

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM EXTENSÃO RURAL**

**GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNOS:
ESTUDO DE CASO DE DUAS COOPERATIVAS NO
OESTE CATARINENSE**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Mônica Aparecida Bortolotti

Santa Maria, RS, Brasil

2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNOS:
ESTUDO DE CASO DE DUAS COOPERATIVAS NO OESTE
CATARINENSE**

por

Mônica Aparecida Bortolotti

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural , Área de Concentração em Dinâmicas Econômicas e Organizacionais na Agricultura, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Extensão Rural**.

Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage

Santa Maria, RS, Brasil

2008

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Rurais
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNOS: ESTUDO DE
CASO DE DUAS COOPERATIVAS NO OESTE CATARINENSE**

elaborada por
Mônica Aparecida Bortolotti

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Extensão Rural

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage
(Presidente/Orientador)

Prof. João Armando Dessimon Machado, Dr. (UFRGS)

Prof. Marco Antônio Verardi Fialho, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 26 de agosto de 2008.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Darcy e Ivanir Lúcia, pelo apoio afetivo, emocional e financeiro para eu “dar mais um passo” na minha vida profissional.

Ao Professor Alessandro Porporatti Arbage, que muito me orientou e sempre me incentivou para seguir em frente, mesmo quando eu pensava em desistir.

Ao meu namorado, Felipe, pelo apoio e compreensão nos momentos que me ausentei.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural
Universidade Federal de Santa Maria

GOVERNANÇA NA CADEIA PRODUTIVA DE SUÍNOS: ESTUDO DE CASO DE DUAS COOPERATIVAS NO OESTE CATARINENSE

AUTORA: MÔNICA APARECIDA BORTOLOTTI

ORIENTADOR: ALESSANDRO PORPORATTI ARBAGE

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 26 de agosto de 2008.

O trabalho tem por objetivo identificar os fatores determinantes da coexistência de diferentes sistemas de governança em cadeia de suprimentos na suinocultura de corte em organizações cooperativas no Oeste Catarinense. A pesquisa tem como base teórica a Nova Economia Institucional, enfatizando a análise da Gestão de Cadeias de Suprimentos. A metodologia utilizada foi o Estudo de Caso, como método que se mostrou mais adequado ao estudo proposto. Foram analisados dois casos: A Cooperativa A1 e a Cooperativa Regional Alfa, ambas associadas à Aurora Alimentos. Os resultados permitiram identificar os dois principais fatores que determinam a coexistência de sistemas de governança na cadeia de suprimentos nos casos estudados, que são: a importância das organizações cooperativas em primar pelos princípios do cooperativismo, e, por cumprimento de contrato das Cooperativas com a Aurora, pois a fuga em massa dos produtores iria causar prejuízos incalculáveis para as cooperativas e para a Aurora. De acordo com a Economia dos Custos de Transação, apenas dois sistemas apresentam as mesmas características, ou seja, o Sistema 02 da Cooperativa A1 e o Sistema 02 da Cooperativa Alfa, os demais sistemas são distintos entre si. Quanto às características “idéias” constatou-se que: de modo geral os agentes são identificados; as ações não são conjuntas; prevalece a relação de contratos neoclássicos entre cooperativas e produtores; a produção é pensada a curto prazo, ou seja, a maioria dos contratos são de no mínimo quatro meses e no máximo seis meses; 100% dos suinocultores identificam a sua Cooperativa como liderança; os sistemas de controle precisam de ajustes, mas estão dentro do esperado; a assistência técnica é ideal; e, por fim, a troca de informações está abaixo do esperado. Portanto a coexistência de diferentes sistemas de governança da cadeia de suprimentos da suinocultura de corte, em organizações cooperativas no Oeste de Santa Catarina se dá em virtude das necessidades de manter-se no mercado e não por uma simples opção de diversificação de ativos.

Palavras-chave: Nova Economia Institucional, Estrutura de Governança, Cadeia de Suprimento.

ABSTRACT

GOVERNANCE IN CHAIN PRODUCTIVE FOR PIGS: CASE STUDY OF TWO IN WEST COOPERATIVES CATARINENSE

AUTORA: MÔNICA APARECIDA BORTOLOTTI
ORIENTADOR: Alessandro PORPORATTI ARBAGE
Date and place of Defence: Santa Maria, August 26, 2008

This work aims to identify the determining factors of coexistence of different systems of chain governance of supply in swineculture of cutting in cooperative enterprize organizations in west of Santa Catarina. This research relies on the New Institutional Economy, emphasizing the analysis of Management of Supply Chain. The methodology that was used was the Case Study, like the method that seemed the most appropriated to the proposed study. Two cases were analyzed: A1 cooperative and Alpha Regional Cooperative, both are associated to Aurora Alimentos. The results enabled to identify the two principal factors that determinate the coexistence of systems of chain governance of supply in the studied cases, they are: the importance of the cooperative organizations in primeggiaring for the principles of cooperativism, and, for fulfilling the contract from the cooperatives with Aurora, because a mass escape from the producers would cause incalculable losses to the cooperatives and to Aurora. According to the Transaction Costs Economy, just two systems show the same characteristics, in other words, the 02 System of A1 Cooperative and 02 System of Alpha Cooperative. The other systems are different from each other. Regarding to the “ideas” characteristics, it was found out that: in a general way the agents are identified; the actions are not conjoint; the relationship of New-Classic contracts between cooperatives and producers predominates, the productions is thought in short-sight, in other words, the most part of the contracts are at a minimum of four months, and at a most of six months; 100% of swine producers identify their cooperative as the top, the control systems need to be fixed, but they are inside of what is expected; the technique assistance is ideal; and, lastly, the changes of information is under expectations. Therefore, the coexistence of different systems of chain governance of supply in swineculture of cutting in cooperative enterprize organizations in west of Santa Catarina happens because of the necessity of keeping in market, and not for a simple option of actives diversification.

Keywords: New Institutional Economics, Structure of Governance, Supply Chain

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE QUADROS

LISTA DE IMAGENS

LISTA DE SIGLAS

I. INTRODUÇÃO	01
1.1 Problemática Teórica e Empírica	01
1.2 Objetivos.....	03
1.2.1 Objetivo Geral	03
1.2.2 Objetivos Específicos	03
1.3 Justificativa	04
1.4 Seqüência do Trabalho.....	05
II. REFERENCIAL TEÓRICO	07
2.1 Nova Economia Institucional (NEI).....	08
2.1.1 O Ambiente Institucional	10
2.1.2 Moderna Organização Industrial	12
2.2 Economia de Custos de Transação (ECT).....	12
2.2.1 Pressupostos Comportamentais	13
2.2.1.1 Racionalidade Limitada	13
2.2.1.2 Oportunismo	14
2.2.2 Características Das Transações	15
2.2.2.1 Frequência	15
2.2.2.2 Incerteza.....	16
2.2.2.3 Especificidade dos Ativos	18
2.3 Estrutura de Governança	20
2.3.1 Mercado	20
2.3.2 Hierarquia - Integração Vertical	22
2.3.3 Formas Híbridas	23
2.4. Arranjos Contratuais	24
2.4.1 Estrutura de Governança e Relações Contratuais.....	25
2.4.1.1 Contrato Clássico.....	27
2.4.1.2 Contrato Neoclássico.....	28

2.4.1.3 Contrato Relacional (Forbearance).....	28
2.5 Níveis de Análise	29
2.5.1 Cadeia Produtiva	30
2.5.2 Cadeia de Suprimentos	31
2.5.3 Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos	33
2.6 Características - Processos Interorganizacionais	34
2.6.1 Identificação dos Agentes.....	35
2.6.2 Ações Conjuntas – Cooperação.....	35
2.6.3 Contratos.....	38
2.6.4 Visão de Longo Prazo.....	38
2.6.5 Liderança – Coordenador da Cadeia	38
2.6.6 Sistemas de Controle	38
2.6.7 Orientação e Assistência Técnica	39
2.6.8 Sistema de Troca de Informações.....	40
2.6.9 Volume de Produção	40
2.6.10 Síntese das Características “ideais” de Coordenação da Cadeia de Suprimentos.....	41
III. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1 Definição do Método: Estudo de Caso.....	42
3.2 Procedimento da Pesquisa	44
3.2.1 Definição e Escolha das Cadeias de Suprimentos	45
3.2.2 Definição dos Fatores Condicionantes da Estrutura de Governança.....	45
3.2.3 Coleta de Dados.....	46
3.2.4 Análise e Conclusões.....	47
IV. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS INDIVIDUAIS.....	50
4.1 Ambiente do Estudo.....	51
4.2 Cooperativa A1	52
4.2.1 Informações Gerais.....	52
4.2.2 Informações Gerais da Suinocultura na Cooperativa A1	53
4.2.3 Sistema de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1	55
4.2.4 Pressupostos Comportamentais dos Agentes e Atributos das Transações nos Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1	57
4.2.5 Estrutura de Governança e Relação Contratual.....	60
4.2.6 Cadeia de Suprimentos na produção de suínos de corte na Cooperativa A1	61
4.2.6.1 Estrutura da Cadeia de Suprimentos.....	61
4.2.7 Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	62
4.2.7.1 Características.....	62
4.2.7.2 Síntese das Características “Ideais” Analisadas	66
4.3 Cooperativa Reginal Alfa.....	68
4.3.1 Informações Gerais.....	68
4.3.2 Informações Gerais da Suinocultura na Cooperativa Alfa	69
4.3.3 Sistema de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa Alfa.....	69
4.3.4 Pressupostos Comportamentais dos Agentes e Atributos das Transações nos Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa Alfa	70
4.3.5 Estrutura de Governança e Relação Contratual.....	72
4.3.6 Cadeia de Suprimentos na Produção de Suínos de Corte na Cooperativa Alfa	72

4.3.6.1 Estrutura da Cadeia de Suprimentos.....	72
4.3.7 Gestão da Cadeia de Suprimentos	74
2.3.7.1 Características.....	74
4.3.7.2 Síntese das características idéias analisadas.....	76
V. CONCLUSÕES.....	78
5.1 Problemática de Pesquisa e Conclusões Gerais	78
5.2 Limitações do Estudo.....	84
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	86
ANEXOS.....	90

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	Relação entre Frequência e Especificidade dos Ativos e as Formas Eficientes de Governança.....	26
QUADRO 2	Características “Ideais” da Estrutura de Governança da Cadeia de Suprimentos.....	41
QUADRO 3	Evolução do Recebimento de Suínos pela Cooperativa A1 (2003-07).....	53
QUADRO 4	Pressupostos Comportamentais dos Agentes e Atributos das Transações nos Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1.....	59
QUADRO 5	Síntese das Caracterizações “Ideais” da Cadeia de Suprimentos de Suínos na Cooperativa A1.....	66
QUADRO 6	Pressupostos da Economia dos Custos de Transação, nos Sistemas de Produção de Suínos na Cooperativa Alfa.....	72
QUADRO 7	Síntese das Caracterizações “Ideais” da Cadeia de Suprimentos de Suínos na Cooperativa Alfa.....	77
QUADRO 8	Sistemas de Produção das Cooperativas.....	81
QUADRO 9	Características “ideais” das Cooperativas.....	82

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01	Estrutura de Trabalho da Nova Economia Institucional.....	10
FIGURA 02	Esquema de Indução das Formas de Governança.....	20
FIGURA 03	Nível de Análise dos Estudos Agroindustriais.....	29
FIGURA 04	Tipos Básicos de Desenhos de Pesquisa para Estudos de Caso.....	43
FIGURA 05	Método de Estudo de Caso.....	44
FIGURA 06	Etapas de Pesquisa.....	49
FIGURA 07	Ambiente do Estudo.....	51
FIGURA 08	Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1.....	56
FIGURA 09	Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Suinocultura na Cooperativa A1.....	62
FIGURA 10	Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa Alfa.....	69
FIGURA 11	Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Suinocultura na Cooperativa Alfa.....	73
FIGURA 12	Sistemas de Produção das Cooperativas.....	81
FIGURA 13	Tendência dos Sistemas de Produção até 2012.....	84

LISTA DE IMAGENS

IMAGEM 01	Área de Atuação da Cooperativa A1	53
IMAGEM 02	Área de Atuação da Cooperativa Regional Alfa.....	67

LISTA DE SIGLAS

ACCS - ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE CRIADORES DE SUÍNOS
ECT - ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO
EMBRAPA - EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA
NEI - NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL
OI - ORGANIZAÇÃO INDUSTRIAL
UPL - UNIDADE DE PRODUÇÃO DE LEITÕES
UT - UNIDADE DE TERMINAÇÃO

I INTRODUÇÃO

1.1 Problemática teórica e empírica

Atualmente, os dois arranjos interorganizacionais mais utilizados para o crescimento econômico são as alianças e as parcerias estratégicas. A ordem mundial é de evitar investimentos pesados em ativos tangíveis (ativos fixos), devido ao custo da depreciação *versus* a rentabilidade. A economia brasileira assim como as economias mundiais tem apresentado constantes transformações, tanto por questões políticas e administrativas, quanto por questões sociais, econômicas e culturais. As transformações são causa e ao mesmo tempo consequência da necessidade imposta pelas atividades do homem.

