorrer, por exemplo, de acidentes naturais como geadas ou secas, podendo gerar perdas produtivas ou alterações de preços, aumentando os conflitos entre as partes, ocasionando renegociações e gerando custos.

Por sua relevância, segundo Williansom (2012) as incertezas são apresentadas em três níveis: incerteza primária, secundária e comportamental. A primária refere-se às informações relacionadas às alterações no âmbito institucional. A secundária caracteriza-se pelo desconhecimento, por falta de comunicação adequada. A incerteza comportamental decorre do desconhecimento do padrão de comportamento dos parceiros.

Ao analisar essa dimensão, a incerteza tem um papel fundamental, podendo provocar alterações nas estruturas de governança, como em investimentos de transações específicas. É relevante diante deste contexto, abordar a relação entre a ECT e a escolha da estrutura de governança pelos arranjos institucionais, como será discutido na próxima seção.

2.2.3 Estrutura de Governança e Coordenação em cadeias agroindustriais

Torna-se fundamental analisar os aspectos teóricos da ECT para mencionar sobre as estruturas de governança, pois a ECT direciona esforços para criar estruturas de governança

apropriadas a determinadas transações, adequando-se às características de pressupostos comportamentais e dimensões, com a finalidade de redução de custos de transações entre os diferentes agentes da cadeia (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000), ou seja, os fatores de análise da ECT influenciam na determinação da estrutura de governança das atividades organizacionais.

Zylbersztajn (1995) utiliza-se a ECT como base analítica para o estudo de formas organizacionais da produção, onde relacionam os atributos típicos das transações com as estruturas de governança dentro de um ambiente, na qual estes em conjunto irão condicionar as formas eficientes de produção.

A estrutura de governança se desenvolve nos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos (WILLIANSOM, 1985). Pois, a partir desses elementos que o ambiente institucional estabelece, o emolduramento de regras que condiciona o surgimento e a seleção de formas organizacionais que comporão a estrutura de governança (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Em conformidade com que foi afirmado, a ECT direciona todos os esforços para criar estruturas de governança apropriadas às determinadas transações, adequando-se as características com o objetivo de reduzir custos. A intenção de elucidar fatores que influenciam na escolha da governança, será discutida nos próximos parágrafos.

Primeiramente faz-se necessário conceituar o termo governança. A governança vem a ser a estrutura institucional na qual a integridade de uma transação (ou de um conjunto de transações) é decidida (Williamson, 1996, p378). É a forma de garantir a continuidade de uma transação, na qual conflitos potenciais ameaçam a realização dos ganhos mútuos. Pois, a definição de governança ressalta sobretudo a questão de quem coordena a transação para a tomada de decisão, com finalidade de obtenção de resultados positivos (AZEVEDO 1997).

A governança, na sua forma mais simples, como sendo a coordenação factível que resulta de mecanismos de incentivos para a cooperação e de mecanismos acordados para o compartilhamento de resultados (ZILBERSZTAIJN, 2014).

Na seleção de uma estrutura de governança busca-se a estrutura mais eficiente, isto é, aquela que viabiliza o menor custo de transação a partir da melhor alocação de recursos. Pois, os agentes econômicos constroem estruturas de governança devidas a incompletude dos contratos, ou seja, o problema do não cumprimento dos contratos reforça a necessidade da

presença de garantias concedidas pelo sistema regulador, que avalizam o cumprimento do contrato diante dos espaços ou lacunas existentes (NEVES, 2002).

De acordo com Williamson (1989), a estrutura de governança dominante é um resultado ótimo do alinhamento das características das transações, dos pressupostos comportamentais e do ambiente institucional, pois para o autor, o ambiente institucional exerce influência direta na determinação da estrutura de governança das atividades organizacionais.

Uma vez que os custos de transação não são negligenciáveis, os agentes econômicos empreenderão esforços para minimizá-los, escolhendo estruturas ou mecanismos de governança mais adequados a esse fim. Assim sendo, as estruturas de governança servem como forma de preencher o gap oriundo dos contratos incompletos, ao passo que descrevem leis, processos de monitoramento e sistemas de incentivos que promovem comportamentos desejáveis e inibem os indesejáveis (SAUVEÉ, 1998).

As estruturas de governança podem ser de três formas: via mercado, hierárquicas e mistas ou híbridas conforme Williamson (1985):

- Estrutura via mercado: a transação se resolve em um ponto de tempo, não havendo compromisso de repetição de futuro e envolve baixa especificidade estabelecida por preços. Neste caso, o nível de incentivo às partes é grande, uma vez que respondem imediatamente as condições vigentes no mercado.
- Estrutura hierárquica: igualmente conhecida como integração vertical, corresponde à incorporação da transação para dentro dos domínios da firma, o que permite lidar com situações complexas indescritíveis em nível contratual, limitando a possibilidade dos potenciais problemas surgirem acompanhados de comportamentos oportunistas;
- Estrutura híbrida: determinada pela autonomia entre as partes envolvidas nas transações, porém, com certo grau de dependência bilateral, lastreada em contratos e/ou acordos de diversos tipos de intensidade, nas quais, ambas as partes se relacionam simultaneamente.

É uma questão de alinhar as estruturas de governança aos atributos das transações, pois nenhuma dessas estruturas pode ser vista como superior as demais (SAES E FARINA, 1999). Portanto, essas três estruturas de governança se distinguem pelos níveis de controle e incentivo que exercem sobre as partes, conforme a dimensão de uma transação, em especial a

especificidade dos ativos, esse incentivo ou controle será mais ou menos importantes (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997).

As formas de mercado são tipicamente caracterizadas por elevado grau de incentivo para os agentes envolvidos na transação, entretanto em face de um ambiente muito conturbado, o seu poder de adaptação pode ser menos eficiente do que uma estrutura verticalizada. Assim elevados incentivos devem ser contrabalançados por reduzida adaptabilidade. Os custos de controle, ou custos burocráticos são características das formas integradas, sendo reduzidos no caso de mercados (ZYLBERSZTAJN, 1995).

As formas híbridas de governança buscam preservar a autonomia, garantindo os incentivos. Apesar de que tais incentivos raramente serão tão eficazes como no caso da transação via mercado e os custos de controle são inevitáveis. Os custos administrativos podem situar-se em um nível intermediário entre o do mercado e o da solução interna (ZYLBERSZTAJN, 1995).

As estruturas hierárquicas perdem os incentivos pagando o preço dos controles internos mais elevados. Mas ganham, em face das condições de ambientes fortemente mutáveis, com maior flexibilidade para executar adaptações (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O comportamento dos agentes econômicos pode ser alterado através das regras (instituições), uma vez que elas têm o poder de interferir tanto na eficiência quanto na competitividade do setor, ao permitir uma coordenação de ações melhor ajustada do que aquela que seria obtida por meio do uso da coordenação via sistema de preços (FERREIRA, 2002).

Storper e Harrison (1991), para um melhor entendimento sobre governança, realizaram uma classificação das estruturas, onde utilizaram a denominação centro e anel (*core and ring*) para entender as relações de poder entre as grandes empresas sobre os fornecedores. O termo centro, os autores determinam como a situação de poder exercida por algumas empresas que possuem a habilidade de determinar a existência de outra. Já o termo anel, o poder que se refere a existência de empresas não é determinado por decisões de outras empresas, ou seja, o poder é simétrico. Diante desse conceito os autores destacam quatro tipos de estruturas de governança:

1) *All ring no core*: não há nenhuma empresa líder nesse sistema de governança, sendo assim, não há hierarquia sem liderança e diferenças entre os atores que compõem o sistema produtivo (STORPER; HARRISON, 1991).

2) *Core-ring with coordinating firm*, (Anel central com a empresa de coordenação), esse aspecto existe um certo grau de hierarquia, em decorrência de influências de algumas empresas sobre outras (STORPER; HARRISON, 1991).

3) *Core-ring with lead firm* – (Anel central com empresa líder), há empresa líder com dominância das demais, pois as participantes dependem das estratégias da líder, portanto, pode-se dizer que há uma hierarquia considerável, (STORPER e HARRISON, 1991).

4) *All-core*– Todos os núcleos, neste sistema há uma grande empresa verticalizada que assume as tarefas de produção e distribuição de mercadorias, ou seja, as empresas são verticalmente integradas.

Para Storper e Harrison (1991, p.408) a forma de governança é compreendida a partir do “ator que exerce poder de afetar o desenvolvimento do sistema”. O ator que detém o poder é o que afeta todo o desenvolvimento do sistema.

Mas também, para análise da governança Gereffi (1999), utiliza-se algumas dimensões para caracterizá-la, tais como: as cadeias e a agregação de valor; disseminação geográfica das redes de produção e marketing; relações de poder e autoridade nas estruturas de governança entre as empresas e o mecanismo institucional capaz de identificar as condições políticas que agem nos elos da cadeia. Através dessa análise, o autor identifica dois tipos de governança: (1) As cadeias lideradas por produtores, denominadas *Producers-driven*; (2) cadeias lideradas pelos compradores, denominada *Buyer-driven*.

A decisão da empresa em adotar um desses formatos, que corresponde ao tipo da estrutura de governança, leva-se em consideração a capacidade da empresa quanto seus ativos estratégicos para que outras cadeias não possam copiá-la.

As empresas, ao se aglomerarem, têm benefícios com ganhos coletivos, mas esses dependem das estruturas de governança do sistema produtivo, pois o tipo de governança motivará as relações cooperativas entre as empresas ou agentes, determinando ações conjuntas que podem resultar em inovações e competitividade para todos (NETO; PAULILLO 2010).

Neste contexto teórico, a adoção de determinada estrutura de governança (mercado, hierárquica ou híbrida), bem como sua coordenação passam a ser consideradas elementos fundamentais na busca por desempenho competitivo. Faz-se necessário neste momento conceituar coordenação e apontar as diferenças entre os termos, segundo alguns autores.

A coordenação é a medida operacional, a partir da qual as organizações procuram organizar as transações, ou seja, é a habilidade de transmitir informações, estímulos e controle

ao longo das etapas sequenciais que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o mercado (FARINA, 1999).

Em virtude dos termos coordenação e governança serem similares, Williamson (1989) afirma que a estrutura de governança é o arranjo institucional que formaliza o acordo entre os agentes de como será realizada a transação, enquanto coordenar uma transação significa incentivar o comportamento desejado e, ao mesmo tempo, conseguir monitorá-lo.

Para Machado e Zylbersztajn (2004) a coordenação ocorre através do tipo de estrutura de governança, sendo que a coordenação pode ocorrer também através de incentivos, contratos e instrumentos de controle.

Os mesmo autores, ao relatarem que a estrutura de governança é quem determina os tipos de mecanismos de coordenação, enfatizam que podem ser contratuais ou não contratuais, que têm como finalidade fazer com que os participantes sigam regras de ações coletivas. Araújo (2010) destaca que a estrutura de governança, na cadeia produtiva, é o que orienta e determina o processo produtivo e de comercialização.

Williamson (1979) lista quatro tipos de mecanismos utilizados para controlar adequadamente as transações: controle via mercado, controle trilateral, controle bilateral e controle unilateral:

- Controle via mercado: é associado às transações não específicas ocasionais ou recorrentes. É simples e requer consultar a própria experiência para continuar a relacionar ou mudar. O mercado funciona protegendo as partes do oportunismo e o sistema de preço carrega todas as informações relevantes;
- Controle trilateral: É uma forma intermediária de controle, onde terceiros dão assistência, resolvem disputas e avaliam o desempenho;
- Controle bilateral: utilizado para ativos médios e específicos, pode ser viável economicamente por estar associado a recorrências das transações;
- Controle unilateral: dá-se em atividades integradas verticalmente.

De acordo com Bernier, Bouchard e Lévesque (2003) os mecanismos de coordenação são diferentes para cada tipo de estrutura e não podem ser considerados algo único, ou seja, os estilos de governança são diferentes e têm características próprias em relação ao ambiente, ou seja, há realidade diversa para cada cadeia produtiva. Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) também enfatizam que dependendo do ambiente ou contexto onde é aplicada a governança, esta será diferente.

As abordagens de Bernier, Bouchard e Lévesque (2003) e Pieranti, Rodrigues e Peci (2007) se complementam, pois enfatizam que as ações da governança são diferentes, pois dependem dos níveis de relacionamentos entre os agentes e as empresas, suas estruturas administrativas, seu ambiente interno, seus aspectos de gestão etc.

Para Mahoney (1992) a coordenação pode ser obtida por alguns mecanismos, tais como: mercado (preços), contratos formais, alianças, acordos acionários de joint-venture e integração vertical.

Pode-se dizer que a ECT oferece um modelo analítico que permite explicar as diferentes escolhas que abrangem as estruturas de governança das cadeias produtivas, com a decisão final sendo tomada no sentido de se construir uma estrutura de governança, que ao coordenar o faça com o objetivo de diminuir os custos de transação entre os diferentes agentes da cadeia (FURLANETTO; ZAWISLAK, 2000).

O desafio da governança é a adequação dos meios aos fins nas organizações, onde a cooperação é induzida. A solução do problema consiste no desenho de uma ordem em que os meios (incentivos e controles) sejam suficientemente consistentes aos fins escolhidos e, ao mesmo tempo, que sejam eficientes as formas alternativas de organização. Isto é, a eficiência das estruturas de governança depende da capacidade dos agentes fazerem cumprir os contratos que os vinculam à organização (SAES, 2000).

Como elemento final dessa revisão para o estudo proposto, Zylbersztajn (1995), em seus estudos apresenta um modelo conceitual aportado por Williamson (1991), denominado “Enfoque de Análise institucional Discreta Comparada” ou esquema de indução das formas de governança, conforme apresentado na Figura 2.

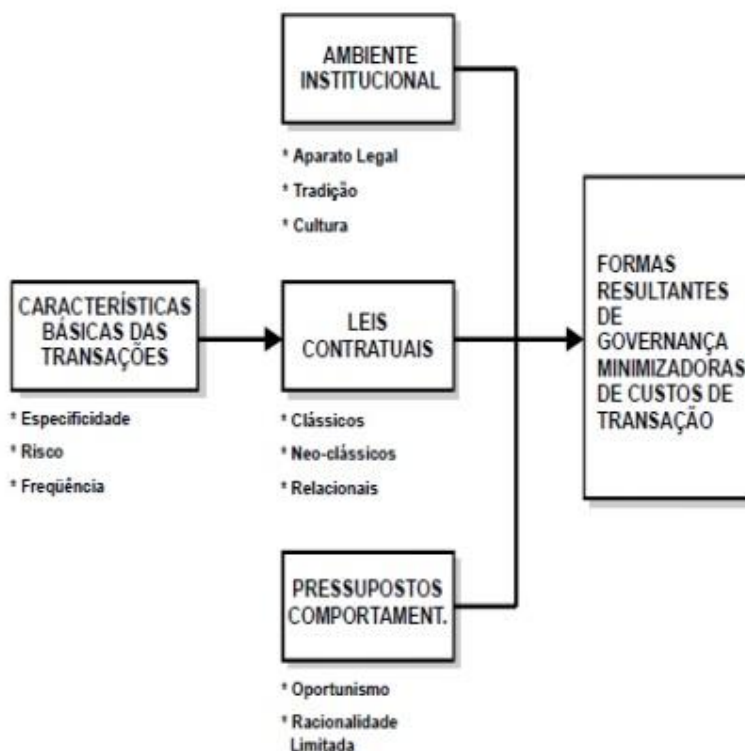


Figura 2: Esquema de indução das Formas de Governança

Fonte: ZYLBERSZTAJN (1995)

Zylbersztajn apresenta (1995) existem três grupos de fatores condicionantes das formas eficientes de governança:

- O primeiro grupo é composto pelo ambiente institucional que contempla o aparato legal, a cultura e as tradições, sendo considerado como um interferente direto na forma eficiente de governança;
- O segundo grupo representa o determinante central da ETC e engloba as características básicas das transações que incluem as especificidades dos ativos, a incerteza e a frequência;
- O terceiro grupo está vinculado aos pressupostos comportamentais evidenciados pelo oportunismo e pela racionalidade limitada. Ambos estão relacionados a características da incompletude dos contratos que foram discutidos anteriormente.

Desse modelo aproxima-se um enfoque comparativo entre formas de governança alternativas alinhadas com os fatores teóricos determinantes dessas formas, conforme um critério minimizador de custos de transação. Ou seja, confronta-se a estrutura de governança observada com aquela que seria esperada, isto é, a mais adequada para promover a

coordenação do sistema, dados os atributos das transações. Mediante esse confronto, podem ser identificados problemas de coordenação, cuja resolução pode exigir ações privadas ou políticas públicas. Portanto, todos esses fatores interferirão na forma de governança mais adequada às condições imperantes.

Com o intuito de reforçar os fatores que determinam ou influenciam na coordenação e na estrutura de governança das cadeias produtivas, convém descrever de forma sucinta alguns estudos considerados relevantes, levando-se em conta os objetivos propostos na presente pesquisa.

Primeiramente, destacam-se os estudos realizados sobre a coordenação no sistema de carne bovina do Reino Unido, por Machado e Zylbersztajn (2004) que ressaltam a ordem institucional como catalisadora do processo de coordenação da cadeia de suprimentos, mediante a ocorrência da imposição institucional decorrente da queda de consumo da carne bovina, em função da crise da doença da vala louca, (Encefalopatia Espongiforme Bovina – BSE), de modo que determinou as mudanças nos padrões de governança.

Uma vez que se tratou de uma imposição, os agentes de cada elo da cadeia precisaram cooperar nos níveis verticais e horizontais, criando subsistemas estritamente coordenados. Assim as grandes redes de varejo lideraram as iniciativas de parcerias com frigoríficos para garantirem suprimentos de carne dentro de padrões de qualidade, buscando manter a reputação de marcas próprias. Tanto que o incentivo para elas viabilizaram ações cooperativas e coordenadas de suprimentos.

A partir de estudos sobre a coordenação na cadeia de vitivinicultura no estado do Rio Grande do Sul, Miele (2003) considerou a especificidade dos ativos como principal variável explicativa, para a estrutura de governança adotada, pois quanto maior for o grau em que o ativo pode ser reempregado em atividades distintas da sua aplicação original, maior será a disposição dos agentes em buscar a coordenação, ou organizar a troca de forma mais coordenada que o sistema de preço.

Além do mais o autor identificou predomínio da coordenação via mercado e também uma complementação desta forma de governança por formas híbridas e hierárquicas. Neste caso, os fatores determinantes para a adoção dos diferentes tipos de governança identificados são: a diversidade de percepção e propensão a risco por parte dos agentes da cadeia, as diferentes estratégias adotadas pelas empresas e a possibilidade de conflitos de interesses entre os agentes. Ou seja, mesmo se tratando de transações semelhantes dentro de uma mesma

cadeia, em uma região restrita, os agentes optaram por tipos de governança diferentes. No entanto, a alta especificidade dos ativos leva a formas integradas de coordenação.

Ferreira (2002), em sua pesquisa sobre as formas organizacionais na cadeia de bovinocultura de corte do Rio Grande do Sul, analisou as iniciativas desenvolvidas por grupos de produtores, frigoríficos e empresas de varejos identificando três formas distintas de organização, gestão da cadeia de suprimentos e os mecanismos de coordenação, que variam de acordo com cada elo da cadeia estudado.

Na qual foi identificada a estrutura híbrida de governança, o que justifica em função da especificidade dos ativos, a carne bovina. Contudo, existem diferenças entre elas em função da incerteza e do risco. Tanto que na apresentação de seus resultados indicaram, no caso das iniciativas dos produtores rurais, uma tendência de verticalização das atividades da cadeia; no caso das iniciativas promovidas pelo varejo foi a manutenção das transações de mercado; nas iniciativas promovidas pelas indústrias frigoríficas houve uma tentativa de estruturação da cadeia de forma intermediária.

Na cadeia da carne bovina o poder é definido principalmente quanto ao volume e qualidade do produto, como a regularidade e esta é considerada primordial para o sucesso da iniciativa, levando produtores a estabelecerem uma forma organizacional semelhante à iniciativa industrial, para desenvolver e aprimorar fornecedores em função da importância da matéria prima (FERREIRA, 2002).

O que motivou a formação de todas estas iniciativas foi a estruturação e o desenvolvimento de um padrão produtivo de uma marca e a forma de pagamento. O resultado é a padronização e regularidade do fornecimento de carne como fatores determinantes da competitividade da cadeia. Concluindo que produtos diferenciados levam à estruturação de formas de gestão das cadeias também diferenciadas (FERREIRA, 2002).

Os estudos de Miele (2003), Ferreira (2002) e Furlanetto (2002) consideram que as constantes mudanças do mercado consumidor são determinantes da formação de processos organizacionais entre os agentes, ou mecanismos de coordenação. Conduzindo as empresas a investirem em marcas, produtos e processos específicos, a partir de matérias primas com um determinado padrão de qualidade.

Nos estudos realizados na instituição da APRODECANA e do grupo Alambiques gaúchos, segundo Scarton e Waquil (2012) apresenta-se uma sinalização de que se está no caminho de uma estrutura de governança híbrida, de tal modo que as especificidades dos

ativos são motivos de incerteza, logo, de custos de transação. Para que deixem de ser considerados dessa forma é preciso que mecanismos de coordenação em nível estratégico, tático e operacional sejam implantados de forma sistêmica, ampliando a racionalidade buscada pelo grupo, diminuindo as ações oportunistas identificadas e aumentando a frequências das transações internas e externas.

A estrutura de governança do CAFÉ, através dos estudos de Ferreira, Waquil e Gonçalves (2009), é tipo híbrida, com uma coordenação bilateral na qual a autonomia entre as partes é mantida, por ser a especificidade dos ativos intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical. De acordo com seus resultados, esta é a forma eficiente, ou seja, aquela que reduz os custos de transação e, além disso, contribui para o incentivo da produção regional de cafés especiais. À medida que busca um relacionamento continuado com os produtores de café – consorciados. No entanto, isto não exige a governança da existência de falhas.

Ao mencionar sobre falhas de governança, vai de encontro ao enfoque Coase (1991), quando cita que a abordagem da governança rompe com o conceito tradicional da firma vista como uma função de produção e passa a considerá-la um arranjo institucional. Pois, ao aplicar a governança aos sistemas agroindustriais (SAGs) significa reconhecer que a geração de valor é fruto de cooperação entre agentes econômicos, que atuam em setores diferentes da economia (ZYLBERSZTAIN, 2014).

Caso os incentivos para a cooperação, visando à geração de valor, resultem em sucesso, ainda fica posto um segundo desafio, o de definir mecanismos para compartilhar o valor gerado entre aqueles que cooperaram para a sua produção. Caso os atores falhem em definir os incentivos para a cooperação ou em elaborar mecanismos para compartilhar o valor gerado, todo o esforço pode ser inútil (ZYLBERSZTAIN, 2014).

A pesquisa de Caleman (2011) aborda as falhas de coordenação e governança no sistema agroindustrial da carne bovina, pois o estudo de falhas organizacionais se soma ao tradicional tema das falhas de mercado. Destacou-se em seus estudos, a necessidade de uma "Teoria das Falhas" que contemple de modo integrativo todas as vertentes recorrente no mundo das organizações - as falhas organizacionais. Na qual, as instituições formais e informais são variáveis relevantes para a minimização da ocorrência das falhas, seja por oferecer garantias à transação ou por representar mecanismos não pecuniários para a transferência de incentivos em subsistemas coordenados.

As estruturas de coordenação, bem como a confiança, o grau de negociação, a reputação dos atores, entre outras, irão influenciar nas estratégias das cadeias produtivas e na sua competitividade (HANSEN, 2004).

Em relação à governança, percebe-se que esta pode influenciar as relações dentro das cadeias produtivas, dependendo dos mecanismos de coordenação. E essas relações exercidas podem reforçar a competitividade dos sistemas produtivos através das estratégias, ou seja, esses fatores podem influenciar na competitividade das cadeias produtivas.

Faz-se necessário para o aprofundamento deste estudo uma abordagem sobre a competitividade a partir de novas formas de organização das cadeias produtivas, como segue na próxima seção.

2.3 Competitividade a partir de novas formas de organização

Com o intuito de aumentar a competitividades das cadeias do agronegócio, os agentes buscam formas alternativas de atuação, segundo Mascena et al. (2012) com os novos modelos econômicos tem-se a necessidade e crescimentos pelos estudos de relações inter-firmas que podem ser: de redes, alianças, aglomeração, integração vertical, etc., essas inter-relações passam a ser um elemento essencial para a competitividade das organizações.

À competitividade pode ser vista como uma medida de desempenho de uma firma individual ou de um produto. Porém, este desempenho depende de relações sistêmicas, pois as estratégias empresariais podem modificar a competitividade global da cadeia produtiva (FARINA, 1999; FERRAZ ET AL. 1996).

A competitividade, através das estratégias de negócios, alinhada a uma nova estrutura, com práticas de inovação tecnológica e de produtos, pode ser obtida através da integração produtor/indústria/consumidor. Então, o acesso, a participação das empresas do agronegócio e as estratégias de negócios elevam a capacidade de extrair e aplicar conhecimentos vitais para o aumento da capacidade concorrencial e desenvolvimento das atividades de comercialização num mercado sem fronteiras (FARINA, 1999).

Pode-se dizer que as estratégias dentro do contexto do agronegócio utilizam-se dos mesmos conceitos aplicados em outros setores da economia, mas para ter eficácia no contexto agroalimentar deve-se levar em consideração alguns fatores, como abordam Batalha e Silva, (2001): características da demanda, comportamento do consumidor, onde inclui fatores

psicológicos, a importância de transformações de produtos de origem agropecuária, preocupação com a saúde, etc.

Ito et. al (2012) também afirma que o conhecimento do mercado é relevante, pois o mercado influencia e é influenciado pelo conjunto de organizações. Deve se levar em consideração a análise do poder e a cultura organizacional para as tomadas de decisões e para se obter vantagem competitiva.

Destaca-se que o ambiente de negócio é mutável, sendo assim as empresas devem se adaptar para se manterem no mercado, portanto uma cultura, que antes poderia ser considerada como vantagem competitiva, deverá sofrer mudanças para que a empresa continue tendo bom desempenho. (BESANKO et.al, 2012).

As empresas ao adotarem suas decisões estratégicas para obterem vantagens competitivas levam em consideração outras variáveis como, por exemplo, o contexto social onde ela está inserida, este contexto social pode ser tanto interno quanto externo, que acaba interferindo no ambiente da organização (BESANKO et.al, 2012). Ou seja, as empresas devem levar em consideração o ambiente e seu contexto que envolvem a questão do poder e cultura como influenciadores das decisões e implementações estratégicas.

Pode-se dizer que para ser competitiva a organização, além de levar em consideração fatores externos e internos, também deve levar em consideração os aspectos do valor, pois são essenciais para o entendimento do surgimento e da manutenção da vantagem competitiva, entendida aqui como sendo o diferencial que a empresa consegue, a partir do valor, para satisfazer seus compradores e que não pode ser implementado com facilidade pelos concorrentes (ITO et al, 2012).

Neste contexto, as formas de competição adotadas pelas organizações tornam-se essenciais, é o que afirma Cândido (2013): as organizações que ainda possuem os moldes dos antigos modelos organizacionais, baseados apenas na burocracia, que tem seus níveis de relacionamento de pessoas e grupos baseados em autocracia, buscam economias de escalas sem se preocuparem com as variáveis de seu ambiente externo. Este modelo não está atendendo as necessidades exigidas pelo mercado competitivo, pois o novo ambiente de negócio exige postura diferenciada das organizações, que devem ter como características a flexibilidade, a busca pela inovação constante, atuação conjunta e associada com compartilhamento de recursos e estratégias específicas.

Isso também se retrata no setor de carne bovina, conforme destaca Saab (2012) o consumo mundial de carne cresceu e vai continuar crescendo e as mudanças não serão apenas quantitativas, pois os consumidores tornam se cada vez mais exigentes e seletivos. Então, os

termos como segmentação de mercado e diferenciação de produto passam a ser essenciais para os agentes da cadeia produtiva de carne bovina, sejam produtores rurais, fornecedores de insumos, indústrias de alimentos, além dos distribuidores e varejistas.

Diferenciar um produto requer dispêndio de investimentos para que se desenvolvam produtos inovadores, difíceis de serem copiados, permanecendo no mercado por certo período sem intactos. Para isso é necessário investimentos em pesquisas de marketing, obtendo um produto que possua atributos, que o cliente perceba-o como o benefício procurado. Além disso, é necessária a competência a partir dos estudos mercadológicos em introduzir o produto no mercado (DIAS, 2003).

Desse modo, diferenciar produto somente no sentido operacional não conduz a melhores resultados, é essencial movimentar-se em direção ao posicionamento estratégico no mercado, ou seja, atuar nos problemas da porteira para fora (Barcellos et al. 2004). A diferenciação do produto, na percepção de Sheth et al. (2001), é uma questão de marketing, podendo ser observada através do modo pelo qual os profissionais de marketing fazem suas ofertas de forma diferente da concorrência, a fim de tornar o produto a primeira opção de escolha do consumidor.

Quando se trata de utilizar instrumentos de diferenciação é essencial repensar e formular estratégias. De acordo com Peck & Juttner (2000) as estratégias com enfoque tradicional, que têm como base a individualidade das empresas, não está muito adequada para os sistemas produtivos ou cadeias produtivas, pois elas necessitam de estratégias coletivas que integrem os membros da cadeia, que por sua vez isso somente ocorrerá através da simetria dos comportamentos dos agentes e também da relação com a governança praticada nos arranjos.

Vale ressaltar que as firmas das cadeias produtivas devem se utilizar de estratégias competitivas e estratégias coletivas, onde o mesmo autor define-as da seguinte forma: as estratégias competitivas estão relacionadas a preços, marketing e inovação de produtos, já as estratégias coletivas se definem nas dependências dos mecanismos de coordenação (BRESSER, 1988).

De acordo com Farina (1999) para que as estratégias tenham sucesso é necessária uma estrutura de coordenação bem articulada internamente na cadeia produtiva, sendo ela capaz de desenvolver as ações, onde resultará como um fator competitivo, ou seja, uma posição competitiva no mercado.

O indicador da competitividade, como eficiência das ações estratégicas adotadas pelos agentes econômicos face às restrições do ambiente organizacional, está nas implementações eficazes das estratégias, ou seja, nas ações realizadas pelos agentes da firma, onde existe a

relação das estratégias adotadas e o desempenho do ambiente organizacional eficiente, através do modelo teórico da organização industrial: estrutura- conduta- desempenho (FERRAZ et al.,1996).

Observa-se que tanto a abordagem de Kennedy (1998) quanto de Ferraz et al. (1996) se complementam quando se referem a estratégias, sendo elas relevantes para a compreensão e entendimento da competitividade, no entanto não levam em consideração, em seus estudos, o que Farina (1999) e Bresser (1988) enfatizam, o fato para que as estratégias se desenvolvam a ponto de tornar as empresa competitivas, devem atentar-se para a capacidade de coordenação da cadeia produtiva.