As instituições fazem parte dessa ordem mundial de transformações. O mercado globalizado exige das instituições respostas imediatas a ações ágeis e, conseqüentemente, um grau acentuado de adaptações, especialização e coordenação da produção. Já não se produz mais para então pensar qual vai ser o mercado consumidor, e sim, antes de produzir passa a ser fundamental para qualquer instituição, saber como, para quem, onde e quanto produzir. Portanto, a governança da cadeia produtiva é necessária, para qualquer atividade da economia, e principalmente no agronegócio.

Para Nogueira (2003), a governança da cadeia produtiva é indispensável, no âmbito do agronegócio, frente às necessidades e às exigências de variedade, qualidade, quantidade, periodicidade e segurança alimentar, impostas pelo mercado consumidor, nas últimas décadas, e pelo estreitamento das relações entre as etapas produtivas. Frente a essas condições, os sistemas produtivos precisam se adequar através de novas tecnológicas, de padronização e de uniformidade de oferta. Para o autor, um dos maiores desafios no sistema de governança da cadeia de produtiva é conciliar uma governança mais intensa, frente aos aspectos intrínsecos (sazonalidade, incerteza e oportunismo, racionalidade limitada, especificidade de ativos e frequência) da produção agropecuária.

A cadeia produtiva da suinocultura, atividade importante no agronegócio brasileiro, necessitou de um grau de governança mais intenso desde o fim da década de 80, devido aos problemas de instabilidade inflacionária e ao aumento desordenado da produção. A partir da abertura comercial na década de 90, essa intensificação foi mais aguda, graças aos problemas conjunturais, sociais e econômicos, como a crise do setor, a desregulamentação dos mercados, a segurança alimentar e a formação de blocos econômicos.

O Oeste de Santa Catarina, responsável por 60% da produção nacional de carne suína, passa então por um processo de mudança e adaptações na cadeia produtiva. Segundo a Embrapa (2008), cerca de 80% da suinocultura é desenvolvida em unidades de até 100 hectares, o que caracteriza uma atividade típica de pequenas propriedades, sendo regida pelo cooperativismo. Segundo ACCS (2006), em 1985, 54,2 mil produtores tinham na suinocultura sua principal atividade econômica; já, em 1996, esse número caiu para 24,4 mil produtores; e, em 2000, apenas 15,3 mil estavam na atividade. Desses, 11,3 mil suinocultores estavam integrados e 4 mil produtores eram independentes.

A suinocultura brasileira vem apresentando avanços significativos na qualidade e no volume de produção com a utilização de novas tecnologias e de sistemas de governança típicos da integração, diferentemente do que ocorria antes da década de 80, quando a produção era regida pela lei da oferta e da demanda, ou seja, pelo livre mercado. A produção de suínos integrada no Brasil, de forma semelhante à avicultura, vem ocupando espaço e determinando as formas de gerenciamento da cadeia produtiva da suinocultura.

Para Giroto (1993), a suinocultura é um fator de crescimento econômico nacional, pois reflete um efeito multiplicador de renda e emprego em diversos segmentos de sua cadeia de produção. Segundo Cunha (1992), pode-se considerar que o sucesso do segmento de industrialização de carnes de suínos e aves, em Santa Catarina, dá-se pelo acompanhamento das alterações do consumo e da produção nacional e mundial.

Para Roppa (1999), a suinocultura brasileira, além de sua importância econômica, é de grande significado social, sendo que está presente em 46,5% das 5,8 milhões de propriedades rurais existentes no país, empregando mão-de-obra familiar, o que contribui para a permanência do homem no campo. Em toda a cadeia produtiva da suinocultura estima-se que 733 mil pessoas dependem diretamente da atividade, que é responsável pela renda de 2,7 milhões de brasileiros.

Esses indicadores dão a dimensão de quanto à suinocultura é significativa. Portanto, entender o sistema de governança da cadeia produtiva de suínos, com produtores típicos de pequena propriedade, em um sistema cooperativista, com pouca escala de produção, com

produtores descapitalizados e com alto grau de concorrência entre as instituições do setor, além de consumidores exigentes, uma vez que empiricamente: **Como se explica a coexistência de diferentes estruturas de governança, em cadeias de suprimentos de Cooperativas que trabalham com a suinocultura de corte no Oeste de Santa Catarina?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a natureza da gestão de cadeia de suprimentos da suinocultura de corte de Organizações Cooperativas no Oeste de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os fatores condicionantes das diferentes formas de governança na cadeia produtiva da suinocultura de corte no Oeste Catarinense;
- Descrever a cadeia de suprimentos das organizações Cooperativas pesquisadas;
- Identificar os sistemas de produção de suínos no Oeste de Santa Catarina.

1.3 Justificativa

O presente trabalho se justifica pelo número expressivo de propriedades rurais, nas quais é desenvolvida a suinocultura, no Oeste de Santa Catarina; pelo grande número de pessoas envolvidas no sistema de produção de suínos; e pela significância financeira, econômica e social, proporcionada por essa atividade na região.

A governança da cadeia produtiva de suínos no Oeste de Santa Catarina, bem como no Brasil como um todo, vem, ao longo dos últimos 30 anos, especializando-se e se tecnificando. Em 1970, foi a primeira tentativa de organizar a cadeia de suprimentos, em forma de condomínios, sendo que eram os próprios suinocultores que se organizavam com o intuito de reduzir custos e competir no mercado interno.

Essas organizações em condomínio não se consolidaram, pois eram casos isolados e não tinham nenhum tipo de controle de produção, de genética, de alimentação, etc. Já em 1980, a suinocultura se destacava através do sistema de criação de Ciclo Completo, no qual

era apenas um produtor que detinha a responsabilidade de governar toda a cadeia, de forma que a comercialização era regida pela oferta e demanda. Esse sistema sofreu alterações e ainda permanece na realidade. Todavia, com as crises frequentes e com a necessidade de capital de giro elevado, os produtores migraram para o Sistema de Integração. Assim, o problema deixou de ser só dos produtores e passou a afetar as cooperativas e as agroindústrias devido à oferta desordenada da produção.

Em 1992, os primeiros registros de sistemas mais coordenados da suinocultura pelas agroindústrias foram identificados através do chamado Sistema de Integração, semelhante ao que já era desenvolvido na avicultura. Neste momento, os produtores que não dispunham de larga escala de produção, de disponibilidade de investimentos imediatos, e de capital de giro, tiveram que abandonar a atividade ou associar-se em cooperativas. A cooperativa, por sua vez, integrou os produtores que desejavam permanecer na atividade e, estes, acabaram por se adaptar aos sistemas de integração conforme o diagnóstico dos casos.

Dez anos depois, as cooperativas ainda não determinaram um estrutura padrão de governança da cadeia produtiva de suínos. Portanto, torna-se pertinente entender os entraves dessas instituições cooperativas do Oeste catarinense, quanto às formas de governar a cadeia produtiva da suinocultura. De modo que essa constitui a justificativa empírica do presente trabalho.

Do ponto de vista teórico, a Nova Economia Institucional (NEI) tem sido o conjunto dos conhecimentos mais utilizados no estudo de organizações, através de suas três vertentes fundamentais: i) a Moderna Organização Industrial, ii) o Ambiente Institucional e iii) Economia dos Custos de Transação.

Mais recentemente, o foco de atenção volta-se para a busca de ferramentas que auxiliem na gestão das organizações. A literatura sobre a administração de empresas desenvolveu a abordagem denominada de Gestão da Cadeia de Suprimentos. Além disso, a literatura voltada para os estudos agroindustriais tem sido recorrente em demonstrar que a coordenação é um dos principais pilares da competitividade em cadeias produtivas, exatamente por seus efeitos no controle dos custos de transação.

Nesse contexto, identificou-se a importância de estudar a coexistência de sistemas de governança na cadeia produtiva da suinocultura, em organizações cooperativas, no Oeste de Santa Catarina, para que se possa avançar na compreensão dos aspectos que envolvem a governança estabelecida entre produtores e cooperativas. De forma que essa, portanto, caracteriza a justificativa de natureza teórica deste trabalho.

1.4 Seqüência do trabalho

O trabalho é composto por cinco capítulos (introdução, referencial teórico, metodologia, estudo de caso e conclusões), que dão sustentação à proposta de pesquisa.

O primeiro capítulo, como já visualizado, apresenta a problemática teórica e empírica da pesquisa, seguida do problema de pesquisa e dos objetivos (geral e específicos), que irão responder ao problema proposto. São também apresentadas as justificativas, tanto teórica, como empírica, que dão ao trabalho sua importância e, finalmente, é apresentada a seqüência do trabalho.

O segundo capítulo, como o próprio nome indica, trata-se das referências teóricas que são pertinentes ao problema de pesquisa, ou seja, as que mais se adequaram a este trabalho. O capítulo está subdividido em quatro partes: i) Nova Economia Institucional (NEI), Ambiente Institucional (leis, normas, tradições), Moderna Organização Industrial e Estrutura de Governança (mercado, hierarquia e formas híbridas); ii) Economia dos Custos de Transação (ECT), pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e características transacionais (frequência, incerteza e especificidade dos ativos); iii) Arranjos Contratuais, relações contratuais e os diferentes tipos de contratos (clássicos, neoclássicos e relacionais); e iv) Cadeia produtiva e Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain*), seu gerenciamento e as características ou os pressupostos interorganizacionais ideais de uma cadeia de suprimentos.

O terceiro capítulo proporciona ao leitor a compreensão de como foram coletados os dados e métodos utilizados para o bom andamento do trabalho (tipos de estudo: estudo de caso, coleta de dados e esquema de pesquisa).

No quarto capítulo são apresentados os casos pesquisados, conforme a metodologia, descritos de forma individual. Primeiramente, o caso da Cooperativa A1; e posteriormente, o caso da Cooperativa Alfa. Ou seja, este é o capítulo de desenvolvimento do problema de pesquisa.

O quinto e último capítulo, apresenta as conclusões relacionadas com os resultados do problema de pesquisa e com as construções empíricas e teóricas do estudo, tanto inter-caso, quanto entre-casos, bem como o momento do trabalho em que são apresentadas as eventuais limitações do trabalho.

II. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo está subdividido em cinco partes: Nova Economia Institucional (NEI); Economia dos Custos de Transação (ECT); Arranjos Contratuais; Cadeia Produtiva; e, Cadeia de Suprimentos.

Inicialmente, este capítulo tem por objetivo apresentar os conceitos, os pressupostos básicos, as dimensões e as correntes da NEI, através do ambiente institucional (leis, normas, tradições), da moderna organização industrial e da estrutura de governança (mercado, hierarquia e formas híbridas).

No segundo momento é apresentado a ECT, com seus pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) e suas características transacionais (frequência, incerteza e especificidade dos ativos).

No terceiro momento são destacados os arranjos contratuais, através das relações contratuais e dos diferentes tipos de contratos (clássicos, neoclássicos e relacionais).

No quarto momento são apresentados os níveis de análise dos estudos agroindustriais, com enfoque na cadeia produtiva.

E, finalmente, na cadeia de suprimentos, destaca-se o seu gerenciamento e suas características ou pressupostos interorganizacionais “ideais” de uma cadeia de suprimentos.