O fator essencial para indicar a competitividade de uma firma é a participação seja de um produto/serviço em um determinado mercado, ou seja, é a participação do *market share*, como medida de competitividade (KENNEDY, 1998).

3 CADEIA PRODUTIVA DA BOVINOCULTURA DE CORTE

Este capítulo consiste em uma breve contextualização sobre a bovinocultura de corte para o agronegócio do Brasil e do estado do Mato Grosso do Sul, ressaltando a importância do objeto desta pesquisa.

3.1 Panorama da bovinocultura de corte: Mundo/Brasil

A bovinocultura de corte tem grande representatividade a nível mundial, segundo informativos tanto da *United States Department of Agriculture - USDA* (2014) quanto da *Food and Agriculture Organization of the United Nations - FAO* (2013) o rebanho bovino mundial é constituído por aproximadamente 1.3 bilhões de cabeças, sendo que o Brasil detém 211.279 milhões, conforme segue na Tabela 1.

Tabela 1: Rebanhos Mundiais de Gado Bovino, Milhares de cabeças.

	2009	2010	2011	2012	2013
Índia	309,900	316,400	320,800	323,700	327,100
Brasil	169,897	185,159	190,925	197,550	203,273
China	105,722	105,430	104,822	104,346	104,205
EUA	94,521	93,881	92,682	90,769	89,300
União Europeia	88,837	89,829	87,836	87,051	87,106
Argentina	54,260	49,057	48,156	49,597	51,095
Colômbia	30,775	30,845	30,971	30,910	30,576
Austrália	27,321	27,906	27,550	28,506	29,000
México	22,666	22,192	21,456	20,090	18,521
Rússia	21,040	20,677	19,970	20,134	19,981
Canadá	13,195	12,670	12,155	12,245	12,305
Outros	56,401	57,478	56,108	55,717	55,954
TOTAL	994,535	1011,524	1013,431	1020,615	1028,416

Fonte: USDA, 2014.

Segundo as informações do Anuário da Pecuária Brasileira (ANUALPEC, 2012) a bovinocultura de corte brasileira tem um crescimento contínuo e avançado nos índices de produtividade, com os custos de produção considerados baixos em comparação a outros países produtores, obtém-se assim uma grande vantagem competitiva para o país.

Esse aumento da produção foi fundamentado no aumento da produtividade, pois segundo os dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne, (ABIEC, 2013) o rebanho bovino brasileiro apresenta melhorias contínuas, onde acaba se tornando mais produtivo e eficiente, aumentando sua competitividade.

De acordo com a USDA (2014) os incentivos dados pelo governo para a expansão do rebanho brasileiro é um dos fatores que corrobora para as grandes transformações que a bovinocultura de corte vem passando, tais incentivos visam ao melhoramento de manejo da pastagem, melhorias genéticas e maiores suprimentos de abate.

O Brasil em 2012 foi responsável pela produção de aproximadamente 16% de carne de acordo com os dados da USDA (2014), desse modo, foi analisado pelo MAPA (2014) como sendo o segundo maior produtor mundial de carne bovina, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2: Produção de carne bovina – 1.000 toneladas métricas

	2009	2010	2011	2012	2013
EUA	11,891	12,046	11,983	11,849	11,557
Brasil	8,935	9,115	9,030	9,307	9,675
EU-27	7,913	8,048	8,057	7,765	7,470
China	5,764	5,600	5,550	5,540	5,637
Índia	2,514	2,842	3,244	3,460	3,850
Argentina	3,380	2,620	2,530	2,620	2,850
Austrália	2,106	2,129	2,129	2,152	2,359
México	1,705	1,745	1,804	1,820	1,808
Paquistão	1,441	1,470	1,435	1,400	1,630
Rússia	1,460	1,435	1,360	1,380	1,370
Canadá	1,252	1,273	1,154	1,075	1,035
Outros	8,819	8,980	8,777	8,883	9,179
TOTAL	57,180	57,303	57,058	57,257	58,420

Fonte: USDA, 2014.

Diante desse contexto é relevante destacar na Tabela 02, as produções dos maiores produtores de carne bovina, onde demonstram um crescimento acentuado de 2009 a 2013, com exceções de alguns países, mas no caso do Brasil tem-se um crescimento constante, sendo considerado o segundo maior produtor de gado de corte.

A adoção dessas práticas segundo Neves (2012) possibilitou ao Brasil ser um produtor de carne em grande escala, tanto para atender o mercado interno quanto a demanda internacional, mas a produção de grande escala também exige dos produtores brasileiros mais investimentos nessa atividade.

Segundo Triches et al. (2009) na última década a estrutura do setor agropecuário nacional teve grandes transformações, a qual possibilitou ao país se tornar o principal exportador mundial de carne bovina, contribuindo assim para a balança comercial do país.

Assim como o Brasil é considerado o segundo maior produtor ele também se destaca como maior exportador de carne bovina, Tabela 03, tendo um aumento considerado em suas exportações desde 2009, acompanhado pela Índia, que vem participando ativamente no mercado e pela Austrália que desde 2009 faz frente competitiva com o Brasil. O país apenas teve um leve declínio em 2011, devido ao final desse período ocorrer uma grande queda no volume de exportações, por causa das sanções internacionais sofridas pelo Irã, onde acabou refletindo nas exportações brasileiras.

Tabela 3: Maiores exportadores de carne bovina

	2009	2010	2011	2012	2013
Brasil	1,509	1,558	1,340	1,524	1,849
Australia	1,364	1,368	1,410	1,407	1,593
EUA	878	1,043	1,263	1,114	1,172
India	609	917	1,268	1,411	1,765
Nova Zelandia	514	530	503	517	529
Uruguai	376	347	320	355	338
Canada	480	523	426	335	333
EU-27	148	338	449	307	244
Paraguai	243	283	197	251	326
Argentina	621	277	213	164	186
Outros	578	535	553	549	610
TOTAL	7,458	7,822	8,090	8,134	8,945

Fonte: USDA, 2014.

Conforme demonstra na Tabela 03, de acordo com o ANUALPEC (2012), a bovinocultura de corte é uma das principais atividades produtivas do agronegócio brasileiro, desde 2009 ocupa a primeira posição nas exportações mundiais, com vendas em mais de 180 países.

Observa-se que quanto à produção de carne brasileira em 2012, 18% foram destinadas à exportação, o total por país/destino pode ser observado na Tabela 04, destacando-se como principais mercados do Brasil a Rússia e Hong Kong, mas destacam-se nesse cenário também o conjunto dos países do Oriente Médio (Egito, Irã, Arábia Saudita, Líbia, Líbano e Israel) e posteriormente o mercado europeu.

Tabela 4: Os quinze maiores Importadores de carne bovina brasileiras de 2012.

	US\$ (000)	Ton	US \$/Ton
Rússia	1,102,703	261,722	4,213
Hong Kong	821,3	221,304	3,711
Egito	551,27	139,623	3,948
Venezuela	448,193	87,199	5,140
Chile	390,726	67,804	5,763
Irã	320,339	67,018	4,780
Italia	219,646	29,924	7,340
UK	201,434	36,573	5,508
EUA	190,291	18,812	10,115
Holanda	175,883	21,244	8,279
Arabia Saudita	163,191	35,692	4,572
Libia	78,745	18,834	4,181
Libano	77,531	14,305	5,420
Israel	77,476	15,248	5,081
China	74,197	17,028	4,358

Fonte: Adaptado da ABIEC, Elaborada a partir de: SECEX/MDIC.

Segundo a ABIEC do total exportado em 2012, estão divididos em: (a) carne in natura: 27% é destinada à Rússia, 14% ao Egito, 11% a Hong Kong e 49% a outros; (b) carne industrializada: como mercado principal a União Europeia representando 49%, os Estados Unidos com 16% e outros com 35%; e (c) miúdos e outros: Hong Kong fica com maior parcela, correspondente a 64%, em seguida Angola, com 4% e os demais destinos somam 35%.

O Brasil além de ser um dos maiores exportadores de carne bovina também tem uma grande parcela do mercado interno para atender, pois como demonstra na Tabela 05, a demanda e conseqüentemente o consumo doméstico tem-se apresentado bem acentuado deste 2009, obtendo assim um crescimento constante de consumo.

Tabela 5: Consumo dos principais Exportadores

	2009	2010	2011	2012	2013
EUA	12,239	12,038	11,651	11,744	11,617
Brasil	7,374	7,592	7,730	7,845	7,885
EU-27	8,263	8,147	7,975	7,806	7,602
China	5,749	5,589	5,524	5,597	6,198
Argentina	2,761	2,346	2,320	2,458	2,620
Rússia	2,505	2,487	2,343	2,395	2,389
India	1,905	1,925	1,976	2,049	2,085
México	1,976	1,938	1,921	1,835	1,874
Paquistão	1,414	1,451	1,503	1,538	1,581
Japão	1,211	1,225	1,237	1,255	1,232
Canada	1,016	1,003	995,000	1,023	1,001
Outros	9,796	10,603	10,486	10,594	10,936
TOTAL	56,209	56,151	55,367	55,759	57,020

Fonte: USDA, 2014.

De acordo com os dados da USDA (2014), a bovinocultura de corte tem importância crescente na pauta da alimentação humana, apresentando um expressivo crescimento em

praticamente todos os países, conforme é demonstrado na Tabela 05, com relação ao consumo mundial de carne bovina.

Diante destes contextos apresentados até o momento, é relevante destacar a questão socioeconômica da cadeia de carne bovina no Brasil, (Figura 03), a qual gera renda e emprego para a sociedade, por ter um conjunto de agentes que compõem toda a cadeia, ou seja, todos os elos da cadeia.

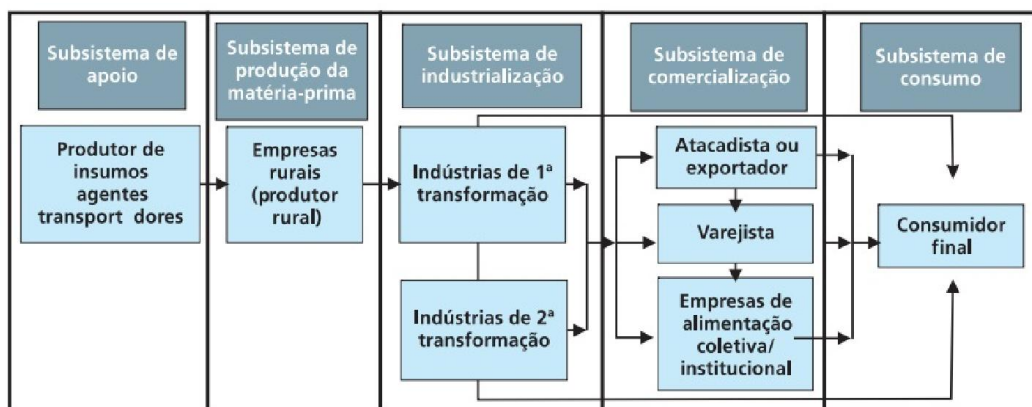


Figura 3: Cadeia produtiva de carne bovina

Fonte: BUAINAIN; BATALHA, 2007.

De acordo com a Figura 3, é relevante se referir como a cadeia produtiva está estruturada. De acordo com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA, 2011), a característica acentuada é de uma cadeia produtiva longa, dividida basicamente nos seguintes estágios: o primeiro de insumos, o segundo de produção do animal, o terceiro a indústria de processamento e por fim, os serviços.

A cadeia produtiva da bovinocultura de corte inicia-se com as empresas fornecedoras de insumos – ração, medicamento, etc – para a produção de carne, essa segue para a industrialização, que beneficia a carne, que é comercializada pelo varejo ao consumidor final. Essa sequência de processos faz com que os agentes da cadeia tenham uma relação de interdependência, cada elo, de forma independente, precisa garantir sua parcela de eficiência para que a cadeia obtenha o resultado de seu produto, com características de qualidade (FERREIRA, 2002).

É relevante mencionar que a cadeia produtiva de gado de corte gera milhões de empregos e apresenta consideravelmente um aumento no índice do produto interno bruto PIB, ou seja, com um faturamento aproximado de R\$ 50 bilhões/ano, índices significativos para o agronegócio brasileiro (ANUALPEC, 2012).

Ainda de acordo com a CEPEA (2011), os elevados graus de competitividade da cadeia produtiva de bovinocultura de corte têm culminado por transformações que são destaques nos últimos anos. Os ganhos de produtividade nas fazendas são reflexos do aumento da rentabilidade por hectare, aliados ao nível sanitário, manejo e desenvolvimento de pesquisa genética, isso tem dado arcabouço para o desenvolvimento de novas tecnologias, novas exigências, novas estratégias competitivas e diferenciação de produtos, para que assim se mantenham no mercado.

Porém há disparidades nos elos da cadeia, onde se pode observar que de um lado encontram-se grandes produtores bem capitalizados e por outro lado pequenos produtores sem capital, na maioria das vezes sem conhecimentos e informações. Enquanto há frigoríficos com alta tecnologia, há outros muito precários, que na maioria das vezes não atendem aos requisitos da legislação sanitária (BUAINAIN; BATALHA, 2007).

De acordo com Farhi et al (2009) a produção de carne bovina no Brasil tem como oferecer vantagem competitiva devido alguns fatores, como: baixo custo de produção, criação extensiva, crescimento histórico e alto potencial de crescimento da produção, escala e posicionamento competitivo.

Apesar da redução de pastagens em algumas regiões do país, o Brasil ainda foi capaz de desenvolver seu potencial produtivo e se consolidar como o maior fornecedor mundial de alimentos (NEVES, 2012). Essa expansão ocorreu pela profissionalização que se iniciou dentro e fora da fazenda, ou seja, na gestão, genética, abate, processamento e distribuição, além da estabilidade política e econômica do país (MALAFAIA et al. 2007).

A criação de animais, com o objetivo de produção de carne, tem evoluído, isso graças às mudanças no ambiente macroeconômico do país, pois a população brasileira tem a carne bovina como um dos itens mais importantes da dieta alimentar, possibilitando assim um potencial crescimento para esse setor (EMBRAPA GADO DE CORTE, 2014).

E transformar a pecuária de corte mais sustentável passou a ser um desafio e diante disso, a intensificação da produção busca reduzir a idade de abate para aumentar o giro e a capacidade de pastagem, evitando o investimento em outras áreas (NEVES, 2012). Além disso, vale ressaltar sobre outro fator desafiante dessa cadeia produtiva, a falta de coordenação que já é mencionada há anos, dificultando os ganhos para todos os agentes (NEVES et al.2002).

Corroborando com o autor, Saab (2012) aponta que a coordenação da cadeia de carne bovina deve ser prioridade, quando afirma que o consumo mundial de carne cresceu e vai

continuar crescendo, que as mudanças não serão apenas quantitativas e que os consumidores tornam se cada vez mais exigentes e seletivos.

3.2 A Bovinocultura de corte no Mato Grosso do Sul

O estado de Mato Grosso do Sul é considerado o quarto maior produtor de gado de corte do Brasil segundo as estimativas do IBGE (2013), possui aproximadamente 21.408.382 cabeças de gado em suas pastagens, que correspondem a 10,2% do total efetivo do rebanho bovino no Brasil.

O sistema de produção do estado de MS se equipara ao sistema que predomina no país, sendo: por manejo extensivo, regime pastoreio, com pastagens naturais ou cultivadas. Destacando-se dentro da região Centro Oeste, conta com 34,6% do efetivo rebanho do país e tem o segundo lugar na produção, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013).