2.1 Nova Economia Institucional (NEI)

As limitações existentes na análise econômica neoclássica, para interpretar os problemas e transformações vivenciadas pelos agentes econômicos, no plano concreto de suas atividades, são questões que certamente motivaram e ainda motivam inúmeros pesquisadores. Ao analisar a natureza da firma, em seu clássico artigo “*The Nature of the Firm*”, em 1937, Ronald Coase questiona a visão ortodoxa da firma, exclusivamente como *locus* de transformações tecnológicas para geração de bens ou serviços, a qual poderia assim traduzir-se em uma função de produção, desligada do ambiente externo e de qualquer aspecto organizacional.

Ao contrário da economia neoclássica, que considera a firma como uma função de produção, privilegiando as relações entre insumos, tecnologia e bens produzidos, o novo conceito, sem abandonar o anterior, vai mais além, ao contemplar as organizações como uma relação orgânica entre agentes, realizada através de contratos, ou seja, considera não somente os custos de produção, mas também outros tipos de custos, como os de funcionamento dos mercados, mais especificamente, aqueles associados às transações.

Coase sugere, então, que a firma seria também um espaço alternativo ao mercado, para a coordenação das ações dos agentes econômicos, oferecendo assim as bases para que, a partir da contribuição de inúmeros outros autores, ao longo do tempo, passassem a estudar a estrutura da chamada Nova Economia Institucional (NEI), que possui entre suas características a oferta de um instrumental teórico-analítico, que permite a maior vinculação entre a pesquisa econômica e a realidade empiricamente observável. Portanto, Coase (1937) *apud* Zylbersztajn e Neves (2000, p.24) define firma como sendo “*uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal*”. Entretanto, é somente a partir da década de 70, com Oliver Williamson, que essa teoria assume maior destaque.

Segundo Joskow (1991), NEI é o aprimoramento da moderna organização industrial, enriquecido ao considerar de forma mais detalhada e complexa o ambiente institucional e as variáveis transacionais, que caracterizam a organização das firmas e dos mercados. Esta teoria considera também as relações entre ambiente institucional e as estruturas de mercado, além do comportamento e do desempenho das organizações.

A NEI tem a preocupação de estudar as relações entre as instituições e a sua eficiência, e há, para isso, duas vertentes que abordam esses assuntos: o ambiente institucional, representado por Douglass North; e as instituições de governança, representadas por Oliver

Williamson. A primeira vertente analisa o papel das instituições, investigando os efeitos das mudanças no ambiente institucional, sobre o resultado econômico ou sobre as teorias que criam as instituições, dedicando-se mais especificamente ao estudo das "regras do jogo", isto é, as leis que normatizam as instituições. A segunda vertente estuda as transações, com um enfoque nas estruturas de governança, que coordenam os agentes econômicos. Esta última corrente busca identificar como as diferentes estruturas de governança lidam com os custos de transação, implicando níveis distintos de eficiência (Williamson, 1996 *apud* Zylbersztjan, 1995).

As duas vertentes têm um mesmo objeto de análise, que é a Economia dos Custos de Transação (ECT), e são complementares, apesar de tratarem de níveis analíticos distintos. Para Williamson, a ECT atua como determinante na análise das estruturas de governança. Estas estruturas são constituídas pelo mercado, pelas formas hierárquicas ou pelas formas híbridas; e representam a matriz institucional, dentro da qual a transação é realizada. Ambas as correntes, portanto, possuem conceitos comuns e metodologia compatível, de maneira que a sua evolução está ocorrendo de modo sincronizado. Além disso, existe uma série de conceitos comuns entre as duas vertentes, destacando-se os de custos de transação, de instituições, de organizações e de contratos (FARINA *et al.*, 1997).

Joskow (1991) sintetizou as áreas de conhecimento da NEI, apontando três caminhos distintos, porém complementares, para explorar os fatores que determinam a organização e o desempenho dos mercados: o ambiente institucional, a moderna organização industrial e as estruturas de governança. De maneira que esse teórico completa a ótica de Williamson e a de North, ao acrescentar a Moderna Organização Industrial ao estudo da NEI. Essa perspectiva é representada na Figura 01.

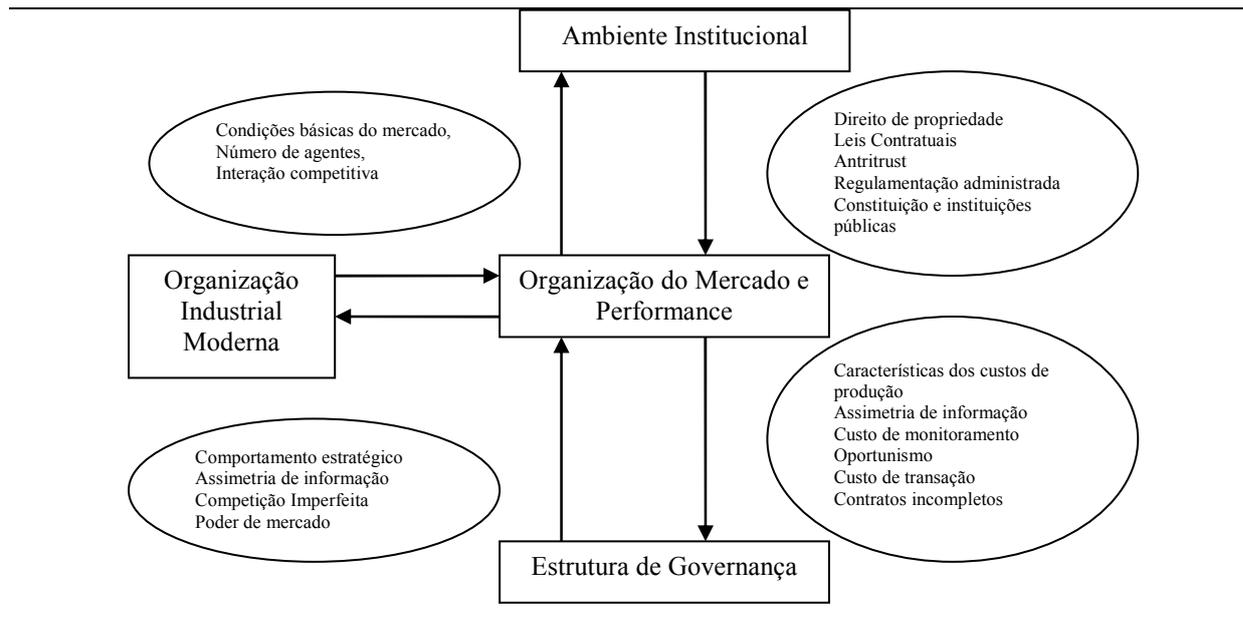


Figura 01. Estrutura de Trabalho da Nova Economia Institucional

Fonte: Joskow, 1991.

Tal estrutura, como se observa na figura, tem como foco principal a organização do mercado e a sua performance, bem como suas vertentes.

2.1.1 O Ambiente Institucional

De acordo com Farina *et al* (1997), 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. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), a principal contribuição da corrente ambiente institucional é o estabelecimento da relação entre as instituições e o desenvolvimento econômico, que estaria expresso no *slogan* da NEI: *instituições são importantes e suscetíveis de análise*.

De acordo com esses autores a especialização dos agentes, apesar de gerar ganhos de eficiência, aumenta a quantidade de transações necessárias e a dependência entre as partes, o que eleva os custos de transação. Assim, deve-se buscar um ponto de equilíbrio para o grau de especialização que o agente deverá atingir. O papel das instituições é de amenizar o crescimento dos custos de transação, tornando as transações viáveis em ambientes com diferentes graus de especialização.

Segundo Joskow (1991), a análise questiona como a regulamentação governamental afeta a estrutura do mercado, o desempenho e a tendência dos agentes em reagir frente às

regulamentações, além de analisar o impacto da distribuição e proteção do direito de propriedade, através do Estado ou de outros meios, no desempenho do mercado.

Instituições e organizações são os principais temas abordados pelos trabalhos de Douglas North (1994), a respeito do ambiente institucional. Segundo o autor, instituições são as regras da interação humana que, somadas aos mecanismos de controle, limitam e estruturam as relações humanas. Quando aportadas por legislações ou estatutos, são consideradas formais; e, quando relacionadas apenas com códigos de conduta e comportamento, são ditas regras informais (geralmente transmitidas através das gerações, tornado-se, assim, fatores culturais).

Segundo North (1994), as instituições constituem “as regras do jogo”, sendo que as organizações são os jogadores. Quanto mais eficientes forem os mecanismos de controle (das normas institucionais), mais próximo o comportamento e a conduta (interação humana) estarão das regras formais. Ainda segundo o autor, as instituições e suas evoluções são fatores responsáveis pelo desempenho econômico e, quando aliadas à tecnologia, determinam os custos de produção e transação.

Segundo os autores Farina (1999), à medida que passa a ser economicamente interessante o estabelecimento de uma instituição, via mudança nos preços relativos, os agentes se sentem incentivados a implementá-la. Entretanto, os resultados obtidos nos estudos dessa corrente têm sido contraditórios. O determinismo da correspondência entre instituições e preços relativos pode ser afetado justamente pela presença de custos de transação. Nesta condição, a escolha do quadro institucional não responderia com precisão às mudanças nos preços relativos.

Quanto às mudanças institucionais, estas ocorrem, quando um agente identifica uma fonte (oportunidade) de mudança externa, ou adquire conhecimento e habilidade. Na maior parte dos casos, ocorre da junção destes dois fatores, sendo realizada de forma gradual seguindo uma trajetória adequada.

Os agentes responsáveis pelas mudanças são tomadores de decisões (empresários, políticos, economistas, e etc) que, por meio de modelos mentais, determinam as opções a serem adotadas. Além da mudança gradual, outros tipos de mudança podem ocorrer, entre as quais as mudanças incrementais, geralmente realizadas por meio de alterações legislativas ou estatutárias; e as revolucionárias, quase sempre relacionadas a impasses causados pela ausência de instituições e organizações mediadoras.

2.1.2 Moderna Organização Industrial

Segundo Farina (1999), a Teoria da Organização Industrial (OI) analisa o ambiente competitivo em que as organizações operam, além de examinar os fatores que determinam as diferentes organizações de mercados (oligopólio, monopólio e etc); a configuração das firmas (hierárquica, mista e mercado); as relações entre fornecedores e distribuidores; e as diferentes estratégias de preços e de produto. A Teoria da Organização Industrial tem sido aplicada, em muitos casos, de forma adaptada na análise das estruturas de governança, entre os intersegmentos de um determinado ambiente institucional (FARINA *et al*, 1997).

A estrutura de governança, que é a outra vertente da NEI, será tratada no item 2.3

2.2 Economia de Custos de Transação (ECT)

Williamson (1989), apresenta a ECT, que estuda a organização de mercados, procurando entender o papel de instituições na interação de agentes econômicos. Sua unidade básica de análise, a transação, envolve um processo interativo e compromissos intertemporais entre agentes (uma relação contratual), do ponto de vista jurídico. A existência de custos de transação, nesse processo, estimula o desenvolvimento de instituições, que garantam a continuidade da relação e a realização de ajustes eventualmente necessários, alternativa freqüentemente preferida ao rompimento de relações contratuais.

No desenvolvimento da ECT, destaca-se o trabalho de Oliver E. Williamson, que adota a transação entre agentes econômicos como unidade de análise, identifica suas principais dimensões, e propõe um modelo teórico, pelo qual os agentes escolhem os arranjos verticais mais eficientes, para um dado ambiente institucional, buscando a minimização de custos de transação.

A escolha da ECT como referencial teórico se justifica pelo enfoque microanalítico e institucional que a caracteriza, e que contribui para uma análise detalhada dos arranjos institucionais e de suas relações com o ambiente institucional.

O caráter microanalítico, de acordo com Batalha (1997), revela-se na análise aprofundada das transações e das múltiplas dimensões dos arranjos contratuais que as governam, considerando alguns pressupostos comportamentais dos agentes econômicos individuais. Essa abordagem contribui para que se possam identificar os determinantes da dinâmica dos arranjos contratuais, adotados entre as firmas e dentro delas. No caso das transações entre firmas, tal abordagem trata do grau de integração adotado. Já nas transações

que ocorrem dentro das organizações, são analisados os mecanismos de incentivo, monitoramento e mensuração de resultados individuais.

De acordo com Farina (1997), os custos de transação podem ser definidos em quatro níveis. O primeiro nível relaciona-se com os custos de construção e negociação dos contratos. O segundo envolve os custos, por medir e monitorar os direitos de propriedade existentes no contrato; esse nível incorpora os custos de observação dos contratos, ao longo do tempo, para seu desempenho, e atende às expectativas das partes que fizeram a transação. O terceiro nível engloba os custos de manter e fazer executar os contratos internos e externos da firma. O quarto e último nível relaciona-se aos custos de adaptação que os agentes sofrem com as mudanças ambientais. Quanto mais rápida for a adaptação, menos custos de transação existirão, incorrendo em lucros maiores.

Portanto, seguem os elementos fundamentais para a compreensão da ECT, que são os pressupostos comportamentais e os atributos de transação.

2.2.1 Pressupostos Comportamentais

De acordo com Williamson (1989), existem dois pressupostos comportamentais que influenciam diretamente nos custos de transações, que são: a racionalidade limitada e o oportunismo.

2.2.1.1 Racionalidade Limitada

Desenvolvido inicialmente por Simon (1980, p.42) “... a racionalidade é limitada quando lhe falta onisciência. E as faltas de onisciência são fruto, principalmente, de falhas no conhecimento das alternativas, incerteza a respeito de eventos exógenos e inabilidade no cálculo de suas conseqüências.”

Portanto, o ser humano tem racionalidade limitada, porque possui restrições para receber, guardar e processar informações. Mesmo que deseje agir racionalmente, o processo decisório se dá sempre em condições de incerteza, por mais que se possa contar com todos os dados possíveis para apoiar a decisão. Os agentes econômicos, portanto, procuram ser racionais no momento em que tomam determinada decisão, no entanto possuem uma limitação cognitiva, que os impedem de antever algo que possa acontecer no futuro.

2.2.1.2 Oportunismo

Além de possuir uma racionalidade limitada, os indivíduos podem agir, buscando apenas seu próprio interesse, sem preocupação com o prejuízo que os outros agentes da cadeia possam ter. O oportunismo é decorrente da busca do auto-interesse, em que uma das partes envolvidas utiliza de má-fé, para tirar proveito da transação; e pode ser encontrado *ex ante*, antes da transação, ou *ex post*, depois da transação.

Williamson (1989) apresenta três tipos distintos de comportamentos de interesse individual ou oportunístico:

(1) oportunismo ou auto-interesse forte; é o mais amplo, no qual não há restrições para as ações egoístas dos agentes econômicos. Tudo é justificado para atingir os objetivos individuais. Este tipo de oportunismo ainda pode ser classificado, dentro de uma análise temporal, como oportunismo *ex-ante* e *ex-post*.

(2) auto-interesse simples ou sem oportunismo; é o auto-interesse simples, que parte do pressuposto de que os termos acordados no contrato originalmente são mantidos durante a sua vigência. Neste caso, os indivíduos são movidos pelo egoísmo e pelo auto-interesse, mas cumprem os termos do contrato estabelecido; e

(3) ausência de auto-interesse - caracterizado pela obediência, parte do princípio de que as ações do indivíduo não são comandadas por ele, mas sim por alguma entidade externa que dita normas e regras que deverão ser seguidas.

Assim, o comportamento oportunista ocorre devido à racionalidade limitada dos agentes, já que estes não têm condições de prever todos os possíveis acontecimentos e elaborar um contrato completamente seguro. Inevitavelmente existirão falhas no contrato, que poderão ser aproveitadas por outros agentes, que atuarão de forma oportunística.

Segundo Williamson (1989), as principais implicações das hipóteses comportamentais, racionalidade limitada e oportunismo, são: contratos complexos são necessariamente incompletos; a confiança entre as partes envolvidas não pode ser estabelecida simplesmente a partir da existência de um contrato: todo contrato implica riscos; e, é possível criar-se valor, adicionado com a elaboração de outras formas organizacionais que objetivem economizar a racionalidade limitada e salvaguardar as transações contra o exercício de oportunismo, por parte dos agentes envolvidos.

Isso significa que nem sempre as relações de mercado serão adequadas para a gestão das transações entre os agentes econômicos.

2.2.2 Características Das Transações

De acordo com Williamson (1989), as dimensões relacionadas com as transações são: a) frequência com que ocorrem; b) o grau e o tipo de incerteza à qual estão sujeitas; e c) a condição de especificidade de ativos.

2.2.2.1 Frequência

De acordo com Farina, Azevedo e Saes (1997), a frequência está relacionada à repetição de um mesmo tipo de transação. O nível de repetição com que uma mesma transação acontece é um dos elementos fundamentais que devem ser levados em consideração na escolha de uma estrutura de governança. Isso se verifica de duas formas: através da diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo de governança, utilizado por várias transações; e por meio da possibilidade existente de construção de uma reputação legitimada, por parte dos agentes envolvidos na transação que se repete.

Pode-se dizer que para uma transação que ocorrerá apenas uma vez não é necessário o estabelecimento de um mecanismo contratual, que vise à prevenção de ações oportunistas. O custo de elaboração deste mecanismo contratual se tornaria maior do que o custo de transação incorrido em uma única transação. No entanto, no momento em que a mesma transação ocorre repetidamente, o custo de elaboração do mecanismo contratual se dilui.

A partir do momento em que as partes repetem uma transação, há uma redução de incerteza quanto ao não-cumprimento do contrato. A frequência das transações reduz os custos *ex ante*. Aumentando a frequência, os custos de transação tendem a baixar: “*Essa característica está associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações, que podem ocorrer uma única vez, ou se repetir dentro de uma periodicidade conhecida*” (ZYLBERSZTAJN, 2000, p. 28).

Segundo Williamson (1989), a frequência das transações afeta os custos de negociar, elaborar e monitorar contratos, assim como o comportamento dos agentes, quanto ao oportunismo e à construção de reputação. À medida que a frequência aumenta, principalmente entre os mesmos agentes, caem os custos relativos aos contratos e os ganhos provenientes de ações oportunistas, visto que estas podem interromper o relacionamento. Por outro lado, o aumento da frequência aumenta os incentivos para a construção de reputação positiva pelos agentes, pelo reforço à redução, já mencionada, nos custos relativos aos contratos.

Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que a repetição de uma transação possibilita, primeiramente, que as partes envolvidas adquiram conhecimento umas das outras, reduzindo a incerteza; posteriormente, que se crie uma reputação em torno de uma marca; e, por último, que se construa um compromisso confiável entre as partes. Portanto, quanto maior for a ocorrência de determinada transação, mais factível será o desenvolvimento de instituições, estruturadas especificamente no intuito de operacionalizá-la de forma mais eficaz. Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), quanto maior a frequência de uma transação, *ceteris paribus*, maior o valor presente dos ganhos futuros e, portanto, maior o custo associado a atitudes oportunistas. Ainda, de acordo com Zylberstajn e Neves (2000), quanto mais freqüente for uma transação, mais uma estrutura especializada pode se manter, reduzindo-se seus custos fixos médios. Ou seja, a freqüência está ligada ao grau de utilização das estruturas de gestão, montadas para dar suporte à transação.

2.2.2.2 Incerteza

Segundo Williamson (1989) a incerteza é a característica da transação que possui os efeitos menos conhecidos em seus custos. Definida como uma condição em que os agentes não conhecem os resultados futuros de determinada transação, representa uma situação diferente daquela na qual existe o fator chamado risco, geralmente associado a uma distribuição de probabilidade conhecida de eventos previsíveis. Aparentemente, quanto maior a incerteza, maior os custos de transação, em razão de uma maior necessidade de salvaguardas nos contratos, que reduzem os retornos, por causa dos custos diretos ou da realização de investimentos inferiores aos necessários para uma escala de produção ótima.

Segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), pode-se distinguir três diferentes conceitos de incerteza, sendo estes diferentes também em suas abrangências. O primeiro é denominado de risco e refere-se à variância de uma dada distribuição de probabilidade. O segundo conceito de incerteza, defendido por North (1994), é o de que a incerteza corresponde aos desconhecimentos dos possíveis acontecimentos futuros.

Arbage (2004) ressalta a incerteza como proveniente de três naturezas: a incerteza primária (alterações no âmbito institucional e organizacional); a incerteza secundária (desconhecimento - falta de comunicação adequada - de elementos de natureza estratégica, para os agentes envolvidos nas transações); e, por fim, a incerteza conductista (relacionada com o oportunismo e com os aspectos estratégicos, ou seja, com o desconhecimento do comportamento dos parceiros).

Para Arrow (2000), a incerteza está relacionada à racionalidade limitada dos agentes e à incompletude dos contratos, e, dessa forma, com o comportamento oportunístico dos agentes. Sendo assim, segundo Farina, Azevedo e Saes (1997), o papel da incerteza está na distinção das várias estruturas de governança, que são mais ou menos suscetíveis à variação dos eventos.

Portanto, pode-se afirmar que quanto maior a incerteza dos eventos futuros, maior é a necessidade de uma estrutura de governança hierárquica. E quanto menor a incerteza, maior a probabilidade de que uma governança de mercado seja a mais adequada para as transações dos atores. Assim, o nível de incerteza existente nas transações também é fator determinante para a adoção de uma estrutura de governança adequada.

Com relação à incerteza no processo de internalização, está em função da maior ou menor confiança dos agentes na sua capacidade de antecipar acontecimentos futuros, podem ser estimuladas relações contratuais mais flexíveis, com capacidade de adaptação à mutabilidade do ambiente.

Zylberstajn e Neves (1995) enfatizam que esse fator pode apresentar problemas, devido às discrepâncias inesperadas das transações e às dimensões necessárias para as estruturas de monitoramento e controle. Se as estruturas forem grandes, acabam sendo onerosas. Sendo assim, a incerteza comportamental, como resultado da utilização oportunista, traduz certa influência sobre as formas organizacionais, de forma a amenizar as disparidades e reduzir os custos de transação.

2.2.2.3 Especificidade dos Ativos

De acordo com Zylbersztajn (1995), a especificidade dos ativos é introduzida por Williamson (1996), para designar a perda de valor dos investimentos, no caso de quebras oportunísticas dos contratos. Um ativo é específico, quando sua realocação para outra atividade, no caso de um rompimento no contrato, por exemplo, é praticamente inexistente. A especificidade de ativos coloca em risco o investimento feito, caso a transação não seja realizada, pelo fato de o uso alternativo desse investimento ser baixo ou não existir.

Quanto maior a especificidade dos ativos envolvidos em determinada transação, maior será a perda de valor, devido à incompletude dos contratos e à ação oportunista por parte do outro agente, o que acarreta maiores custos de transação. A continuidade de uma transação que envolve ativos específicos é de fundamental importância para a redução dos custos de transação.

A especificidade dos ativos relaciona-se à facilidade pela qual um determinado ativo pode ser deslocado para usos alternativos, que não o original ou o principal, sem perda de seu valor produtivo. Segundo Williamson (1989), a especificidade dos ativos é o grau de perda de valor, quando o recurso é excluído da transação e aplicado em sua melhor utilização alternativa. Quanto maior essa perda, maior a especificidade do ativo. Essa característica torna-se fundamental na análise das transações, porque é uma das fontes de quase-rendas, que podem ser criadas nas transações que envolvem esse tipo de ativo.

A especificidade dos ativos é considerada por Williamson (1989) como sendo o principal responsável pela determinação do tipo de coordenação a ser realizada no ambiente econômico. Quanto maior a especificidade dos ativos, mais provável será a adoção de um processo de internalização, realizado por meio de hierarquias internas às ações dos agentes, ou seja, uma estrutura de governança hierárquica.

Williamson (1985, p. 56) afirma que *"a especificidade somente tem importância em conjunto com racionalidade limitada/oportunismo e na presença de incerteza"*. Segundo este autor, quando a especificidade dos ativos é fraca, o mercado é o mecanismo de coordenação preferível, em razão da fraqueza das estruturas de incitação e do caráter burocrático dos procedimentos de controle dos custos de produção da organização interna, mas esta mesma organização é preferível, assim que a especificidade se torna forte, porque a extrema incitação do mercado altera os processos seqüenciais de ajustamento às perturbações.