De acordo com Ruviano, Barcellos e Dewes (2014) a região Centro Oeste e Norte obtiveram um crescimento de produção de gado de corte de aproximadamente 40%, em quinze anos, devido a grande expansão do rebanho bovino.

Conforme a Produção da Pecuária Municipal - PPM (2012) os estados que obtiveram maior efetivo de rebanhos no ano de 2012 foram: Mato Grosso (13,6%), Minas Gerais (11,9%), Goiás (11,3%), Mato Grosso do Sul (10,2%), a somatória de suas participações resultam em 47% do efetivo nacional. O Centro-Oeste manteve-se crescente, concentrando o maior número de cabeças do rebanho brasileiro.

Dentre os vinte municípios com os maiores números de rebanhos efetivos, seis estão situados no Mato Grosso do Sul, seis no Pará, um em Goiás, seis no Mato Grosso e um em Rondônia. Sendo que as cidades do Mato Grosso do Sul que mais se destacaram em números de cabeças, foram: Corumbá (1.755.650), Ribas do Rio Pardo (1.104.105), Aquidauana (779.010), Porto Murtinho (724.770), Água Clara (668.244) e Três Lagoas (642.607), (PPM, 2012).

Diante desse contexto fica evidente que a cadeia produtiva da carne bovina possui uma posição representativa no cenário econômico do estado de Mato Grosso do Sul, todavia, Souza (2010) aponta que o resultado de melhorias da produção da pecuária de corte no estado de Mato Grosso do Sul é devido ao crescimento e desenvolvimento dos processos produtivos, incluindo uma maior utilização de insumos e mecanização, aumento da produtividade por

hectare, introdução de lavouras e pastagens, caracterizando assim melhorias na produção de carne.

O aumento da produtividade é decorrente dos investimentos em novas tecnologias de criação, no melhoramento genético e na nutrição, segundo Neves (2012). Souza (2010) atribui além do que foi mencionado por Neves, a própria introdução das pastagens plantadas e nas mudanças na cadeia produtiva que derivaram em uma maior quantidade de terminação de bovinos no estado do MS.

Não diferentemente da situação da cadeia produtiva do gado de corte, ainda são vários os problemas que afetam a cadeia produtiva da carne bovina no MS, segundo Neves et al. (2002) e Michels et al. (2001), dentre eles:

- Baixa capacitação do produtor rural no nível gerencial e tecnológico;
- Instrumentos de comercialização defasados e ineficientes;
- Baixa organização dos produtores para melhorar o poder de barganha com a indústria; baixa capacitação da mão de obra rural;
- Problemas quanto à sanidade,
- Falta de comunicação e planejamento de atividades entre produtores para coordenação de cria, recria e engorda;
- Baixa capacidade de processar produtos diferenciados;
- Baixa qualidade de conservação e apresentação do produto nas gôndolas;
- Ampliação da segurança do alimento (APPCC) e garantia de origem;
- Poucas ofertas de cortes diferenciados ao consumidor – segmentação de mercado; necessidade de redes de compras (reunião de açougues);
- Carência de pesquisa sobre preferência de consumo.

Dentre os vários gargalos, destacados pelos autores, dentre os que inibem a maior competitividade do setor, destacam-se: o problema de pesquisa do presente estudo, evidenciando a causa e efeito dos itens apresentados, resumindo-se na questão complexa da estrutura de governança e mecanismos de coordenação, relacionados com a competitividade na cadeia produtiva.

4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os critérios metodológicos que orientaram o presente estudo, abordando a caracterização do estudo e a seleção do caso, as proposições do estudo, os procedimentos da pesquisa, a coleta de dados e o tratamento e análise dos dados.

4.1 Caracterização do estudo e seleção do caso

Conforme os objetivos e o problema da pesquisa mencionada nas seções anteriores, o método de pesquisa utilizado foi o de estudo de caso. Pois o estudo de caso objetiva compreender fenômenos complexos, e é considerado um método de pesquisa muito abrangente, indo além de uma tática para coleta de dados, uma vez que envolve desde o planejamento até as abordagens específicas de análise (YIN, 2005).

O método é adequado para investigar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos, tornando o estudo de caso uma investigação empírica (YIN, 2005). Assim, a opção pelo método, ao estudar novas formas de organização entre os agentes de uma cadeia produtiva, é justificado visto que ainda é um fenômeno novo, identificado na realidade da cadeia produtiva de carne bovina do estado do Mato Grosso do Sul e não é claramente definido.

A pesquisa torna-se um estudo de caso, onde procura investigar o como e o porquê de um conjunto de eventos contemporâneos e se utiliza de vários tipos de evidências, tais como a observação direta e as entrevistas (YIN, 2005). A análise de diferentes fontes pode tornar as conclusões mais convincentes (YIN, 2005). Este tipo de pesquisa permite ao pesquisador relatar sobre determinada situação que está ocorrendo, assim como também analisar as tomadas de decisões e os reais resultados.

Esta pesquisa também adotou o procedimento da pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva, pois permitirá ao pesquisador descrever sobre determinado assunto e explorar o fenômeno que não é totalmente conhecido (GIL, 2008). Desse modo, a pesquisa exploratória visa promover ao pesquisador um maior conhecimento sobre o assunto estudado e auxilia a definição de prioridades da pesquisa. Ela possui vários métodos de levantamentos de fontes

secundárias: levantamento bibliográfico, documental, estatístico e de pesquisas já realizadas (MATTAR, 2007).

Quanto a técnica de abordagem foi caracterizada como uma pesquisa qualitativa e bibliográfica, para compreender o problema e os objetivos propostos. Sendo uma análise qualitativa que possibilitou um melhor entendimento e compreensão do fenômeno analisado. E bibliográfico, que segundo Cervo, Bervian e Silva (2007) a pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses, buscando através destes, conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Para uma melhor compreensão de como será realizada a pesquisa, fez-se necessário uma síntese através da Figura 4.

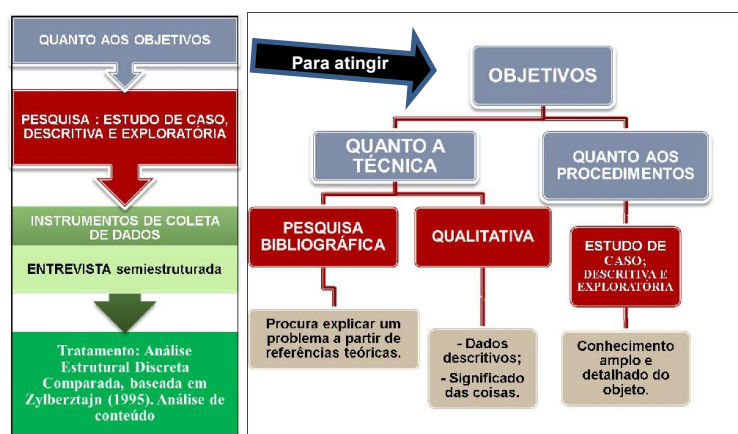


Figura 4: Esquematização da metodologia para a pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O objeto empírico desse estudo é a cadeia produtiva de carne bovina do estado de Mato Grosso do Sul, sendo representada nesta pesquisa por um estudo de caso simples, ou seja, como única unidade de análise, neste caso o Grupo MSX.

O Grupo MSX está situado na cidade de Campo Grande no estado de Mato Grosso do Sul, foi criado em agosto de 2008, denominado como *holding*, e é composto por quatro empresas: Pecuária MSX, Nutrição Animal MSX, Carnes MSX e MSX Participações. A escolha deste caso ocorreu pelo fato de ser um projeto inovador sobre a iniciativa de coordenação da cadeia e por apresentar características semelhantes às expostas pelos estudos mencionados nas seções anteriores, que abordam a ineficácia da governança via mercado para

transações envolvendo ativos com determinado grau de especificidade, a carne, principalmente em se tratando de um fornecimento continuado de carnes diferenciadas.

A ideia foi que ao se identificar, como base na economia de custo de transação, as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação adotados pelo caso estudado podem contribuir com resultados positivos para a cadeia produtiva de carne bovina. Vale ressaltar que a escolha também ocorreu em função de conhecimentos prévios e empíricos referentes ao Grupo MSX.

4.2 Proposições do estudo

De acordo com Yin (2005) são cinco os componentes fundamentais de um desenho de pesquisa com utilização de estudo de caso: uma questão de pesquisa, proposições (se for o caso), unidade (s) de análise, o estabelecimento de uma ligação entre os dados e as proposições e um critério definido para a interpretação dos dados.

Neste sentido, justifica-se a estratégia de estudo de caso adotada nesta pesquisa, considerando que se buscou saber através das questões de pesquisa: Como e Por que ocorreu a iniciativa de coordenação do Grupo MSX? Qual a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação adotados pelo Grupo MSX?. A partir destes questionamentos procurou-se analisar a estrutura de governança adotada pelo Grupo MSX e seus mecanismos de coordenação. Sendo este o objetivo geral do estudo, o qual busca responder as questões centrais do estudo.

A fim de cumprir o objetivo geral foi necessário estabelecer uma série de objetivos específicos (as proposições do estudo): a) Apresentar as estruturas de governança e os mecanismos de coordenação constantes na teoria; b) Identificar a motivação da iniciativa de coordenação do Grupo MSX; c) Identificar a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação adotados pelo grupo; d) Investigar a relação da estrutura de governança adotada condicionada à competitividade do grupo.

As unidades de análise do estudo de caso são as formas organizacionais, definidas aqui pelo Grupo MSX, isto é, um grupo específico da cadeia produtiva da bovinocultura de corte, que desempenha atividades desde a produção animal até a comercialização de carne bovina ao consumidor final. Aqui, caracterizado por alguma diferenciação em relação aos relacionamentos dentro da referida cadeia e não caracterizando as relações predominantes no

mercado. Assim, descrevem-se as etapas da pesquisa, denominadas estudo de caso, conforme a Figura 5.

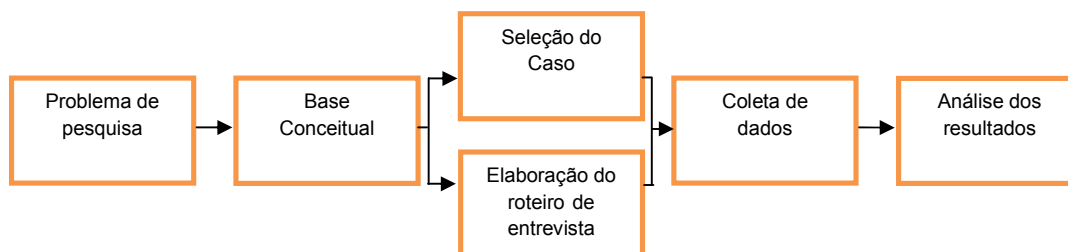


Figura 5: Etapas do estudo de caso

Fonte: Adaptado de Yin, 2005.

4.3 Coleta de dados

Há seis fontes para obtenção de dados para qualquer tipo de pesquisa: documentos, arquivos, entrevistas, observação direta, participação do pesquisador e artefatos físicos. O tipo de pesquisa a ser realizada é que deve definir o caminho a ser seguido pelo pesquisador no processo de obtenção das informações necessárias para realizar o seu trabalho (YIN, 2005).

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram, primeiramente, a observação direta e conversas informais realizadas com os gerentes, nas empresas do Grupo MSX. Além disso, foi realizada entrevista semiestruturada para obtenção de dados qualitativos. (Apêndice A), totalizando quarenta questões para a entrevista.

Em algumas questões utilizou-se a escala de mensuração de cinco pontos. A escala intervalar possui pontos de quebra entre dois extremos, podendo com isso avaliar graus de satisfação ou importância sobre algo pesquisado, cujas cinco categorias servem como medida de classificação. As questões da pesquisa foram desenvolvidas com base na ETC, alinhado ao Esquema de indução de Formas de Governança proposto por Zylbersztajn (1995), que consta na página 44, figura 03. Foi dividido em três partes para contemplar os objetivos propostos da pesquisa, conforme Quadro 01.

Quadro 1: Protocolo de questões de entrevista

Fatores condicionantes da pesquisa	Objetivos específicos
PARTE 1 – Caracterização do Grupo	Identificar a motivação da iniciativa de coordenação do Grupo MSX;
PARTE 2 –Estrutura de governança e	Identificar a estrutura de governança e os

mecanismos de coordenação	mecanismos de coordenação adotados pelo Grupo MSX;
Racionalidade Limitada	Troca de informações.
Oportunismo	Confiança entre os agentes.
Especificidade de ativos	Ativos necessários a produção.
Frequência	Regularidade das transações
Incerteza	Fatores que geram incertezas nas transações
Ambiente institucional	A postura do grupo diante as adequações exigidas pelo setor.
Mecanismos de coordenação	Mecanismos de controle.
PARTE 3 - COMPETITIVIDADE	Investigar a relação da estrutura de governança adotada condiciona a competitividade do grupo.

Fonte: a autora (2014)

A coleta de dados foi realizada nos meses de setembro e outubro por meio da realização de entrevista semiestruturada, aplicada aos dois sócios proprietários do Grupo MSX, através de visita à empresa do grupo. As respostas aos questionamentos descritivos foram gravadas, com duração de duas horas e trinta minutos, previamente autorizadas no Termo de Consentimento (Apêndice B). As respostas aos demais questionamentos, que se caracterizam as questões com escalas de mensuração, foram anotadas pela pesquisadora.

De acordo com Lakatos e Marconi (1994) o entrevistado discorre sobre um tema a ele apresentado, a partir de informações que ele possui, as quais o pesquisador pretende captar. Nota-se que a “entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversa de natureza profissional” (LAKATOS; MARCONI, 1994, p. 195).

Vale ressaltar que, antes de iniciar a entrevista foi relatado pela pesquisadora o assunto do qual se tratava o presente estudo, apresentando aos entrevistados os objetivos da pesquisa para uma melhor compreensão.

4.4 Tratamento e análise de dados

O processo de análise e interpretação dos dados coletados objetiva o fornecimento de respostas ao problema proposto para a investigação, por meio da organização e síntese e a

busca no sentido mais amplo das respostas, mediante ligação com outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1994).

Para a interpretação dos dados, utilizou-se a Análise Estrutural Discreta Comparada, baseada em Zylberztajn (1995), conforme a Figura 03 da página 44, onde tem-se ECT como base analítica, visando ao estudo das formas organizacionais com avaliação de sua eficiência no âmbito da teoria. A análise permite o contraste de formas alternativas de organização, que engloba desde a realização da produção via mercado até a integração vertical pura.

Com relação a análise dos dados qualitativos obtidos na entrevista com os sócios proprietários do GRUPO MSX, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo modalidade Análise Temática proposta por Bardin (2011).

A análise de conteúdo, enquanto método, torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2011).

Desse modo, a utilização do método de análise de conteúdo na presente pesquisa de estudo seguiu três fases fundamentais, definidas por Bardin (2011): (1) a pré-análise, (2) a exploração do material, (3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. No encadeamento do trabalho, as entrevistas foram transcritas na íntegra e posteriormente executou-se a primeira fase denominada de pré-análise.

A segunda fase, definida como a de exploração do material, consiste fundamentalmente em codificações e enumerações. Nesse processo de codificação dos dados, efetua-se a escolha de unidades de registro que pode ser um tema, uma palavra ou uma frase (BARDIN, 2011). Logo, essa pesquisa adotou o tema como unidade de análise. Na terceira fase da análise de conteúdo realizou-se o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação, tendo como base a similaridade do conteúdo da fala dos entrevistados.

5- RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão descritos os resultados obtidos a partir da entrevista com os sócios do Grupo MSX, com o intuito de responder os objetivos geral e específicos abordados na parte introdutória desta pesquisa. Para tanto, este capítulo está dividido em tópicos onde são transcritos e analisados os resultados, abordando sobre a caracterização do Grupo MSX, a fim de identificar a motivação da coordenação da cadeia produtiva; racionalidade limitada, oportunismo, especificidade de ativos, frequência, incerteza e ambiente institucional, com o intuito de identificar a estrutura de governança e os mecanismos de coordenação; a competitividade, para investigar se esta se relaciona com a governança adotada.

5.1 Caracterização do grupo MSX

A primeira parte da entrevista teve o intuito de identificar o que induziu a formação do Grupo MSX, para exercer posição de coordenadora dessa cadeia produtiva. Assim, foram entrevistados os dois sócios proprietários, membros fundadores do grupo, um deles é formado em Engenharia civil e o outro sócio em Zootecnia.

Para ambos, o grupo MSX surgiu a fim de organizar e coordenar a cadeia produtiva de bovinocultura de corte, para atender um nicho de mercado, que a partir da iniciativa de dois produtores criaram uma *holding*.

O surgimento, segundo eles, se deu ao observarem a dificuldade em encontrar no mercado cortes bovinos provenientes das raças que produziam (*brangus*), relacionaram esse fato ao valor que eram vendidos esses animais, para os frigoríficos que praticavam o preço de mercado, entretanto os custos para a produção destes animais são elevados, assim revertendo em nenhum ganho ao produtor. Eles já trabalhavam com essa genética há quinze anos, originária do cruzamento entre o zebuino Brahman e o taurino Angus e se destaca por apresentar características superiores às raças tradicionais, promovendo certo grau de diferenciação da carne. Conforme destacado no relato de um deles:

Nós visualizamos um novo mercado, que não tinha um produto específico com a qualidade e raça. Um mercado que não tinha um produto diferenciado, um produto com controle de qualidade e garantia de origem.

Desta forma, torna-se visível que o principal fator da iniciativa do grupo foi a visualização de um novo mercado, entrelaçado a um produto diferenciado com agregação de valor e com potencial, se não submetido a comercialização em grande escala para processadoras de carne habitual. Uma vez que, a busca por qualidade e a diferenciação da carne foram os fatores que despertaram o interesse dos sócios para atenderem um mercado também diferenciado.

Os entrevistados mencionam que iniciaram as atividades do grupo em agosto de 2008, denominado por *Brangus MSX Carnes*, na cidade de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul. No início tratava-se apenas de uma boutique de carnes com cortes especiais. Logo, a aposta dos atuais sócios, pela qualidade e padronização do produto fez com que o grupo ascendesse e tomasse proporções em seus anseios, a empresa transformou-se na *holding MSX Group*, que é composta por quatro empresas: a Pecuária MSX, Nutrição Animal MSX e Carnes MSX, Participações MSX.

Para os sócios, a decisão pela criação da *holding* foi para facilitar a administração e o controle dos negócios conforme o relato do sócio: “*Não gosto de ficar nas mãos de ninguém.*” Como eles já possuíam um projeto independente de novilhas e gado próprios adquiriram a fábrica de nutrição animal, para produzir os alimentos, envolvendo processos de alta tecnologia, para melhorar o acabamento dos animais, e obter uma padronização. Apesar de que a prioridade da fábrica é ficar à disposição dos parceiros que criam as novilhas da raça *brangus*, mas, eles atendem outros produtores de diversas raças criadas em confinamento, dispostas no mercado para outros públicos. Atualmente o grupo terceiriza apenas o frigorífico para o abate. E a comercialização é realizada no próprio varejo, a boutique de carne.

Fechar o ciclo, ou seja, todos os elos da cadeia produtiva, pois o projeto enche os olhos das pessoas. Tirando a carne do campo e colocando na mesa dos consumidores, sendo um produto diferenciado com agregação de valor.

Afirma-se que a cadeia produtiva é uma sequência de operações interligadas para o alcance de um objetivo final que é a produção de bens, neste caso: a carne, percebendo que dessa forma e através do relato dos sócios fecha-se os elos da cadeia produtiva.

Essa caracterização da cadeia produtiva corrobora com a abordagem de Zylbersztajn (1995) ao descrever o conjunto de segmentos onde é formada a cadeia produtiva, iniciando-se do segmento que fornece serviços e insumos, da produção agropecuária; da transformação das matérias-primas, a indústria, e finalmente o segmento de distribuição/comercialização dos produtos agroalimentares.

Afirma Morvan (1985) que a articulação desses segmentos é influenciada pela fronteira de possibilidades definidas pela tecnologia e deliberadas pelas estratégias dos agentes que buscam a maximização dos seus lucros.

Como já comentado, o ensejo da *holding* é a produção de um produto com qualidade e padronização para atender um público que exige um produto diferenciado e esse aspecto é proporcionado pelas atitudes e ações do mercado e da empresa, como relatado pelos sócios: *Hoje existe uma demanda muito grande por segurança alimentar. Daí a importância de unir os elos da cadeia, tanto na qualidade quanto na sanidade.*

Com o intuito de atender os anseios do nicho de mercado, identificou-se a demanda por produtos diferenciados, possibilitando coordenar as ações e interligar os elos da cadeia, estabelecendo relações integradas. Afirmando assim a abordagem de Batalha (2001), onde há um encadeamento de relações de transformação do montante à jusante, sendo essa sucessão de operações e transformações dissociáveis, ou seja, são ligadas entre si para o alcance de um objetivo comum.

Quanto à definição da responsabilidade de cada integrante ou elo da cadeia produtiva, os sócios apontaram que são responsáveis pela administração das empresas que compõe a *holding*. Desse modo, como são dois sócios, um deles é responsável pela Pecuária MSX e pela Carnes MSX, cujas atividades sob sua responsabilidade é a parte genética (as matrizes e os reprodutores), controle da sanidade, nutrição, qualidade dos pastos, bem estar animal, contando com o auxílio de um dos parceiros mais antigo, o qual se responsabiliza pelo carregamento das novilhas e sanidade dos animais na estância São Geraldo. E, ainda fica com a atribuição da comercialização dos produtos, gerenciamento e contato com os frigoríficos. O outro sócio é responsável pela fábrica de Nutrição Animal MSX, com atribuições de pesquisas de novas tecnologias de produção de alimentos, supervisão e controle dos processos da fábrica.

É plausível fazer uma analogia sobre a descrição da divisão de responsabilidades dentro do grupo MSX, com a alegação de Mentzer et al. (2001) ao abordar a importância do gerenciamento da cadeia produtiva, pois esta é definida pela necessidade de integração dos membros da cadeia e do fluxo de coordenação de atividades, desde o primeiro elo até o cliente final, ponderado sobre a agregação de valor ao produto

Para conseguir atender a demanda pelos produtos que oferecem, a *holding* conta atualmente com três parceiros fornecedores dos animais. Lembra ainda que antes eram oito, mas alguns decidiram arrendar suas terras, todavia os que até hoje permanecem são parceiros consolidados e disponibilizam uma quantidade suficiente de novilhas. Assim segue o relato dos sócios: *Definimos os parceiros através do perfil de almejar à produção de um produto diferenciado com qualidade, com garantia de origem, criado a pasto, com alimentação controlada.*

Ressalta-se que os elementos motivadores do Grupo MSX em coordenar a cadeia produtiva decorrem das iniciativas de diferenciar o produto, a carne bovina para atender um nicho de mercado, além das mudanças no ambiente decorrentes dos preços praticados na comercialização do animal acabado. A coordenação entre os elos dessa cadeia deve ser suavizada, reduzindo essa heterogeneidade. E a partir disso garantir um produto com padrão de qualidade para atender a tendência de mercado que demanda produtos diferenciados para nichos distintos (FERREIRA, 2002).

Na próxima seção serão explicitados os resultados obtidos a partir da segunda parte do questionário, onde os dados referem-se aos elementos teóricos da Economia de Custo de transação: a racionalidade limitada, oportunismo, especificidade dos ativos, frequência e incertezas. Além dos fatores interferentes no negócio, o ambiente institucional. Portanto, na seção seguinte será analisada a racionalidade limitada, que compõe no primeiro grupo descrito por Zylbersztajn (1995) os elementos condicionantes das estruturas de governança, presentes na Figura 03.

5.2 Racionalidade limitada

A racionalidade limitada é entendida pela pretensão do comportamento racional, mas esse não ocorre de forma limitada, pois os agentes econômicos têm a impossibilidade de dominarem com totalidade as informações, assim não podem prever ações futuras que possam interferir nas transações, ou seja, em virtude da complexidade, os agentes são incapazes de

raciocinar e processar as informações com precisão. Nesse sentido, buscou-se identificar, nas questões relacionadas à racionalidade limitada, os elementos de compartilhamento de informações existentes no grupo MSX. Quando questionados se existe um sistema específico de troca ou compartilhamento de informações dentro do grupo, as respostas foram *afirmativas*, sendo dadas como respostas principais as utilizadas via e-mail e reuniões, mas enfatizaram que os encontros do dia a dia são considerados mais eficazes. Outros meios não foram mencionados por ser uma estrutura pequena onde apenas os dois sócios são os responsáveis pelas atividades das empresas. Um dos sócios relatou: *como é uma estrutura pequena as informações são trocadas mais facilmente*.

Após saber quais as principais formas de compartilhamento de informações é relevante conhecer quais informações são compartilhadas no grupo. As informações em destaque são: preço, mercados, qualidade, tecnologias e estratégias de comercialização.

Vale ressaltar que, para essas informações que eles apontaram como sendo compartilhadas, tiveram que destacar as mais importantes para o aumento da produção de carnes bovinas diferenciadas. Nessa parte dos questionamentos os respondentes tinham uma escala para responder entre os pontos considerados, de sem importância para extremamente importante. As variáveis, como: preço, mercados, qualidade do produto e tecnologias foram consideradas extremamente importantes. O preço, por se tratar de um método de produção que apresenta custos elevados.

Com referência às informações de mercado, esta condiciona o conhecimento do comportamento dos consumidores quanto às exigências de produtos diferenciados, conforme este relato: *Nós não podemos nos acomodar, esse mercado nosso hoje é consolidado, mas eu procuro-me atualizar*.

Sobre a qualidade do produto essa informação fica clara para todos do grupo, sendo que o produto de carnes diferenciadas exige-se um padrão de qualidade. E essa qualidade é determinada pelo conhecimento que os proprietários têm de todo o processo de produção.

E as novas tecnologias por estarem atreladas à qualidade dos produtos, desenvolvimento de pesquisas em tecnologia de alimentos, garantia de um produto de melhor qualidade com aspectos valorizados pelos consumidores, sendo esses aspectos mencionados conforme segue o relato: *a maciez, sabor e suculência*.

Mas, quanto as estratégias de comercialização eles consideram muito importante, visto que, não há dificuldade de comercialização do produto, conforme relato: *A nossa*

comercialização é baseada nisso aqui só, não muda muito, às vezes sai um restaurante e entra dois, então a gente não tem uma expansão muito grande, e hoje está bem equilibrada. Para finalizar essa etapa do questionário, buscou-se conhecer como os respondentes classificam o compartilhamento de informação no grupo MSX, apontaram que possui um excelente desempenho, justificando isso por ser uma estrutura pequena.

Ao distinguir a racionalidade limitada, de acordo com as teorias econômicas, destaca-se no grupo MSX uma racionalidade forte (maximização), Farina, Azevedo e Saes (1997) descrevem que esse tipo de racionalidade admite que os indivíduos são capazes de absorver e processar toda a informação disponível e assim agir de modo que se maximize seu objetivo, seja utilidade, lucro, receita ou qualquer outro similar.

Fica evidenciado nestes pontos mencionados a não existência de problemas quanto ao compartilhamento de informações dentro do grupo, no que diz respeito aos sócios, pois os indivíduos têm acesso às informações que necessitam e consideram importantes, isso indica custos mínimos ou nenhum custo de transação, portanto não compromete a eficiência de governança dentro do grupo.

A fim de complementar as análises realizadas até o momento, a próxima irá descrever o segundo elemento teórico considerado um pressuposto comportamental: o oportunismo.

5.3 Oportunismo

O oportunismo é considerado o padrão de comportamento estabelecido pelo agente na busca pelo seu próprio interesse, ocorre por exemplo quando um agente passa a ter em seu poder uma informação sobre a realidade que não está acessível a outro, onde se beneficia da situação agindo de forma oportunista.

A finalidade desta parte das questões da entrevista foi de verificar o padrão comportamental dos agentes a partir do nível de confiança mútua avaliado pelos sócios, averiguar as ações que podem se caracterizar como oportunistas e suas prováveis causas. No entanto, como já mencionado, o grupo que está há seis anos no mercado possui uma estrutura considerada pequena para atender um nicho de mercado e os fundadores, ou sócios proprietários, estão desde o início a frente do grupo, existindo comprometimento entre eles, logo potencializam as ações do grupo reduzindo os custos de transação. Esta constatação é afirmada conforme o relato: *o nosso relacionamento está baseado na amizade.*

Sendo que a amizade assim como a confiança são elementos que podem reduzir o oportunismo. Assim, quando questionados sobre quais seriam os conflitos existentes nas relações entre as partes envolvidas nas transações, a resposta foi que não existem conflitos, afirmando os relatos mencionados anteriormente. Logo, a sequência de questionamento referentes ao oportunismo obtiveram respostas semelhantes, referindo-se que não há razões para ocorrerem conflitos, já que não há necessidade de intermediações.

Os respondentes classificaram o desempenho do grupo, quanto à criação e o desenvolvimento da confiança entre os membros, como extremamente importante. Para finalizar essa etapa de questionamentos, perguntou-se se o grupo poderia planejar e empreender ações coletivas visando a ampliação e melhora da confiança entre os agentes. A resposta segue afirmando o mesmo que foi dito para as outras questões abordadas, que no momento não consideram necessário.

Destarte, até agora foram discutidos e analisados os pressupostos comportamentais que formam o primeiro grupo descrito por Zylbersztajn (1995) que compõem os elementos condicionantes das formas eficientes de governança. Nas próximas seções, iniciar-se-ão as análises das características das transações, que compõem o segundo grupo dos fatores abordados no Esquema de indução das Formas de Governança. Constituindo a especificidade de ativos, o primeiro elemento teórico a ser descrito.

5.4 Especificidade de ativos

A especificidade de ativos é um dos pontos mais relevante na teoria, visto que este é o indutor mais importante da forma de governança. Pois é aquele utilizado em uma determinada transação, acarretando custos e perdas quando reempregado em outras atividades.

Iniciam-se os questionamentos nesta seção, indagando sobre quais são as condições ou características definidas para a produção de carne bovina, pelo grupo. Tiveram-se como respostas que as exigências são: a padronização, que já engloba as características de raça, volume, idade dos animais, qualidade e cortes.

Afirma-se assim que as exigências quanto aos investimentos na produção, para obter padronização na produção, faz-se da integração dos itens mencionados na questão anterior (raça, volume, idade do animal, cortes e qualidade). Assim sendo, há exigências quanto a criação dos animais, isto é, somente a pasto e com nutrição controlada, etc. Conforme relato:

Criam as novilhas totalmente a pastos com os produtos com alta tecnologia quanto a alimentação. Assim se consegue um bom acabamento e nossas novilhas têm uma padronização.

Confirma-se a especificidade de ativos físicos que ocorrem quando um determinado produto exige um dado padrão da matéria-prima, com investimentos realizados na produção, neste caso, a genética da raça *brangus*, incluindo investimentos quanto à certificação, considerado a especificidade na base.