A tipologia de Williamson (1989) observa seis tipos de especificidades de ativos: Especificidade locacional, refere-se a uma localização próxima de firmas, pertencentes a uma mesma cadeia produtiva, economizando, assim, em custos de transporte e armazenamento, e trazendo retornos específicos para essas unidades de produção. Especificidade de ativos humanos: refere-se ao capital humano específico a uma determinada tarefa ou atividade - intimamente ligada à especialização. Ativos dedicados: refere-se ao montante de investimento feito pelo agente, sendo que o retorno desse investimento depende da transação com outro agente particular. Especificidade de marca: refere-se ao capital materializado na própria marca da empresa (ex. franquias). Especificidade temporal: observa que o valor da transação depende do tempo em que ela se processa (ex. produtos perecíveis). Especificidade de ativos físicos: refere-se às características de design que podem reduzir o valor deste ativo em uma aplicação alternativa; ocorre quando uma ou ambas as partes investem em equipamentos e maquinário, cujas características físicas (capacidade, projeto, especificações técnicas, etc) são específicas para o propósito da relação e têm baixo valor em usos alternativos.

Cabe destacar que a especificidade de ativo, considerada neste estudo de caso, é a especificidade de ativos físicos.

2.3 Estrutura de Governança

Zylbersztjan (1995) apresenta o esquema de indução das formas de governança, conforme figura 02:

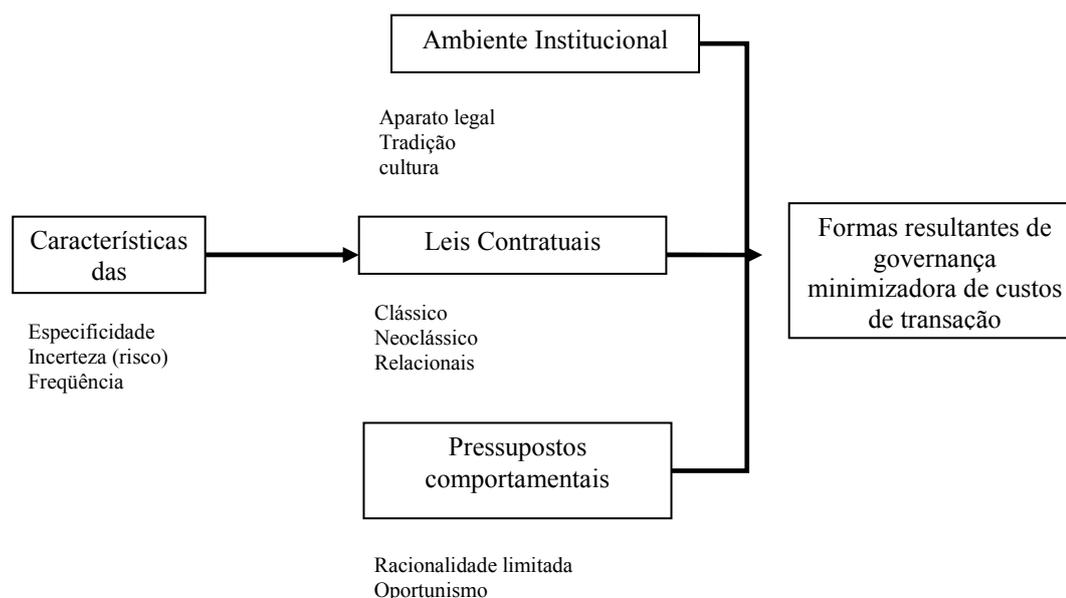


Figura 02. Esquemas de Indução das Formas de Governança

Fonte: Adaptada de Zylbersztjan (1995, p. 23).

A figura 03 apresenta alguns conceitos já destacados anteriormente, como o ambiente institucional, os pressupostos comportamentais e as características de transação. O item que segue apresenta as estruturas clássicas do mercado e posteriormente as leis contratuais.

2.3.1 Mercado

A estrutura de mercado, segundo Williamson (1989), pode ser considerada a mais eficiente estrutura produtiva, desde que os ativos específicos não estejam presentes. Ou seja, não há nenhuma relação de dependência entre os agentes, sendo que cada firma pode estabelecer transações com novos parceiros, sem perdas econômicas.

O mercado é a estrutura de coordenação mais adequada, quando as transações são padronizadas, de forma que o preço é a única variável importante, para se efetuar a transação, assim como acontece com as transações que envolvem *commodities* agrícolas.

Brickley, Smith e Zimmerman (1997) apresentam os benefícios das transações, em mercados competitivos, como a promoção da produção eficaz, realizada ao menor custo médio unitário possível. O preço seria igual ao custo médio, fazendo com que os compradores adquirissem produtos ao menor valor que incluía uma taxa normal de retorno do investimento feito pelos produtores. No longo prazo os produtores adotam avanços tecnológicos, que reduzem os custos de produção e/ou aprimoram a qualidade do produto. A redução nos custos é repassada aos compradores na forma de preços mais baixos.

Essa análise sugere que, quando existem mercados competitivos para a compra de produtos e serviços, as firmas devem usá-los. Na maioria dos casos, uma firma não consegue adquirir um produto de forma mais barata por meio de uma transação fora do mercado.

Brickley, Smith e Zimmerman (1997) outra questão a ser considerada, no caso de suprimentos obtidos por meio de transações fora do mercado, é a motivação para a produção eficiente. Divisões que fazem parte de grandes empresas podem ser ineficientes e, ainda assim, permanecerem operando, se elas forem subsidiadas por outras áreas mais lucrativas da firma. As firmas devem adotar sistemas de incentivo e controle, para motivar agentes internos a se engajarem em uma produção eficaz.

De forma semelhante, parceiros em contratos de suprimentos de longo prazo precisam ser motivados para cumprirem suas responsabilidades no acordo. Por outro lado, mesmo as firmas independentes estão sujeitas a pressões de mercado mais diretas, já que, se elas forem eficientes em suas linhas de negócio, poderão perder dinheiro, ou eventualmente serem forçadas a encerrar suas atividades.

Enfim, segundo Zylbersztjan (1995), apesar das vantagens no uso de transações de mercados competitivos, a maioria das transações são realizadas fora deles, com integração vertical ou com contratos de longo prazo, também chamados de formas híbridas.

2.3.2 Hierarquia - Integração Vertical

Quando os ativos são altamente específicos a coordenação pelo mercado perde eficiência, e surge a necessidade de um mecanismo de coordenação mais cooperativo, que permita um processo de negociação mais efetivo. Nesse caso, a internalização das atividades dentro da firma se torna mais vantajosa, em termos de custos de transação e adaptabilidade.

Para a ECT, como a especificidade de ativos é o atributo que mais pesa no custo de transação, quanto maior é a especificidade de ativos, maiores serão as possibilidades para a escolha das estruturas de governança coordenadas por hierarquias, para evitar que haja problemas, como as possíveis situações de oportunismo entre as partes envolvidas. Nesse caso, há forte dependência entre os atores, ocasionando um controle mais rígido da transação.

Para que as transações com presença de especificidade nos ativos possam ser realizadas de modo eficiente, ou seja, com os custos de transação e de produção mais baixos possíveis, a ECT privilegia a hierarquia ou formas híbridas, como, por exemplo, os contratos formais ou informais e as parcerias.

De acordo com o grau de especificidade de ativos envolvidos, maior é a necessidade de uma coordenação que garanta a continuidade da transação. Na estrutura de governança híbrida os ativos envolvidos não são tão específicos, como os que são encontrados, quando a estrutura escolhida é a hierárquica. No entanto, há uma dependência entre os agentes, que leva a acordos contratuais formais ou informais, para reduzir os custos de transação, no caso do rompimento contratual.

Williamson (1989) destaca que a integração vertical torna-se eficiente devido ao fato de seus ativos serem altamente específicos, de modo que a coordenação pelo mercado perde eficiência, e surge a necessidade de um mecanismo de coordenação mais cooperativo, que contemple um processo de negociação mais efetivo. Nesse caso, é fundamental a sintonia, bem como a resolução de conflitos contratuais que estabelecem uma conduta mais unificada entre os agentes. Ou seja, os contratos poderão atenuar os comportamentos oportunistas, dados os mecanismos de controle e de incentivos. Um dos problemas, nesse caso, está no risco de elevação dos chamados custos burocráticos, que são justificados pelas disputas internas, entre os diferentes departamentos na organização.

Joskow (1991) considera que há uma distinção bastante simplista entre os dois mecanismos institucionais básicos, para a alocação de recursos (firma e mercados), representando apenas o início e não o fim da questão. Isto porque as firmas podem adotar diversas estruturas organizacionais, assim como as transações de mercado podem adotar

muitas formas, desde transações simples, em mercados *spot*, até contratos complexos de longo prazo.

De acordo com Farina *et al* (1997), ao analisarem as decisões sobre a integração vertical, Klein, Crawford e Alchian, em 1978, atentam para a ameaça de rompimento de contratos, quando existem quase-rendas apropriáveis. Quando um investimento específico (que gera perda de valor para o uso alternativo dos ativos) é realizado, resultando em quase-rendas, existe a possibilidade de oportunismo. De acordo com o referencial de Coase (1937), esse problema pode ser resolvido por integração vertical ou por contratos. O pressuposto adotado pelos autores é o de que, à medida que os investimentos se tornam mais específicos, aumentando as quase-rendas, os custos da contratação geralmente crescem mais do que os custos da integração vertical.

Para Sauvée (1995) *apud* Zylbersztjan (1995), a coordenação vertical tem sido um campo importante da pesquisa econômica, tanto teórica, quanto empírica. Para o autor, a teoria da organização industrial tem focado a integração vertical e as decisões do tipo “fazer ou comprar”, sendo baseada em uma abordagem tecnológica e de competição imperfeita. A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem desenvolvido uma visão contratual das firmas e dos mercados, abrindo novas perspectivas para o estudo da coordenação vertical.

2. 3.3 Formas híbridas

O desenvolvimento dos mercados e das estruturas organizacionais levou ao aprofundamento da questão das fronteiras da firma. Williamson (1989) destaca que as formas híbridas são as formas intermediárias entre os mercados e as hierarquias, combinando elementos desses dois extremos. Os contratos, nesse caso, incluem formas mais flexíveis e informais, e possuem mais elementos adaptativos coordenados para contornar distúrbios não antecipados, do que os mercados.

Menard (1994) *apud* Zylbersztjan (1995), ao tratar das formas híbridas de governança, faz uma revisão dos estudos recentes sobre a coordenação vertical, abordando a Organização Industrial, que considera as questões tecnológicas ou o comportamento estratégico na decisão de integrar verticalmente ou não. Klein, Crawford e Alchian (1978) *apud* Zylbersztjan (1995) apontam outros enfoques que consideram a integração vertical como uma resposta à ameaça de apropriação oportunista de quase-rendas.

Faz-se necessário, portanto, mostrar a diferenciação das formas de governança, de acordo com o tipo de integração utilizada. Como já foi mencionado, na integração vertical, na

qual os elementos da produção são mais flexíveis, há uma tendência gradativa da atuação dos agentes, passando a atuarem tanto no mercado, quanto nas empresas, simultaneamente, formando assim as chamadas estruturas híbridas.

2.4. Arranjos Contratuais

O estudo dos contratos tem sido uma vertente essencial ao longo da evolução da ECT, em razão do reconhecimento de sua função de governar as transações. Considerados de forma ampla, eles representam os mais variados acordos entre os agentes, podendo aparecer entre as firmas no mercado, como uma simples transação de compra e venda, ou dentro das firmas, como um contrato de trabalho. Segundo Azevedo (2002, p.21), a teoria do contrato “*é a manifestação de duas ou mais vontades, objetivando criar, regulamentar, alterar, e extinguir uma relação jurídica (direito e obrigações de caráter patrimonial)*”.

Zylbersztajn (1995) destaca o estudo das relações contratuais como uma das principais áreas da NEI, da qual a ECT faz parte, e que também envolve outras áreas, como economia, direito e administração, ainda que estas tenham enfoques diferentes sobre os contratos. A economia e a administração consideram os aspectos ligados à eficiência, enquanto para o Direito, o critério de avaliação dos contratos seria da justiça. O autor relaciona os seguintes aspectos dos contratos:

- Incompletude: característica fundamental de qualquer contrato, que deriva da impossibilidade de se prever eventos ou comportamentos futuros, e da racionalidade limitada dos agentes, que seriam incapazes de considerar todos os aspectos relevantes das transações envolvidas. O desenvolvimento de uma teoria dos contratos deve contemplar regras para o preenchimento das lacunas contratuais inevitáveis .
- Custos: relativos à negociação, à elaboração, ao monitoramento, à criação e à aplicação de mecanismos, para a solução de conflitos e para a punição de comportamentos indesejados. Uma das formas encontradas pela sociedade, para reduzir os custos na solução de conflitos, foi a criação de instituições estruturadas para esse fim, como tribunais formais ou informais. A firma pode ser considerada uma estrutura apta a resolver uma parcela significativa das disputas, através da hierarquia.
- Duração: concebidos em geral com prazo indeterminado, os contratos podem ser temporários *a priori*, ou podem ter a duração interrompida, por quebras contratuais unilaterais, ou ainda por novas etapas de negociação. A presença de ativos específicos

gera a necessidade de compromissos com prazos mais longos, suficientes para que se recupere o investimento realizado.