Quanto à especificidade de ativos dedicados à produção, ocorre no caso em que uma estrutura produtiva ou um determinado processo de produção é exigido para produzir um dado produto, neste caso pode se citar o investimento em tecnologia alimentar, oriundo da empresa de Nutrição Animal MSX.

Quanto indagados sobre quais são os cuidados para se ter segurança de que está recebendo um produto dentro dos padrões desejados, apontaram que fazem o acompanhamento na produção, com controle de alimentação, para analisar o acabamento dos animais se estão dentro dos padrões acordados e também no carregamento dos mesmos até ao frigorífico. De modo que, os mesmos controles ocorrem quanto às características que devem ter a carne a ser enviada no varejo, para obter a conformidade na padronização do produto, mantendo-se a qualidade.

Percebe-se que também ocorre a especificidade de marca, a qual relaciona-se a reputação que o nome da empresa ou produto tem no mercado, ocorre quando exige que uma marca específica represente todos os produtos, considerando ainda que esta representa a imagem da empresa, conforme este relato:

Antes tivemos uma parceria com supermercado com uma reposição pequena (nos moldes da nossa empresa), porém havia perda de qualidade de armazenamento onde acabava prejudicando a imagem da empresa.

Ao serem indagados se há iniciativas do grupo de propor o aprimoramento técnico aos agentes do Grupo MSX, apontaram que há através de treinamentos. Desse modo, ocorre a especificidade humana, pois Williamson (1991) destaca que este tipo de especificidade está relacionada com o capital de conhecimentos idiossincráticos necessários para a produção de um dado produto, neste caso, a produção de carne bovina diferenciada.

À medida que se tem um ativo específico torna-se necessário adotar estruturas de governança mais hierarquizadas para que se tenha mais eficiência, ou seja, reduza os custos

de transação, conforme é afirmado por Zylbersztajn (1995). Constata-se que o Grupo MSX possui uma iniciativa nesse sentido por apresentar essas características mencionadas, compete averiguar se os pressupostos comportamentais e as dimensões das transações estão alinhados à estrutura de governança do Grupo MSX e se é a mais eficiente.

A próxima seção irá descrever sobre a frequência, sendo considerada um elemento condicionante das formas de governança, incluído no grupo das dimensões de transação pela teoria da ECT.

5.5 Frequência

A frequência nada mais é do que a repetição ou regularidade que ocorre nas transações, sendo considerado um ponto relevante para a escolha da estrutura de governança adequada (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997).

Ao serem questionados se há uma frequência nas transações entre as empresas participantes do grupo MSX, os sócios seguiram afirmando. Desse modo, apontaram que as transações são frequentes em termos de produção, ocorrendo semanalmente com uma quantidade de 25 novilhas abatidas por semana, totalizando aproximadamente 140 ao mês. E abordaram que existem ações do grupo para garantir a regularidade, através de escala de abate entre os parceiros produtores, sendo essa escala é flexível, conforme relato: *Quando chega o dia do carregamento, caso os animais por exemplo do parceiro A, não estejam bem acabado, passa na frente o parceiro B, e na semana seguinte o parceiro A, faz o carregamento, sem problemas.*

Quanto à importância de se ter um padrão de regularidade nas transações para que o Grupo continue produzindo e aumentando a produção de carnes diferenciadas, os sócios foram unânimes em dizer que a regularidade, em uma escala, é extremamente importante, para que não haja falta do produto para o cliente no varejo.

Para controlar essa regularidade o Grupo MSX possui sistema de incentivos para os parceiros, através de preço diferenciado pago para os produtores, baseado no CPA vaca MS, com Premio de 3%, conforme segue a afirmação no relato:

Para fidelizar os parceiros nos usamos um preço diferenciado pago para os parceiros produtores, é um preço baseado no CPA que é um órgão oficial, é o CPA vaca MS, aí nos damos um premio que é de 3% em cima do valor do CPA. A vantagem em relação aos outros projetos, nós não temos penalização para nossos parceiros.

Esse sistema de incentivo foi definido pelos sócios e parceiros com o intuito de estimular e fidelizar os parceiros produtores de *brangus*. Obtendo como vantagem: a não penalização caso não esteja exatamente no padrão exigido pois é flexível a escala de abate entre os parceiros conforme o relato: *às vezes você tem um animal de 12 arrobas, pequeno mas bem acabado*.

Como afirma Willianson (1989) coordenar uma transação significa incentivar o comportamento desejado e ao mesmo tempo conseguir monitorá-lo. Isso pode ser observado no caso do Grupo MSX, quando aposta no incentivo dado aos produtores a fim de ter regularidade e padronização do produto.

Ao coordenar as medidas operacionais o grupo procura organizar e coordenar as transações, ou seja, é a habilidade de transmitir informações, estímulos e controle ao longo das etapas sequenciais, que integram o conjunto de atividades necessárias para atender o consumidor final. O sistema de controle do grupo pode ser considerado como unilateral, pois esse tipo de controle se dá em atividades integradas verticalmente.

O grupo MSX possui mecanismos de coordenação dos processos de produção, obtendo controle na regularidade das transações. Conforme apontado por Zylbersztajn, (1995) a frequência das transações é uma importante variável que determina o modo de governança eficiente, pois está associada com altos níveis de ativos específicos.

A fim de dar continuidade a análise dos fatores condicionantes das formas de governança, a próxima seção irá descrever o terceiro elemento que faz parte do grupo das dimensões da transação: a incerteza.

5.6 Incerteza

A incerteza esta pautada com a imprevisibilidade do que acontecerá no futuro e também com as atitudes aleatórias dos agentes econômicos quanto o desconhecimento do ambiente econômico e institucional. A incerteza decorre no ambiente institucional, associada aos aspectos comportamentais da racionalidade limitada e do oportunismos.

Desse modo, nesta seção da análise buscou-se determinar quais as incertezas que poderão estar presentes no Grupo MSX, para a produção de carne diferenciada.

Os respondentes foram indagados a citar quais as incertezas que estão envolvidas na produção de carnes diferenciadas. Nas respostas, obteve-se como principal incerteza o clima, devido a esse fator ser incontrolável e a produção ser a pasto. A padronização ficou em segundo lugar, pois por mais que ocorram nos devidos padrões de produção, poderão acontecer imprevistos no decorrer do abate do animal no frigorífico, que pode sofrer algum nível de estresse e o produto não ter a qualidade almejada.

Outros itens mencionados, tais como: a sanidade, os insumos que inclui a tecnologia alimentar e a genética não se classificam como incertezas que possam ocorrer no processo de transação, pois segundo os entrevistados esses são pontos bem controláveis, *Há total controle da sanidade, nutrição, qualidade dos pastos e bem estar animal.*

No que se refere às incertezas que estão envolvidas na comercialização de carnes diferenciadas, apontaram que ocorre apenas com os restaurantes, devido ao fato que estes consideram os custos elevados e conseqüentemente elevam os preços para o consumidor final. No entanto, não há retração dos clientes na boutique de carnes. Os outros itens como preço e mão-de-obra não apresentam como incertos, pois também são determinados e controlados internamente.

Visto que foi apontado pelos entrevistados que há ações tomadas pelo Grupo MSX com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e comercialização, dentre elas foram citados: o acompanhamento técnico, a busca de informações e o treinamento dos funcionários.

Solicitou-se aos entrevistados para relatarem sobre a base de relacionamento do grupo se esta pode ser entendida como uma relação contratual, a resposta foi negativa, pois, o contrato é apenas realizado para *pró-formace*, onde neste constam as exigências de processos, eles resumem o relacionamento com base na confiança, até mesmo porque os parceiros são restritos e consolidados. Observa-se que o grupo possui um relacionamento a longo prazo com os parceiros. Logo, não existem casos de quebra contratual.

Corroborando Nogueira (2003) que quanto maior a incerteza, maiores serão os custos de transação, em razão da maior necessidade de salvaguardas nos contratos. Portanto, as incertezas mencionadas pelos entrevistados são mínimas e controláveis na maioria das vezes, não sendo necessário contratos para preservar as ações. Pois há os mecanismos de coordenação não contratuais que têm como finalidade fazer com que os participantes sigam regras de ações coletivas, ou seja, a coordenação no grupo através de incentivos e instrumentos de controle.

Na próxima seção será analisado o terceiro grupo de fatores condicionantes das estruturas de governança, conforme abordado por Zylbersztajn (1995) na Figura 03: O ambiente institucional.

5.7 Ambiente institucional

O ambiente institucional é considerado um conjunto de parâmetros que, uma vez alterados, provocam mudanças nos custos de transação. Nesta seção objetivou-se buscar elementos do ambiente institucional que possam estar causando custos de transação, bem como os relacionados à capacidade de adequação do Grupo MSX a esse ambiente.

Primeiramente, indagou-se aos entrevistados se há ações desenvolvidas pelo grupo no sentido de adequar o grupo às alterações na legislação existente, eles disseram que existe, pois estão sempre atentos e preocupados em atender as exigências quanto à segurança alimentar dos produtos agropecuários.

No que se referem às ações desenvolvidas pelo grupo, no sentido de adequar o produto às alterações no comportamento do consumidor, os dois sócios afirmam que *existem*, pois, todas as ações desenvolvidas são em função do cliente final, tanto que já foram citadas no decorrer da análise, sendo uma delas o controle produtivo para obtenção de qualidade na carne, a diferenciação com cortes inovadores, a padronização do produto, a preocupação com a sanidade, etc. E também apontam que o comportamento do consumidor altera-se constantemente, o que exige sempre novas pesquisas.

Quanto se há ações desenvolvidas pelo grupo, no sentido de adequar o grupo ao padrão cultural da sociedade, afirmaram que *há*, pois focam na construção de uma imagem positiva, informando aos consumidores sobre as características e diferenciais do produto, com certificação de qualidade.

A cultura sul-mato-grossense não está acostumada a consumir um produto com embalagem a vácuo, pois para eles a carne embalada a vácuo estava no suspiro do vencimento na visão dos consumidores. Então, trabalha-se desde o início apontando os benefícios desse tipo de embalagem e tirando a imagem errônea da cabeça do consumidor.

Por fim, foi solicitado aos entrevistados que avaliassem a importância das informações descritas: a legislação, o comportamento do consumidor e o padrão cultural da sociedade, se estas possuem relevância para que o grupo continue produzindo e aumentando a produção de

carne bovina diferenciada, sendo que deveriam classificar entre um para sem importância e cinco para extremamente importante. Todos esses elementos foram apontados como de extrema importância.

Verifica-se que o ambiente institucional influencia as ações ou estratégias do grupo MSX, o que corrobora com Farina, Azevedo e Saes (1997) ao afirmarem que o ambiente institucional fornece o conjunto essencial de regras que condicionam a manifestação e escolha de formas organizacionais que compõem a estrutura de governança.

Até este momento dos questionários analisaram-se os dados dos três grupos que irão identificar os fatores condicionantes da estrutura de governança e mecanismos de coordenação do MSX Group, sendo respectivamente, o grupo dos pressupostos comportamentais, as dimensões da transação e o ambiente institucional.

Na próxima seção serão apresentados os direcionamentos para a competitividade se estão relacionados com a estrutura de governança adotado pelo Grupo MSX.

5.8 Competitividade

A adoção de determinada estrutura de governança bem como sua coordenação passam a ser consideradas como elementos fundamentais na busca por desempenho competitivo, ou seja, as relações cooperativas entre os agentes da cadeia determinam ações conjuntas que podem resultar em inovações e competitividade.

Nesta seção as questões da entrevista foram voltadas à investigação dos direcionamentos competitivos com relação à estrutura de governança adotada pelo Grupo MSX.

No que se refere ao diferencial do produto oferecido pela iniciativa em relação aos concorrentes, os respondentes balizaram a padronização do produto, com destaque tanto na sanidade quanto na nutrição, como citam os sócios:

Nosso diferencial é produzir o animal igual ano inteiro. Oferecemos cortes inovadores (bife ancho, choriço), temos uma equipe treinada.

Verifica-se que o grupo busca se destacar com a diferenciação do produto através da padronização, garantindo a qualidade e os cortes inovadores. Neste sentido destaca-se Saab

(2012) quanto aponta que são essenciais para os agentes da cadeia produtiva os termos como segmentação de mercado e diferenciação de produto, pois afirma que o consumo mundial de carne bovina cresceu e vai continuar crescendo e as mudanças não serão apenas quantitativas, os consumidores tornar-se-ão cada vez mais exigentes e seletivos.

Além disso, o grupo avança a comercialização de seus produtos aos restaurantes, oferecendo produtos padronizados para um melhor controle desse produto pelo cliente, como destaca no relato:

Oferecemos um serviço diferenciado, com cortes individuais, lacrados e etiquetados, facilitando para os restaurantes, nossos clientes, o manuseio, além do controle de produto pelos restaurantes. Além de ter um produto com 100% de aproveitamento.

Ademais, eles destacam a importância da marca reconhecida, Carnes MSX, pois além de ser conhecida na Capital do MS, já expandiram as vendas do produto para o município de Ponta Porã e para os estados de Mato Grosso e Rio Grande do Sul.

Quanto a definição da marca, relataram que no início era Brangus MS, devido aos leilões que realizavam da raça no MS, logo o grupo foi crescendo e por sugestão de um dos sócios recomendou *Brangus MSX*, e por fim, por indicação de marketing e pelo crescimento do Grupo, tornou-se *MSX Group*.

Com o intuito de verificar se as ações do grupo prezam por competitividade no mercado, indagou-se aos entrevistados se existe o desenvolvimento de determinado trabalho em conjunto, apontaram que *há*, que juntamente com o marketing buscam informações de mercado, fazem pesquisas de novos cortes, apresentação do produto, da embalagem, etc.

Corroborando com Batalha e Silva (2001) ao afirmar que existem elementos que a cadeia produtiva deve se atentar para a busca da competitividade: características da demanda, comportamento do consumidor, transformações de produtos de origem agropecuária, apresentação do produto, etc.

O diferencial tecnológico é outro fator considerado pelos entrevistados como relevante para o grupo MSX, em virtude que a tecnologia está envolvida na nutrição dos animais, possuindo uma dieta diferenciada para atender os padrões de qualidade e sanidade.

Questionou-se a respeito de como foi realizada a identificação da demanda de mercado para o produto do grupo, como já mencionado eles se apoiaram em fazer algo diferenciado, conforme relato: *Existe um nicho de mercado, que almeja à segurança do alimento*. Para isso buscaram conhecimentos e informações com outros produtores, participações em leilões,

eventos e pesquisas de mercado. Afirmado quando Dias (2003) descreve que diferenciar um produto requer dispêndio de investimentos para que se desenvolvam produtos inovadores, mas para isso é necessário investimentos em pesquisas de marketing, para a obtenção de um produto que possua atributos que o cliente perceba.

Com referência ao desempenho da iniciativa, questionou se houve alterações em relação à frequência de vendas ao longo dos anos da iniciativa de coordenação, os sócios seguiram afirmando, conforme é destacado nesse relato: *no início as pessoas não conheciam o produto, nem os novos cortes, nós fazíamos embalagens individuais e eu chegava a dar o produto, falava leva esse bife ancho, leva esse corte novo, tentando conquistar o cliente*. Hoje os clientes possuem o conhecimento do produto e conseqüentemente a frequência de vendas aumentou.

Apontam que estão satisfeitos com os resultados da iniciativa até o momento, mas que precisam melhorar. Tanto em relação ao atendimento, visto que este deve ter aprimoramentos constantes, quanto se fosse possível realizarem os abatidos dos animais.

Por fim, solicitou-se aos entrevistados destacarem os benefícios em fazer parte do Grupo MSX e na sequência relatar qual a perspectiva para o futuro da iniciativa. Evidenciaram primeiramente que um dos benefícios de fazer parte do grupo é a venda de um produto diferenciado que permite levar ao consumidor uma carne de qualidade e de origem certificada. Isso só é permitido devido à integração dos elos da cadeia produtiva.

Na sequência, quanto à perspectiva do grupo, apontam que têm um projeto de abrirem mais dois pontos de vendas em Campo Grande, apesar de que a boutique de carnes oferece serviços de entregas. *Temos muito que crescer na capital e até mesmo no estado*. Já receberam convites para fazer franquias, mas não possuem interesse, pois há limitações no fornecimento das novilhas, referente à quantidade a ser produzida, carecido pelos custos altos conforme relato: *Pois quanto se aumenta o volume abatido, perde-se a qualidade e a padronização*. Observa-se quanto as respostas dos sócios que a competitividade do grupo tem como base a padronização, para se obter um produto de qualidade e com diferenciação.

Assim, esses relatos sobre a competitividade do produto do Grupo MSX, refletem a importância de alguns aspectos abordados por Peck e Juttner, (2000) ao afirmarem que quando se trata de utilizar a diferenciação do produto, há necessidade de estratégias coletivas que integrem os membros da cadeia produtiva, que por sua vez isso somente ocorrerá através da simetria dos comportamentos dos agentes e que também está relacionada com a governança praticada, conforme o caso estudado.

O autor Farina (1999) afirma que é necessário uma estrutura de governança bem articulada internamente na cadeia produtiva, sendo ela capaz de desenvolver estratégias, para se obter uma posição competitiva no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo foi realizado com o objetivo central de identificar a estrutura de governança adotada e os mecanismos de coordenação do grupo MSX.

Partindo do princípio de identificar o que motivou a coordenação do grupo MSX é relevante ressaltar que a literatura mostra (ZYLBERSZTAJN, 1995) que além do ambiente institucional a economia de custo de transação, através de seus atributos, condiciona e determina a estrutura de governança. Sendo o primeiro eixo de elementos os pressupostos comportamentais, incluindo a racionalidade limitada e o oportunismo. No grupo das características das transações apresenta-se primeiro a especificidade dos ativos envolvidos na transação, considerado o atributo o principal na definição da forma de governança adotada, o segundo é a frequência ou regularidade nas transações e o terceiro elemento é a incerteza, que se refere ao desconhecimento de elementos futuros relacionados a transação.

Esses fatores servem como base para a comparação da estrutura de governança adotada pelo grupo MSX com aquela que seja adequada para promover a coordenação das suas atividades.

Os resultados empíricos demonstram que a iniciativa de coordenar a cadeia produtiva foi desenvolvida pelos produtores, ou seja, iniciou-se na base da cadeia, diferenciando-se da forma tradicional que a cadeia da carne bovina é condicionada via mercado. Visualizaram a coordenação da cadeia a partir das necessidades de um nicho de mercado.

A cadeia produtiva da bovinocultura de corte da forma que está estruturada não favorece todos os agentes que a compõe, ou seja, não há coordenação para ganhos coletivos, resultando em não atender o consumidor que demanda um produto com qualidade e preocupado com a segurança alimentar, isto é, o novo mercado começa a exigir um produto diferenciado com agregação de valor. O consumidor mais exigente faz com que a cadeia produtiva se estruture de um forma organizada e coordenada para atendê-los. Com uma visão de gestão de negócios, os sócios do grupo MSX procuraram coordenar o processo para atender um nicho de mercado e ser competitivo.

A decisão foi fechar o ciclo da cadeia produtiva para obtenção de uma carne de qualidade, com agregação de valor ao produto, através da padronização dos processos produtivos e concomitante resultando no aumento da rentabilidade.

A estrutura de governança da cadeia produtiva varia de acordo com o agente da cadeia que toma a iniciativa de coordenação, neste caso do grupo MSX. Percebe-se que a iniciativa foi dos produtores como já mencionado.

De acordo com os resultados da análise, a pesquisa revelou que não há falhas no compartilhamento de informações, ocasionando simetria, pois a estrutura do grupo é pequena, fazendo com que todos tenham acesso e troca de informações necessárias para o alcance do objetivo do grupo. Tem-se a racionalidade limitada forte, com a maximização dos indivíduos em processar toda a informação possível. Esses elementos favorecem o grupo, pois não ocorrem conflitos, não emergem condutas oportunistas por parte dos integrantes.

O relacionamento está baseado na confiança e na amizade, sem necessidade de contratos formais para resguardar imprevistos futuros, favorecendo a redução de comportamentos oportunistas e reduzindo as incertezas.

Como não há comportamentos oportunistas entre os agentes, conseqüentemente não ocorrem incertezas na comercialização, nas informações relativas ao mercado e no fornecimento da matéria-prima (animais).

É importante ressaltar que os ativos do grupo são específicos para viabilizar a produção do gado, incluindo a tecnologia da genética e a nutrição alimentar. Além dos investimentos em todo o processo de produção, deste a idealização, estruturação, implementação e manutenção do grupo MSX, para a realização das vendas de carnes diferenciadas com valor agregado. Assim, foram identificadas que o grupo apresenta ativos específicos, de modo que quanto mais o ativo for específico, demandará mais de uma estrutura hierarquizada de governança, para assim reduzir os custos de transação.

A pesquisa também revelou que devido à alta especificidade de ativos a frequência das transações do grupo são recorrentes e regulares, não havendo falhas quanto a isso. O principal mecanismo de coordenação adotado pelo grupo é a padronização, ou seja, as condições desejadas no processo produtivo e comercialização da carne diferenciada, além de adotar também mecanismos para coordenar, tais como: diferenciais de preço e assistência técnica para os parceiros produtores, conforme foi discutido nas análises.

Vale ressaltar que as estruturas de governança também são condicionadas pelo ambiente institucional, sendo que os principais elementos institucionais envolvidos no grupo MSX, que podem gerar custos de transação, são o comportamento do consumidor, que exige

constantes mudanças, a legislação relacionada à segurança alimentar e o padrão cultural da sociedade quanto ao consumo de carnes embaladas a vácuo.

A iniciativa dos produtores de gado em coordenar a cadeia produtiva desde o insumo (nutrição animal), a produção da matéria prima, (animal) até a comercialização do produto em varejo próprio apresenta-se verticalizada. A posição dos agentes na cadeia produtiva está relacionada com a definição das estratégias. Os estudos sobre competitividade abordam cada vez mais como um dos seus determinantes, o relacionamento entre as empresas. O grupo MXS apresenta além desse determinante, a padronização e a regularidade como forma de direcionar a competitividade de atuação.

Assim, a análise comparativa, através do modelo proposto nesta pesquisa, buscou relacionar os atributos das transações com as estruturas de governanças mais eficientes em termos de custos de transação e produção, conclui-se que a governança do Grupo MSX é do tipo hierárquico, com coordenação unilateral.

Ao apresentarem os níveis de especificidade de ativos elevados, exige-se a regularidade ou frequência nas transações, de modo que necessita de integração vertical e esta é a forma eficiente, ou seja, aquela que reduz os custos de transação, contribuindo para a produção de carnes diferenciadas pelo grupo MSX.

Outro fator influenciador desse tipo de estrutura de governança é o fato da criação do grupo ser uma iniciativa de baixo para cima, ou seja, do produtor. Adotando como estratégias competitivas a diferenciação do produto através da padronização, assim, evidencia que a competitividade não depende apenas da estrutura de mercado mas também dos atributos das transações.

Cita-se como limitação deste estudo o modelo teórico não utilizar outros modelos com bases quantificáveis para analisar com aprofundamento os custos de transação. O fato da iniciativa ser recente e não ter sido possível avaliar também quantitativamente a competitividade de atuação no mercado, embora este não tenha sido o objetivo do trabalho.

A partir deste estudo, podem ser sugeridos alguns temas para futuras pesquisas como: desenvolver um estudo comparativo que aborde as estruturas de governança, em outras iniciativas de coordenação da cadeia produtiva da carne bovina no estado do Mato Grosso do Sul. Fazer uma integração da ECT com outros modelos teóricos de diferentes campos do conhecimento, com o intuito de interdisciplinar o estudo no agronegócio da carne bovina.

REFERÊNCIAS

- ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carnes - Disponível em <http://www.abiec.com.br/3_rebanho.asp>. Acesso em 02 de Jun. 2013.
- ANUALPEC. Anuário da Pecuária Brasileira. São Paulo: Instituto FNP, 2012.
- ARAÚJO, J.M. **Fundamentos de Agronegócios**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ARNOLD, J. **Administração de materiais**. S. Paulo: Atlas, 1999.
- AZEVEDO, P, F. de. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.47, n.1, p.33-52,2000. Disponível em <<http://www.iaa.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=43>>. Acesso em: 20 de Jun. 2014.
- AZEVEDO, P. F. Integração Vertical no Sistema Agroindustrial Citrícola: instrumento de barganha ou de eficiência. **Revista de Economia Aplicada**, São Paulo, v. 1, n.3, p. 373-391, 1997.
- BARCELLOS, J. O. J.SUÑE, Y. B. P. SEMMELMANN, C. A bovinocultura de corte frente à agriculturização no sul do Brasil. **Ciclo de atualização em medicina veterinária**, 11, 13-30, 2004.
- BATALHA, M. O. **Gestão agroindustrial**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BATALHA, M. O. SILVA, A.L. Marketing Estratégico aplicado ao Agronegócio. IN: BATALHA, M. O. (Org.). **Gestão agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: 2001.
- BECHTEL, C. JAYARAM, J. Supply Chain Management: a strategic perspective. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n1.1997.
- BERNIER, L.; BOUCHARD, M.; LÉVESQUE, B. Attending to the general interest: new mechanisms for mediating between the individual collective and interest in Québec. **Annals of Public and Cooperative Economics**, New York, v. 74, n. 3, p. 321-348, Sept. 2003.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- BRESSER, R.K.F. Matching Collective and Competitive Strategies. **Strategic Management Journal**, v.9, p.375-385, 1998.
- BRITTO, J. Redes de cooperação entre empresas. In: KUPFER, D. **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.
- BUAINAIN, A. M. BATALHA, M. O. (coord.). Cadeia produtiva da carne bovina / Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, **Secretaria de Política Agrícola, Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura** – Brasília: IICA: MAPA/SPA, 86.p, 2007.

- CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. Failures in incentive transmission along Brazil's quality beef chain. *Journal on Chain and Network Science*, Wageningen, v. 11, n. 3, p. 251-262, 2011.
- CÂNDIDO, G, A. A formação de redes interorganizacionais como mecanismo para geração de vantagem competitiva e para promoção do desenvolvimento regional: o papel do estado e das políticas públicas neste cenário. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 8, n. 4, 2013.
- CEPEA - Centro de estudos avançados em economia aplicada – ESALQ/USP. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/>>. Acesso em 02/06/ 2013.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COX, Andrew. Power, value and supply chain management. **An International Journal**. Volume.4 – Number .4- 1999. pp 167-175. MCB University Press – ISSN 1359-8546.
- DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing: Professores do Departamento de Mercadologia da FGV-EAESP e Convidados**. Saraiva: São Paulo, 2003.
- EMBRAPA GADO DE CORTE. **A cadeia da carne bovina no Brasil**. Disponível em:<<http://www.embrapa.br/embrapa/imprensa/artigos/2000/artigo.2004-12-07.2530561427>>. Acesso em: 15 de Abril. de2014.
- FAO, **Food and Agriculture Organization of the United Nations**. Disponível em: <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx> - Acesso em: 30 de junho de 2013.
- FARHI, M. et al. A Crise e os Desafios Para a Nova Arquitetura Financeira Internacional. **Revista de Economia Política**, v. 29, n. 1, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v29n1/08.pdf>>. Acesso em: 28 Abril 2014
- FARINA, E.M.M. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos, São Paulo, v.6, n.3, p.147-161, 1999.
- FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F. de; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Ed. Singular, 1997.
- FERRAZ, J.C., KUPFER, D, HAGUENAUER, L. **Made in Brazil**. Rio de Janeiro. Ed.Campus, 1996.
- FERRAZ, J.C. Novos hábitos de consumo criam oportunidades para a carne bovina. *Anualpec*, 2012.
- FERREIRA, G. Alianças Empresariais em Cadeias de Produção: Estrutura, Motivação e Estratégias na Produção de Carne Bovina. In: **Anais do I Encontro de Estudos em Estratégias**, Curitiba, PR, 2003.
- FERREIRA, G. C.; BARCELLOS, Márcia Dutra de. Alianças Estratégicas em Cadeias Agroindustriais: Estudo de Caso na Cadeia da Carne Bovina. **Agroanalysis (FGV)**, v. 25, n.4, p. 1-16, 2005.
- FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de Cadeias de Suprimentos: Novas Formas de Organização na Cadeia da Carne Bovina do Rio Grande do Sul. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba - PR, v. 6, n.2, p. 167-184, 2002.
- FERREIRA, G.M.V; WAQUIL, P. D.; GONÇALVES, W.M. Governança na Cadeia do Café: um caso no Sul de Minas Gerais. **Custos e @gronegócios** v. 5, p. 104-131, 2009.
- FURLANETTO, E. L. ; ZAWISLAK, P. A. . Coordenação pela Cadeia Produtiva: uma alternativa ao Mercado e à Hierarquia. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-

- Graduação em Administração - **ENANPAD**, 2000, Florianópolis. Anais do XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2000.
- FURLANETTO, E.L. **Formação das Estruturas de coordenação nas cadeias de suprimentos: estudos de caso em cinco empresas gaúchas**. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- GEREFFI, G. International trade and industrial upgrading in the apparel commodity chain. **Journal of International Economics**.48, 1 pg.37-70, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. Atlas S.A, São Paulo, 2008.
- HANSEN, P. **Um Modelo Meso-Analítico de Medição de Desempenho Competitivo de Cadeia Produtivas**. Tese de Doutorado. PPGEP/UFRGS, Porto Alegre, RS, 2004.
- IBGE- **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística** – Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2013/ppm2013.pdf>>. Acesso em 21/12/2013.
- ITO, N.C.; HAYASHI JR, P.; GIMENEZ, F.A.P. FENSTERSEIFER, J.E. Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. **RAC**, v.16, n.2, p. 290-307, 2012.
- KENNEDY, P., HARRISON, R., KALITZANDOKANES, N. Analysing Agribusiness Competitiveness: The case of U.S. Sugar Industry. In: **International Food and Agribusiness Management Review**. v.1, n.2. 1998.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAM, J.; POSTLE, R. Textile and apparel supply chain management in Hong Kong. **International Journal of Clothing Science and Technology**, v.18, n.4, p.265-277, 2006.
- LI, X. e WANG, Q. *Coordination mechanisms of supply chain systems*. **European Journal of Operational Research**. 179. (2007) p.1–16.
- MACHADO, R. T. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação do sistema de carne bovina no Reino Unido: implicações na rastreabilidade e da tecnologia da informação. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v.6, n.1, jan./jun. 2004.
- MACHADO, R.T.M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação do sistema da carne bovina no Reino Unido: Implicações da rastreabilidade e da tecnologia da informação. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v.6, n.1, p.37-51, 2004.
- MAHONEY, J.T. The choice of organizational form: vertical financial ownership versus other methods of vertical integration. **Strategic Management Journal**, Illinois, v.12, n.8, p.559-584, 1992.
- MALAFAIA, G. C. BARCELLOS, J. O. AZEVEDO, D. B. Building competitive advantages for the livestock farming of Rio Grande do Sul: the case of the indication of origin of the "Meat of the Gaucho Pampas". In: **World Food & Agribusiness Symposium**, 17. 2007. Parma: IAMA, 2007.
- MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Bovinos e Bubalinos**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/animal/especies/bovinos-e-bubalinos>>. Acesso em: Mar. 2014.
- MARSHALL, A. **Princípios de economia**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