2.4.1 Estrutura de Governança e Relações Contratuais

As estruturas de governança são necessárias para melhor organizar as transações comerciais, economizando custos de transação. Elas são consideradas como parte do problema de minimização de custos, uma vez que, para determinadas transações, mudanças em sua estrutura podem permitir um aumento ou diminuição em seus custos.

O mercado *spot* é mais adequado para produtos que não possuem alta especificidade dos ativos, sendo mais adequado também quando as próprias regras do mercado são suficientes para coordenar a produção do bem.

A estrutura de governança visa a garantir a continuidade do contrato e a redução dos custos de transação, de forma que ações oportunistas sejam afastadas. São exemplos de estrutura de governança a coordenação via mercado, a hierarquia e a forma híbrida. Essa última é uma forma intermediária entre os mercados e a hierarquia.

Zylbersztajn (1995), com base na teoria dos contratos de Macneil, em paralelo com a ECT, indica que os contratos podem ser classificados em clássicos, neoclássicos e relacionais, e mostra que existe uma relação entre esses tipos de contratos. Williamson (1989) oferece uma análise detalhada de três arranjos contratuais básicos, cada um representando uma estrutura de governança. Ele considera cada contrato como uma função de p (preços), k (especificidade de ativos) e s (salvaguardas).

Nesse sentido, é necessário ter o conhecimento das características das transações. Adequando-se os contratos de acordo com a estrutura de governança, haverá fortes indícios de que ocorrerá uma diminuição nos custos de transação.

O Quadro 01 apresenta a relação entre a especificidade dos ativos e a frequência e as formas eficientes de governança.

Quadro 01 - Relação entre Frequência e Especificidade dos Ativos e as Formas Eficientes de Governança.

Frequência	Especificidade dos ativos		
	Pouco específico	Misto	Idiossincrático- específico
Ocasional	Mercado contrato clássico	Governança trilateral Contrato neoclássico	Governança trilateral Contrato neoclássico
Discreta	Mercado contrato clássico	Governança trilateral Contrato neoclássico	Governança unificada ou bilateral Contrato neoclássico
Recorrente	Mercado contrato clássico	Governança trilateral Contrato relacional	Governança unificada Contrato relacional

Fonte: Adaptado de Williamson (1989)

A combinação de um ativo pouco específico e das frequências ocasional, discreta ou recorrente se traduz na governança via mercado, e, nesse caso, pode ser aplicado o contrato clássico, pelo fato de o mercado proteger as partes de ações oportunistas, dando autonomia para as decisões não-hierárquicas.

Já a combinação entre uma especificidade intermediária e uma particular faz com que seja incentivada a estrutura de governança trilateral, com dois tipos de contrato, o neoclássico e o relacional. Estes contratos irão depender da frequência com que são feitas as transações.

Se a frequência for ocasional e discreta, existe a possibilidade de as partes continuarem transacionando e, devido aos investimentos particulares que cada uma fez, existe grande probabilidade de ações oportunistas, sendo que os investimentos não poderão ser recuperados em uso alternativo ou em outras transações, criando o risco de dependência bilateral. Nessa circunstância, o contrato neoclássico é o mais apropriado, por permitir a existência de um árbitro, para resolver as eventuais disputas e avaliar o desempenho, sem necessitar recorrer à corte judicial. Os contratos com essas características têm um tempo determinado, o que não justifica a integração das transações, e são de longo prazo, necessitando de garantias e salvaguardas.

Se as especificidades dos ativos forem mistas ou idiossincráticas e a frequência for recorrente, podem ocorrer dois tipos de estrutura de governança: a bilateral e a integração vertical. A primeira mantém a autonomia entre as partes, por ser a especificidade do ativo intermediária, não sendo muito elevada, para que necessite de integração vertical. Nesse tipo de situação, a transação ocorre por meio de contrato de longo prazo do tipo relacional. À medida que a especificidade dos ativos aumenta, a integração vertical torna-se mais adequada, pois essa estrutura de governança permite que adaptações com poder de *fiat* não recorram a

consultas e acordos entre firmas. Isso não pode ocorrer, caso o contrato seja estabelecido entre duas empresas.

Os contratos são tratados com grande ênfase, tendo um papel fundamental na NEI, uma vez que cada estrutura de governança detém uma forma de combinação entre os agentes que é mais compatível com um determinado contrato, pois a sua função é facilitar as trocas de produtos ou serviços entre esses agentes. Williamson (1989) classifica os contratos em três formas: o contrato clássico, o neoclássico e o relacional.

2.4.1.1 Contrato Clássico

Para Zylbersztajn (1995), o contrato *clássico* é característico das relações de mercado, de forma que o preço é determinante, enquanto a especificidade dos ativos e a frequência são baixas, se não nulas. Nesses contratos, cláusulas formais especificam a maioria das características da transação em questão, sendo irrelevante a identidade dos participantes; e as suas transações costumam ser altamente monetizadas.

O contrato clássico é considerado um contrato completo, em cujas cláusulas os acordos estão cuidadosamente detalhados, permitindo que os recursos sejam julgados por uma corte judicial, quando os termos forem contestados. A identidade das partes intervenientes na transação não é relevante nesse tipo de contrato, pelo fato de pressupor que esse acordo é desenvolvido em um mercado ideal, onde a negociação é desenvolvida única e exclusivamente em relação ao preço. A participação de uma terceira parte é desencorajada, e as regras e os documentos formais são valorizados e se esgotam no momento da transação, não mais existindo em momento posterior. Praticamente, inexistente custo de transação nessa forma contratual, que é usada para pequenas transações, que não justificam grandes estruturas contratuais.

O contrato clássico tem relação direta com o conceito de mercado em competição perfeita da economia neoclássica. Assim, os contratos do tipo clássico ocorrem quando o mercado é a estrutura de governança escolhida. Nesse caso, não há presença de ativos específicos nas transações. Por outro lado, “*o contrato neoclássico caracteriza-se pelo manifesto desejo de manutenção da relação contratual*” (ZYLBERSZTAJN, 1995, p. 54).

2.4.1.2 Contrato Neoclássico

De acordo com Zylbersztajn (1995), nos contratos neoclássicos, característicos das formas híbridas, os preços têm um papel importante de ajustamento, que é limitado pela presença de ativos específicos, sendo que as salvaguardas são de difícil implementação.

Segundo o autor, esse tipo de contrato é tipicamente um arranjo de longo prazo, cujo objetivo é desenvolver um relacionamento continuado, no qual a identidade dos agentes é importante, em virtude da existência de dependência bilateral, enquanto os mecanismos de ajustamento devem ser flexíveis o suficiente, para permitir que as partes se adaptem a distúrbios de impacto moderado.

Nessa condição, não há condições de prever todas as formas de contingência que podem ocorrer ao longo do tempo que for estabelecido o contrato. Serão necessárias constantes adaptações, no momento em que as contingências forem aparecendo, devendo serem negociadas uma a uma pelas partes.

Para Zylbersztajn (1995), as falhas existentes entre o momento do planejamento e o instante posterior à assinatura e à execução dos contratos fazem com que esse tipo de contrato crie mecanismos flexíveis para tratar as diferenças. A presença de uma terceira parte é necessária, para resolver disputas e avaliar o desempenho estipulado pelo contrato, no momento posterior à sua assinatura. Essa disputa geralmente é tratada em uma corte judicial, ou seja, com o posicionamento do ambiente institucional.

Nos contratos neoclássicos, os agentes envolvidos têm a preocupação de dar continuidade aos contratos, o que não ocorre no tipo clássico, porque o término resultaria em custos para ambas as partes. Outra diferença em relação ao contrato clássico é que o contrato original é utilizado como base de referência para uma nova negociação.

2.4.1.3 Contrato Relacional (*Forbearance*)

No outro extremo das estruturas, o contrato de *forbearance* (controle) pode ser o contrato implícito das organizações formais. Nesse arranjo, é crucial a adaptabilidade às mudanças do ambiente, e os ativos altamente específicos criam a possibilidade de oportunismo, que é reduzida com a construção de salvaguardas. Neste caso, a hierarquia é o principal instrumento de adaptabilidade, através do poder de *fiat* (ZYLBERSZTAJN, 1995).

O contrato relacional é a alternativa contratual, quando a duração e a complexidade dos contratos são elevadas. Ao contrário do contexto neoclássico, que tem como referência o contrato original, esse contrato não utiliza essa referência, mas a inteira relação com a forma que vai se desenrolando ao longo do tempo. As transações que são caracterizadas por esse tipo de contrato são de muito longo prazo. Nesse sentido, os contratos são eminentemente incompletos, e as estruturas de governança caminham no sentido da hierarquia, internalizando a transação na empresa.

De acordo com Zylbersztajn (1995), o contrato é somente mais uma das formas de governança das relações de uma empresa. A integração vertical e a busca direta no mercado são alternativas que devem ser consideradas, frente à teoria dos custos de transação.

2.5 Níveis de Análise

Arbage (2004), sintetiza da seguinte forma os níveis de análise para estudos agroindustriais, que partem de uma perspectiva mais geral, para recortes mais específicos. Conforme Figura 03.

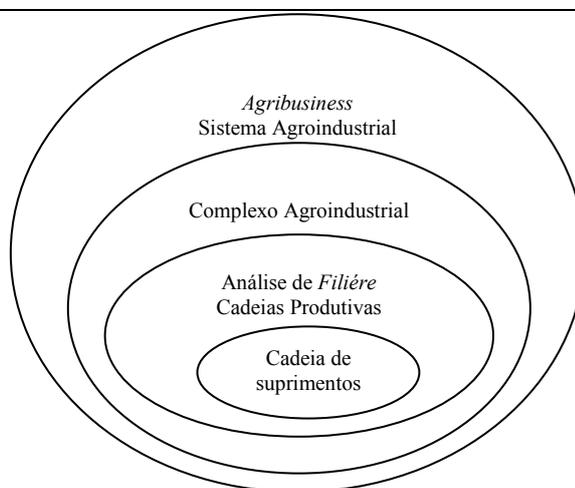


Figura 03. Nível de Análise dos Estudos Agroindustriais.

Fonte: Arbage (2004).

Neste trabalho, será enfocada a análise de *Filière* (Cadeias Produtiva) e as Cadeias de Suprimentos. No entanto, cabe destacar que essas duas cadeias pertencem a uma dimensão

maior, que é o Complexo Agroindustrial¹, e esse por sua vez está incluso no Sistema Agroindustrial (SAI), (*Agribussines*)².

2.5.1 Cadeia Produtiva

Neste trabalho, o conceito de cadeia produtiva é considerado sinônimo do conceito de *filière*, conforme concordam Pires (2001) e Batalha (1997). A análise de *filière* foi desenvolvida na França, na década de 1960, e teve maior destaque entre os economistas agrícolas e pesquisadores ligados aos setores rural e agroindustrial (BATALHA, 1997).

De acordo com Pires (2001), uma cadeia produtiva é definida a partir da identificação de determinado produto final e do encadeamento das várias operações técnicas, comerciais e logísticas, de jusante a montante, necessárias à sua obtenção. Batalha (1997, p. 27) declara que “*essa lógica assume implicitamente que as condicionantes impostas pelo consumidor final são os principais indutores de mudanças no status quo do sistema*”.

De acordo com Batalha (1997), a cadeia produtiva é composta por dois níveis: a cadeia principal e as cadeias auxiliares. Pires (2001, p. 78) destaca que “*na cadeia principal as atividades são diretas e vinculadas ao objetivo principal da cadeia*”. Batalha (1997) afirma que as cadeias auxiliares realizam atividades indiretas e de suporte ao objetivo principal, interagindo dinamicamente com as cadeias principais, às quais estão subordinadas.