- MARTINS, L.M.; PADULA, A.D. Os relacionamentos privilegiados pela agroindústria gaúcha no gerenciamento de sua cadeia de suprimentos. In: **International Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management**, 3. ,2011, Anais, Ribeirão Preto: FEA/USP, 2001.
- MASCENA, K. M. C.; FIGUEIREDO, F C.; BOAVENTURA, J. M. G. Clusters, sistemas e arranjos produtivos locais: análise das publicações nacionais no período de 2000 a 2011. **XV Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2012.
- MEHRJERDI, Y. Excellent supply chain management. **Assembly Automation**, v.29, n.1, p. 52–60, 2009.
- MENTZER, J.; DEWITT, W.; KEEBLER, J.; MIN, S.; NIX, N.; SMITH, C.; ZACHARIA, Z. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v.22, n.2, p.1-25, 2001.
- MICHELS, I. SPROESSER, R. MENDONÇA, C. G. **Cadeia produtiva da carne bovina de Mato Grosso do Sul**. Campo Grande (MS): Editora Oeste, 2001.
- MIELE, M. Coordenação da Vitivinicultura: análise de transação entre vitivinicultor e vinícolas na Serra Gaúcha. In: Congresso Brasileiro e Sociologia Rural, 41, 2003, Juiz de Fora, **Anais SOBER**. Juiz de Fora: SOBER, UFJF, 2003.
- MORVAN, Y. *Filière de Production*. In: **Fondaments déconomie Industrielle**. Econômica, 1985.
- NETO, M. S.; PAULILLO, L. F. O. Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: Um estudo comparativo. **XIII SIMPOI, Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**, 2010.
- NEVES, M. F. (Coord.) **Estratégias para a carne bovina no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2012.
- NEVES, M. F. Um modelo para construir ou revisar contratos em redes de empresas (networks). **Revista de Economia e Administração**. São Paulo, v.1, n.2, p.68-86, abr./jun.2002.
- NEVES, M. F. ZYLBERSZTAJN, D; MACHADO FILHO, C. P.; BOMBIG, R. T. **Collective Actions in Networks: The Case of Beef in Brazil**. In. TRIENEKENS, J. H. & OMTA, S. W. F. (ed.). *Paradoxes in Food Chais and Networks*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2002. p. 742 – 750.
- NEVES, M.F.; JANK, M.S. Estratégias empresariais no Agribusiness: um referencial teórico e exemplos no Mercosul. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, Anais, Brasília, 1994.
- NOGUEIRA, A. C. L. **Custos de Transação e arranjos institucionais alternativos: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo**. 2003. 153 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- NORTH, D. C. Custos de transação, instituições e desempenho econômico. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1998.
- PECK,H.; JUTTNER,U. Strategy and Relationship: defining the interface in supply chain contexts. **The International Journal of Logistics Management**, v.11, n.2, p.33-44, 2000.
- PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S.; PECI, A Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. In: **Encontro da Associação Nacional**

de pós-graduação e pesquisa em Administração, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. p. 1-16.

PPM. **Produção da Pecuária Municipal 2012**. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Prod. Pec. Munic. Rio de Janeiro, v. 40, p.1-71, 2012.

RUNGTUSANATHAM, M.; SALVADOR, F.; FORZA, C.; CHOI, T. Supply-chain linkages and operational performance: A resource-based-view perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v.23, n.9, p.1084-1099, 2003.

RUVIARO, C. F. BARCELLOS, J. O. J. DEWES, H. Market-oriented cattle traceability in the Brazilian Legal Amazon. **Land Use Policy**, v. 38, p. 104-110, 2014.

SAAB, M. S. B. L. M. . Consumidor Diferenciado quer tratamento especial. **Anualpec**, 2012.

SAES, M. S. M. Organizações e instituições. In: ZYLBERSTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs). **Economia e Gestão dos Negócios agroalimentares: indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

SAES, M. S. M.; FARINA, E. M. M. Q. O agribusiness do café no Brasil, São Paulo: Editora Milkbizz, 1999.

SAUVÉE, L. Toward na institutional analysis of vertical coordination in agribusiness. In: ROYER, J. S.; ROGERS, R.T (ed). **The industrialization of agriculture: vertical coordination in the U.S food system**. Aldershot: Ashgate, 1998. P.27-71.

SCARTON, L. M.; WAQUIL, P. D. . Governança Na Cadeia Da Cachaça Artesanal: O Caso Do Grupo Alambiques Gaúchos. **Informe Gepec (Impresso)**, v. 16, p. 93-111, 2012.

SCHLESINGER, Sergio. **O gado bovino no Brasil**. 1º ed. Rio de Janeiro, FASE, 2010.

SHETH, J. N. MITTAL, B. NEWMAN, B. I. **Comportamento do cliente: indo além do comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 2001. 795 p.

SILVA, R. I. et al. Comportamento de cadeias de suprimentos observados em cluster: estudo de caso em uma empresa calçadista. **HOLOS-ISSN 1807-1600**, v. 6, p. 226-240, 2013.

SOUZA, C. B. M. **A bovinocultura de corte do estado de Mato Grosso do Sul: evolução e competitividade**. Campinas: 2010, p. 194. Dissertação (mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico, Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP: Campinas, SP, 2010.

STORPER, M. & HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial product systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, 20, pp. 407-422, 1991.

TIRADO, G.; COSTA, S.J.; CARVALHO, J.M.; THOMÉ, K.M. – Cadeia produtiva da carne bovina: Um estudo dos principais fatores que influenciam as exportações. Trabalho apresentado na **SOBER XLVI – Congresso da sociedade brasileira de economia, administração e sociologia rural**. 2008.

TRICHES, D. SILVA, S. Z. MALAFAIA, G. C. Reflexões sobre as barreiras não-tarifárias à exportação na cadeia da carne bovina brasileira. **Anais 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009.

USDA. United States Department of Agriculture. **Livestock and poultry: world markets and trade**. Washington, D. C. Foreign Agricultural Service. Nov. 2013. Disponível em: <http://www.fas.usda.gov/psdonline/circulars/livestock_poultry.pdf>. Acesso em: Mar. 2014.

VILPOUX, O. F. Desempenhos dos arranjos institucionais e minimização dos custos de transação: transações entre produtores e fecularias de mandiocas. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.49, n.2, 2011.

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

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

WILLIAMSON, O.E. Comparative economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly**, New York, 36 Jun, p.269-296, 1991.

WILLIAMSON, O.E. **Transaction cost economics**. California: Berkeley, 1993.

WILLIAMSON, O.E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, Chicago, v.22. p. 233-261, 1979.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evoluções e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D. NEVES, M. F. (org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação e governança de sistemas agroindustriais. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M. da; NAVARRO, Z. (Orgs). **O mundo rural no Brasil do século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola**. Embrapa, Brasília, DF, 2014.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: Uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. 1995. Tese (Livre docência), Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, 1995.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista semiestruturada



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONÔMICA (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS

Parte 1 - Identificação e caracterização

1- O que motivou a organização do grupo MSX?

2- Quando iniciou o grupo? De quem partiu a iniciativa de coordenar a cadeia produtiva?

3- Como ocorreu a definição dos parceiros?

4- Como foi definida a responsabilidade de cada integrante?

5- Qual o objetivo proposto pela iniciativa?

Parte 2 - Economia de Custo de Transação

RACIONALIDADE LIMITADA (informação)

- 1- Existe um sistema específico de troca de informação dentro do grupo?
 Sim Não Se sim, qual? _____
- 2- De que forma é realizada a transferência de informação aos membros do Grupo?
 E-mail Site Reuniões Revistas Outros _____
- 3- Quais informações são compartilhadas no grupo e quais as mais importantes para o aumento de produção? (1 para insignificante e 5 para mais importante).

	Importância				
Informação	1	2	3	4	5
Preços					
Mercado					
Qualidade					
Novas tecnologias					
Estratégias de comercialização					
Eventos					
Outros					

- 4- Como o Sr.(a) classifica o compartilhamento de informação no grupo MSX? (1 para péssimo e 5 para ótimo).

Compartilhamento	Desempenho				
De informação	1	2	3	4	5
Grupo MSX					

Justifique: _____

OPORTUNISMO (confiança/conflito)

- 5- Quais os conflitos existentes nas relações entre as partes envolvidas nas transações?

- 6- Por quais razões ocorrem os conflitos?

- 7- Como eles são resolvidos e por quem?

- 8- Como o Sr. (a) classifica o desempenho do grupo na criação e no desenvolvimento da confiança entre os membros do grupo? (1 para péssimo e 5 para ótimo).

	Desempenho				
	1	2	3	4	5
Confiança					
Grupo MSX					

Justifique: _____

9- O grupo poderia planejar e empreender ações coletivas visando ampliar e melhorar a confiança entre os agentes?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

ESPECIFICIDADE DE ATIVOS (exigências)

10- Quais são as condições ou características definidas para a produção de carne bovina, pelo grupo? (volume, qualidade, corte, raça, idade, sexo, padronização, preço, etc.)

11- Tem alguma exigência quanto aos Investimentos na produção?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

12- Quais são os cuidados para ter segurança de que esta recebendo um produto dentro dos padrões desejados?

13- Que características deve ter a carne a ser enviada ao varejo?

14- Há iniciativas do grupo de propor o aprimoramento técnico aos demais agentes do MSX?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

FREQUÊNCIA (regularidade)

15- As transações entre as empresas participantes do grupo MSX ocorrem com que frequência?

() Semanal () Mensal () Trimestral () Semestral () Anual () Outros _____

16- Essas transações são regulares? (em termos de frequência e quantidade)

() Sim () Não

17- Há ações do Grupo para garantir a regularidade?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

18- Qual a importância de se ter um padrão de regularidade nas transações para que o Grupo continue produzindo e aumente a produção de carnes diferenciadas (1 para insignificante e 5 para muito importante).

	Importância				
Regularidade	1	2	3	4	5
Grupo MSX					

INCERTEZA (relacionamento à longo prazo)

19- Quais as incertezas que estão envolvidas na produção de carnes diferenciadas?

() Clima () Sanidade () Genética () Insumos () Tecnologias () mão de obra
() Outros _____

20- Quais as incertezas que estão envolvidas na comercialização de carnes diferenciadas?

() Mercado () Preço () Fiscalização () Mão de obra () Outros _____

21- Há ações tomadas pelo Grupo MSX com o objetivo de reduzir a incerteza na produção e comercialização?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

22- A base de relacionamento pode ser entendida como uma relação contratual?

23- Existem casos de quebra contratual?

AMBIENTE INSTITUCIONAL

24- Há ações desenvolvidas pelo grupo no sentido de adequar o grupo as alterações na legislação existente?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

25- Há ações desenvolvidas pelo grupo no sentido de adequar o produto as alterações no comportamento do consumidor?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

26- Há ações desenvolvidas pelo grupo no sentido de adequar a empresa ao padrão cultural da sociedade?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

27- Qual a importância da legislação, do comportamento do consumidor e do padrão cultural da sociedade para que o grupo continue produzindo e aumente a produção carne bovina diferenciada? (1 para insignificante e 5 para muito importante).

Item	Importância				
	1	2	3	4	5
Legislação					
Comportamento do consumidor					
Padrão cultural da sociedade					
Outros					

Mecanismos de coordenação

28- Possui Sistema de incentivos para os parceiros?

() Sim () Não Se sim, quais? _____

29- Como isto é trabalhado ou definido?

30- Quais fatores são fundamentais para a manutenção da iniciativa do Grupo MSX?

Parte 3- Competitividade

- 31- Qual o diferencial do produto oferecido pela iniciativa em relação aos concorrentes?
- 32- Existe uma marca que identifique o produto?
 Sim Não Se sim, quais? _____
 Se, sim, como ocorreu a definição da marca?
- 33- Há uma preocupação dos produtores com a padronização da produção com a qualidade do produto final?
 Sim Não Se sim, quais? _____
- 34- Existe o desenvolvimento de determinado trabalho em conjunto? (ex: pesquisa de mercado, marketing, publicidade, etc).
 Sim Não Se sim, quais? _____
- 35- Existe um diferencial tecnológico da empresa e do grupo em relação ao mercado?
 Sim Não Se sim, quais? _____
- 36- Como foi realizada a identificação da demanda de mercado para o produto do grupo?

- 37- Houve alterações em relação à frequência de vendas ao longo dos anos após a atuação da iniciativa de coordenação?
- 38- Estão satisfeitos com as ações do grupo atualmente? Dê uma nota de 1 para insatisfeito e 5 para muito satisfeito).

	Satisfação				
Satisfação	1	2	3	4	5
Grupo MSX					

- 39- Quais os benefícios em fazer parte do Grupo MSX?

- 40- Qual a perspectiva para o futuro da iniciativa?



APÊNDICE B – Termo de consentimento livre esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS (UFGD)
 FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMICA (FACE)
 Programa de Pós-graduação em Agronegócios
 Mestrado em Agronegócios
TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado (a),

Você está sendo convidado (a) a participar de uma pesquisa desenvolvida pelo Programa de Pós-Graduação em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados, com o tema: **Governança e Coordenação na cadeia produtiva da carne bovina: o caso da *holding* MSX Group**. A pesquisa tem por objetivo analisar a estrutura de governança adotada no arranjo produtivo estudado e seus mecanismos de coordenação. O estudo resume-se em conhecer o encadeamento das formas de organização, ou seja, a estrutura de governança adotada pela cadeia produtiva de carne bovina e seus mecanismos de coordenação entre os agentes que fazem parte dessa cadeia e sua repercussão competitiva, especificamente do Grupo MSX.

Você precisa decidir se quer participar ou não. Sua opinião é muito importante para esta pesquisa. Leia cuidadosamente o que se segue e pergunte ao responsável pelo estudo qualquer dúvida que você tiver. O estudo será conduzido por Marlene Forest, estudante de Mestrado em Agronegócios da Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD).

Segue anexa uma breve entrevista. Sua participação no estudo é voluntária. Você pode escolher não fazer parte do estudo, ou pode desistir a qualquer momento. Informamos também que a sua participação se limita exclusivamente a esta entrevista. O pré-requisito para responder a esta pesquisa é: que você seja parte do grupo MSX.

Os dados obtidos nesta entrevista são confidenciais e serão mantidos sob o mais absoluto sigilo, uma vez que nenhum respondente será identificado individualmente, visto que os resultados serão analisados de forma global. Os resultados da pesquisa poderão ser publicados em eventos e/ou revistas científicas que serão de conhecimento público.

Para perguntas ou problemas referentes ao estudo ligue para Marlene Forest (pesquisadora) através do telefone (067) 9259-7641. Este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido será elaborado em duas vias, sendo uma do participante e outra do pesquisador.

Declaro que li e entendi este formulário de consentimento, que todas as minhas dúvidas foram esclarecidas e que sou voluntário a tomar parte neste estudo.

(Assinatura do Voluntário) data _____

(Assinatura do Pesquisador) data _____

Grata,

Marlene Forest – Aluna do programa de mestrado em Agronegócios (UFGD)

Guilherme Cunha Malafaia – Professor Doutor em Agronegócios – Orientador (EMBRAPA GADO DE CORTE)

Erlaine Binotto – Professora Doutora em Agronegócios – Co-orientadora (UFGD)