Batalha (1997), reportando-se a Morvan, afirma que há cinco principais utilizações para o conceito de cadeia produtiva:

- i) Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo;
- ii) Formulação e análise de políticas públicas e privadas (consiste na identificação dos elos fracos e de seu incentivo através de uma política adequada, de modo a promover o desenvolvimento de todos os agentes da cadeia);
- iii) Ferramenta de descrição técnico-econômica (a descrição técnica consiste na identificação das operações de produção, responsáveis pela transformação da matéria prima em produto acabado ou semi-acabado; já a descrição econômica permite analisar as relações

¹ Surgiu na literatura nacional, na década de 80, através dos autores José Graziano da Silva, Geraldo Muller e Ângela Kageyama. Complexo agroindustrial é um conjunto de agentes vinculados direta e indiretamente a uma determinada matéria-prima agrícola.

² O SAI é o conjunto de atividades e agentes que concorrem para a produção de produtos, com origem no setor primário, e se estende, desde a produção de insumos para as fazendas, até a chegada do produto ao consumidor final (BATALHA, 1997).

econômicas originadas pela estrutura técnica, identificando atores envolvidos e principais mercados);

iv) Metodologia de análise da estratégia das firmas (estuda as relações diretas entre as empresas e o conjunto de articulações que constituem a cadeia, buscando evidenciar sinergias comerciais e tecnológicas entre as atividades que a constituem); e,

v) Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e de apoio à tomada de decisão tecnológica (com a representação de uma cadeia produtiva, pode-se identificar, por exemplo, de acordo com Batalha (1997, p. 45), as perturbações criadas à montante e à jusante da inovação original, podendo avaliar também as conseqüências das inovações, tanto no interior da cadeia, como nas demais cadeias, com as quais ela se interconecta).

2.5.2 Cadeia de Suprimentos

Segundo Cooper e Lambert (2000), o termo SCM (*Supply Chain Management*) foi originalmente introduzido por consultores organizacionais, no início dos anos 1980 e, desde então, tem recebido crescente atenção. Citado por Wood e Zuffo, apud Cooper e Lambert (2000) o *supply chain management* pode ser definido como "*(...) uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando reduzir custos, minimizar ciclos e maximizar o valor percebido pelo cliente final por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas*".

E, citando Poirier & Reiter, Cooper e Lambert (2000), define SCM como:

(...) um sistema que envolve todos os elementos de uma cadeia de produção, do fornecedor de matéri- prima até a entrega do produto (ou serviço) pelo comércio varejista (ou pela empresa prestadora de serviços) ao consumidor final, visando à otimização da cadeia de valores como um todo.

O Fórum Global da Cadeia de Suprimentos (GSCF) definiu cadeia de suprimentos como a gestão e a integração dos processos chaves do negócio de uma extremidade, com os produtos, os serviços, e a informação que adicionam o valor para clientes e outras partes interessadas (COOPER E LAMBERT, 2000).

Esses autores apresentam um (sistema) *framework* que relaciona os elementos a serem considerados, quando se utiliza, como nível de análise, uma cadeia de suprimento. Segundo o sistema, os principais elementos são: a estrutura de trabalho em conjunto da cadeia de suprimentos; os processos de negócios das organizações; e os componentes do gerenciamento da cadeia de suprimentos. Com relação à estrutura da cadeia de suprimentos, os aspectos significativos a identificar são: i) quem faz parte da cadeia; ii) a dimensão estrutural da rede; e iii) os *links* de negócios estabelecidos entre os agentes.

De acordo com Batalha (1998), a gestão da cadeia de suprimentos assume papel relevante e estratégico na definição dos indicadores de performance do nível de serviço, que os elos participantes da cadeia desejam oferecer aos seus clientes internos e externos. No conceito de cadeia de suprimentos, as empresas devem promover esforços com o objetivo de otimizar a cadeia.

Especificamente em termos do setor agroindustrial, torna-se relevante o estudo da interface que existe entre o setor pecuário e o industrial, tendo em vista ser a transação mais importante, além de ser permanente fonte de conflitos entre os produtores rurais e as empresas processadoras.

Segundo Cooper & Lambert (2000), dois principais fatores devem ser considerados, no momento de estruturar a cadeia de suprimentos: em primeiro lugar, o gerenciamento, ao longo de uma cadeia de suprimentos, depende da complexidade do produto, do número de fornecedores disponíveis e da disponibilidade de matéria-prima. E, em segundo lugar, o tamanho da cadeia e o número de fornecedores e demandantes existentes em cada nível da cadeia.

Esses autores, segundo Arbage (2004), consideram como ponto de partida os membros-chave da cadeia, que devem verificar como a cadeia de suprimentos está estruturada. Esses, por sua vez, são os agentes que efetivamente adicionam valor ao produto, sendo que se compõem dos membros primários e dos membros-suporte. Outros aspectos relevantes são a determinação da dimensão estrutural do trabalho e a identificação dos diferentes tipos de processo estabelecido ao longo da cadeia.

De acordo com Arbage (2004, p.84), são considerados membros primários da cadeia de suprimentos “*todas as organizações ou unidades estratégicas de negócios que criam valor para o consumidor enquanto que os membros suporte não adicionam valor diretamente ao produto, mas são entidades importantes para o desempenho global da cadeia*”.

2.5.2.1 Gerenciamento da cadeia de suprimentos

Inicialmente, o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos foi definido como uma metodologia desenvolvida para alinhar todas as atividades de produção de forma sincronizada, visando a reduzir custos, a minimizar ciclos e a maximizar o valor percebido pelo cliente final, por meio do rompimento das barreiras entre departamentos e áreas (WOOD JUNIOR E ZUFFO, 1998).

A produção de bens agroindustriais vem se tornando um negócio globalmente organizado. A dificuldade de administrar os recursos necessários para, simultaneamente, projetar, fabricar e distribuir os produtos, e agregar o valor ao longo de uma cadeia, depende, fundamentalmente, da competência de cada elo, em prover o melhor nível de serviço na cadeia de suprimentos. Com essa redistribuição de atividades de adição de valores entre os parceiros da cadeia de suprimentos, pode-se dizer que produtos pertencem à cadeia de suprimentos e não a uma empresa (elo) isoladamente.

Um dos principais problemas encontrados na produção de bens agroindustriais é a variabilidade entre a demanda prevista e a demanda real. A variabilidade nos padrões de emissão de pedidos e na demanda de uma cadeia ocorre, porque os responsáveis pela emissão dos pedidos de compra modificam a previsão de demanda, ocasionando mudanças significativas ao longo da cadeia de suprimentos. Quanto mais distante estiver o elo de ligação, maiores serão os efeitos negativos, decorrentes das mudanças na previsão de demanda.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conceito baseado no controle da rede de trabalho e na integração de processos entre as empresas, tendo como foco o consumidor final, no qual o compartilhamento da informação e o planejamento conjunto podem aprimorar, de maneira significativa, o nível de serviço oferecido ao cliente final.

O conceito de gerenciamento da cadeia de suprimentos induz os elos participantes da cadeia a implementar conjuntamente o planejamento e a coordenação do fluxo de materiais e de informações, de montante a jusante da cadeia, na forma de um sistema (cadeia) integrado. O impacto de uma decisão tomada, em qualquer parte do sistema, afetará o sistema como um todo, de modo que ações de uma empresa afetam, de forma positiva ou negativa, os custos das outras empresas da cadeia de suprimentos.

Uma forte integração enfatiza diretamente um relacionamento de longo prazo, além de encorajar um planejamento e um esforço conjunto na solução de problemas. Entretanto, a integração interna e externa dos participantes da cadeia de suprimentos é uma tarefa complexa

e geralmente implementada em longo prazo. Um dos motivos é a falta de conhecimento e de entendimento do conceito de cadeia de suprimentos, assim como dos benefícios dessa integração.

O gerenciamento da cadeia de suprimentos é um conceito necessário, para se implementar uma estratégia de mercado bem concebida, mas não consegue desfazer totalmente os efeitos de uma estratégia de mercado mal concebida. É imperativo para as empresas assegurarem que a implementação de suas estratégias de logística, de produção, de qualidade e de compras, de táticas e de medição de desempenho estejam corretamente alinhadas com as estratégias das áreas financeiras, operacionais, de *marketing*, e desenvolvimento de novos produtos e vendas (BATALHA e SILVA 1999).

2.6 Características - Processos Interorganizacionais

De acordo com Furlanetto (2002), quando uma empresa determina a sua cadeia de suprimentos, o gerenciamento permite ao coordenador uma maior visualização das funções, tais como:

- Facilitar a troca de informações entre os diferentes elos da cadeia, para a padronização de práticas e operacionalização;
- Promover entre os agentes acordos e contratos, e monitorar esses contratos, para a promoção de intercâmbio entre o usuário-produtor, no sentido de possibilitar a geração de inovações e a introdução de novas tecnologias e;
- Interagir com o ambiente institucional, visando a modificar, sempre que for necessária, a “regra do jogo”.

Frente a essas considerações, fica evidente que a estruturação e a coordenação da cadeia de suprimentos objetiva mais eficiência às empresas.

Em seu trabalho, Furlanetto (2002) considera seu modelo ideal de gerenciamento da cadeia de suprimentos como tendo as seguintes características: a Identificação dos agentes, as ações conjuntas, a cooperação, os contratos flexíveis, o livre fluxo de informações, a padronização das ações, a existência de um coordenador da cadeia, a negociação dos conflitos entre as partes, a estratégia única para a cadeia, a existência de uma marca que identifique a cadeia, e o compartilhamento dos lucros.

Arbage (2004) também identifica as características idéias no gerenciamento da cadeia de suprimentos, em sistemas agroalimentares, no Rio Grande de Sul, que foram: a identificação dos agentes, as ações conjuntas, a visão de longo prazo, a liderança, a filosofia

corporativa, os estoques, os custos, a informação, as divisões de recompensas e a velocidade das transações.

Com base no referencial teórico, cabe agora destacar as caracterizações “ideais” da estrutura de governança da cadeia de suprimentos suínos, as quais serão apresentadas a seguir.

2.6.1 Identificação dos agentes

O primeiro passo para a formação e estruturação de uma cadeia de suprimentos é a identificação de seus agentes. É fundamental e indispensável que, antes da transação, os agentes sejam identificados, para que, no momento da negociação, não haja conflito (ou maiores conflitos) entre as partes envolvidas. Se não ocorrer a identificação dos agentes, considera-se que a transação foi realizada sob “concorrência perfeita”, ou seja, que a lei da oferta e demanda prevaleceu, não necessitando a identificação dos agentes.

De acordo com Furlanetto (2002), os autores Coase e Williamson, ao romperem com a visão neoclássica, consideram os agentes como atores-chave no contexto da Economia dos Custos de Transação. Assim, ao transacionar com agentes identificados, credenciados, e que desejam permanecer na transação, possibilita-se a diminuição dos custos de ir ao mercado (identificar, qualificar e monitorar os agentes), pois podem ser distribuídos ao longo das transações futuras.

Assim, a identificação dos agentes proporciona às empresas a minimização de incertezas e riscos, pois, com um histórico construído ao longo das sucessivas transações, os agentes proporcionam a redução de possíveis riscos futuros e dos custos relativos à coleta de informações acerca dos novos agentes, que estão relacionados com os custos de transação. Ou seja, constituiu-se um lastro dos agentes para a transação.

Ainda segundo Arbage (2004), o conhecimento dos agentes proporciona ao agente coordenador das ações interorganizacionais o poder de definir diferentes mecanismos de coordenação, que sejam necessárias ao desempenho dos negócios, na perspectiva das cadeias de suprimentos.

Frente à configuração atual das empresas, as quais buscam um grau elevado de especialização e focalização dos ativos e do desempenho, além de competência individual e contínua, essas empresas, principalmente as vinculadas ao agronegócio, exigem e necessitam a co-responsabilidade de seus fornecedores, ao longo da cadeia de suprimentos. Furlanetto (2002) destaca ainda que há uma tendência mundial em reduzir o número de fornecedores, a qual permite melhor negociação, através da identificação dos fornecedores, do treinamento e

da qualificação, juntamente com um processo criterioso, junto aos fornecedores, por parte das empresas.

Portanto, neste aspecto, a identificação dos agentes objetiva:

- Identificar se o conhecimento dos agentes que comercializam é um fator relevante e importante;
- Se a empresa focal está preocupada com a identificação dos agentes, ao organizar a cadeia de suprimentos, e;
- Se a identificação dos agentes condiciona algum tipo de preferência em transações futuras com a empresa.

2.6.2 Ações Conjuntas – Cooperação

Para que o gerenciamento da cadeia de suprimentos tenha êxito, é necessário o desenvolvimento de ações conjuntas e, conseqüentemente, o desenvolvimento de estratégias coletivas. As ações conjuntas e o contínuo processo de cooperação proporcionam melhorias no processo, bem como a redução de custos de transação, condições necessárias e indispensáveis para a sobrevivência e a redução de conflitos.

Ao longo da cadeia de suprimentos, pode ocorrer um maior ou menor grau de interdependência entre os diferentes elos. De acordo com Arbage (2004), a decisão das empresas, em trabalharem coletivamente ou individualmente, parte dos pressupostos da Economia dos Custos de Transação, que se justifica na tentativa de reduzir variáveis potencialmente causadoras de atritos nas transações.

Furlanetto (2002) destaca três tipos de cooperação, ao longo da cadeia de suprimento, que são:

- **Cooperação de Produção:** quando os agentes se relacionam somente em um elo durante o processo produtivo. Esse tipo de cooperação ocorre de forma natural, no decorrer das relações, e permite que muitos dos problemas sejam solucionados, à medida que vão surgindo.
- **Cooperação de Tecnologia:** quando os agentes se envolvem no desenvolvimento de novos produtos, serviços ou tecnologias. Neste caso, há um envolvimento formal das equipes técnicas de todas as empresas, elaborando projetos que podem gerar ou não uma nova empresa, pois são criados para desenvolver, aprimorar ou inovar produtos e serviços, e;

- **Cooperação Institucional:** quando a cooperação ocorre entre empresas e instituições, ou ainda, quando visam a aperfeiçoar ou a alterar regras institucionais. As cooperações institucionais são aquelas em que as empresas, geralmente de forma conjunta, procuram estabelecer ações, no sentido de desenvolver programas de treinamento e qualificação do setor, bem como de aperfeiçoar ou de alterar normas institucionais, tais como leis estaduais ou federais.

A relação de cooperação mais freqüente, durante a cadeia de suprimentos, é a cooperação de produção, ou seja, do tipo usuário-produtor, que ocorre ao longo das cadeias de suprimentos. A cooperação tecnológica é mais freqüente na cadeia de pesquisa e tecnologia. Já a cooperação institucional, embora seja freqüente, envolve todo um setor, não se restringindo somente à cadeia de suprimentos. Entretanto, ela pode ser fruto de ações de uma cadeia somente.

2.6.3 Contratos

A vigência dos contratos, na cadeia de suprimentos, geralmente é indeterminada e passível de renegociação. O que é comum nesse caso é um controle mais intenso nas primeiras transações. Posteriormente, estas se tornam mais flexíveis, devido ao “lastro” no histórico construído, ao longo da relação.

De acordo com Williamson (1989), a tipologia de contratos que se destaca na cadeia de suprimentos é a de Macneil, de 1978, na qual os contratos vigentes assumem muito mais uma forma híbrida, resultante da combinação dos contratos neoclássicos e relacionais, com inclinação maior para os contratos do tipo relacionais.

2.6.4 Visão de Longo Prazo

Segundo Arbage (2004), quando as empresas desenvolvem a visão de longo prazo, nas relações econômicas, entre os agentes pertencentes à cadeia de suprimentos, elas permitem contornar dois problemas, relacionados às transações: reduzir a ocorrência de conflitos de toda ordem entre fornecedores e clientes, e permitir que a base de fornecedores seja mantida, ou mesmo reduzida.

2.6.5 Liderança – Coordenador da Cadeia

Segundo Furlanetto (2002), uma das premissas básicas, para a coordenação da cadeia, é admitir o seu funcionamento aos moldes de uma grande empresa, sendo fundamental que esta possua um gerenciador, nos padrões estabelecidos pelos preceitos de Coase (1937), ou seja, um “ordenador” da produção, responsável pelas transações, ao longo de toda a cadeia.

O objetivo da coordenação da cadeia de suprimentos é promover e determinar a ordem entre os agentes. Com isso, o sistema de informação passa a ocorrer com maior naturalidade, além de promover a interação entre os agentes na cadeia de suprimentos.

2.6.6 Sistemas de Controle

Para este trabalho, julgou-se que o controle é uma característica indispensável para a análise da cadeia de suprimentos. Portanto, identificaram-se os sistemas de controle mais utilizados são: i) o controle de insumos; ii) o controle ambiental; iii) o controle financeiro; iv) o controle operacional da produção; e v) o controle zootécnico.

i) Controle de Insumos: quem controla os insumos a serem utilizados ao longo da cadeia é o agente detentor dos ativos de transação. Cabe destacar que há uma limitação na livre escolha dos insumos, frente a acordos contratuais já estabelecidos.

ii) Controle Ambiental: a questão ambiental é determinante antes mesmo da realização do contrato. Nenhum produtor pode exercer a atividade sem a licença ambiental. Essa licença é dada por prazo indeterminado e sob avaliação periódica.

iii) Controle Financeiro: no controle financeiro das propriedades, os ativos de transação pertencem ao produtor, portanto, o controle é realizado pelo próprio produtor. Já nas propriedades onde os ativos de transação são propriedade da cooperativa ou da Aurora, a cooperativa é quem tem o controle financeiro. E nos sistemas de ativos de transação mistos, é o produtor quem tem o controle financeiro, sendo supervisionado pela cooperativa.

iv) Controle Operacional da Produção: nos sistemas em que os ativos de transação pertencem ao produtor, é este quem vai operacionalizar a sua produção, até a programação de abate e acordos pré-contratuais. Posteriormente, é a cooperativa quem faz toda a parte operacional da produção. Nos sistemas em que a cooperativa detém os ativos de transação, e nos sistemas em que os ativos de transação são mistos, é a cooperativa quem responde pelo controle operacional.

v) Controle Zootécnico: o controle zootécnico é de responsabilidade do departamento técnico da cooperativa, com colaboração dos produtores.

2.6.7 Orientação e assistência técnica

A orientação e a assistência são características fundamentais, para orientar os produtores quanto ao manejo e a produção, pois a atividade vem se especializando e se tecnificando. Portanto, a orientação é outra característica da gestão da cadeia de suprimentos, sendo que uma boa assistência pode reduzir custos, tanto de produção, como de transação.

2.6.8 Sistema de troca de informações

A característica anterior somada à troca de informações adequada, ou seja, do produtor para a cooperativa e da cooperativa para o produtor, proporciona a redução de riscos e a visualização das perspectivas do setor.

2.6.9 Volume de produção

Atualmente, o volume de produção está sendo um fator decisivo para os produtores permanecerem na atividade. Dessa forma, há necessidade de saber a escala de produção dos produtores para, então, a cooperativa traçar metas e identificar o futuro do setor.

2.6.10 Síntese das Características “ideais” de coordenação da cadeia de suprimentos

Assim sendo, as características anteriormente citadas fazem parte da estrutura “ideal” de governança de uma cadeia de suprimentos, de forma genérica.

Em síntese, o Quadro 02 apresenta as características definidas nesta secção, baseadas na literatura citada ao longo deste capítulo.

Quadro 02. Características “Ideais” da estrutura de governança da cadeia de suprimentos

Características “Ideais”	Especificidades
Identificação dos Agentes	Predominam as transações, nas quais os agentes são previamente identificados e possuem preferência em transações futuras.
Ações Conjuntas – Cooperação	Para que a cadeia tenha desempenho desejado, há necessidade de ações de cooperação entre os agentes envolvidos.
Contratos	Predominam os contratos de longa duração, muitas vezes informais, flexíveis e adaptáveis.
Visão a longo prazo	O relacionamento entre os agentes deve ser de longo prazo, para reduzir conflitos e manter uma base de fornecedores.
Liderança - Coordenação da cadeia	A liderança efetiva da empresa focal nas ações interorganizacionais permite que esta coordene a cadeia.
Sistema de controle	O controle efetivo dos principais sistemas (financeiros, operacionais, ambientais, assistenciais e zootécnicos), proporciona segurança para a empresa focal.
Orientação e assistência técnica	A presença de agentes com alto grau de orientação reduz os custos e os riscos da cadeia.
Sistema de troca de informações	É indispensável a troca de informações ao longo da cadeia, entre todos os seus agentes, para a redução dos custos de transação.
Volume de produção	O volume de produção precisa estar adequado às exigências de mercado. Portanto, faz-se necessário caracterizar a escala de produção.

III. METODOLOGIA DA PESQUISA

O objetivo deste capítulo é apresentar o método de pesquisa que serviu como base para analisar a governança da cadeia produtiva de suínos, em duas cooperativas no Oeste de Santa Catarina. Para tal trabalho, o método considerado mais adequado é o estudo de caso.

3.1 Definição do Método: estudo de caso

De acordo com Gil (1987), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível, mediante os outros tipos de delineamentos considerados. O autor afirma que os estudos de casos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade. O tratamento estatístico é simples quando a análise é quantitativa. A análise qualitativa pode ter apoio quantitativo, mas geralmente se omite a análise estatística ou seu emprego não é sofisticado.

O autor ainda afirma que, no estudo de caso, os resultados são válidos só para o caso que se estuda. Não se pode generalizar o resultado atingido no estudo de uma cooperativa, por exemplo, a outras cooperativas. Mas aqui está o grande valor do estudo de caso: fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada, cujos resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Segundo Yin (1994), o estudo de caso é um dos caminhos para a realização de pesquisa de ciência social. O estudo de caso vem sendo utilizado com frequência cada vez maior pelos pesquisadores sociais, visto servir a pesquisas com diferentes propósitos, tais como: explorar situações da vida real, cujos limites não estão claramente definidos; descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; e explicar as variáveis causais de determinado fenômeno, em situações muito complexas, que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos. Ainda segundo Yin (1994), o

estudo de caso pode ser utilizado tanto em pesquisas exploratórias, quanto em descritivas e explicativas.

E, em geral, segundo o autor, os estudos de caso são as estratégias preferidas quando as questões "como" ou "por que" estão presentes; quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos; e quando o foco é no fenômeno contemporâneo; entre alguns contextos da vida real. O estudo de caso e os experimentos não representam uma "prova", e a meta do investigador é expandir e generalizar (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Para Gil (1987), o estudo de caso é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. O aspecto interessante do estudo de caso é o de existir a possibilidade de estabelecer comparações entre dois ou mais enfoques específicos, o que dá origem aos estudos comparativos de casos. Segundo Yin (1994), as possibilidades são variadas, para conduzir o estudo de caso, pois são estabelecidas duas dimensões para o estudo. A primeira delas está relacionada à quantidade de casos a serem trabalhados, que pode tratar de um ou de múltiplos casos; ao passo que a segunda está relacionada com a quantidade de unidades de análise. Do cruzamento dessas duas dimensões, têm-se as quatro possíveis estratégias de condução dos estudos de caso, como se verifica na Figura 04.

	Caso Simples	Casos Múltiplos
Holístico (unidade única de análise)	Tipo 1	Tipo 3
Enraizado (múltiplas unidades de análise)	Tipo 2	Tipo 4

Figura 04. Tipos Básicos de Desenhos de Pesquisa para Estudos de Caso

Fonte: Yin (1994).

Desse modo, com base na figura 04, pode-se afirmar que o desenho de pesquisa a ser utilizado é do tipo três, pois o trabalho está focado no estudo de caso múltiplo, com uma única unidade de análise: o gerenciamento das cadeias produtivas de suínos, em duas cooperativas no Oeste de Santa Catarina.

Portanto, inicialmente, por meio de múltiplos estudos de caso, procurou-se entender e descrever a estrutura de governança das diferentes cadeias de suprimentos, bem como identificar as principais características destas coordenações (*within-case analysis*). Posteriormente, com base nos dados obtidos em cada um dos casos, foram feitas análises comparativas entre as diferentes estruturas de governança, identificando as principais características que, de maneira geral, caracterizam o gerenciamento da cadeia de suprimentos (*cross-case analysis*).

3.2 Procedimento da Pesquisa

Para que a pesquisa tenha êxito, é necessário que o método de condução seja adequado aos objetivos.

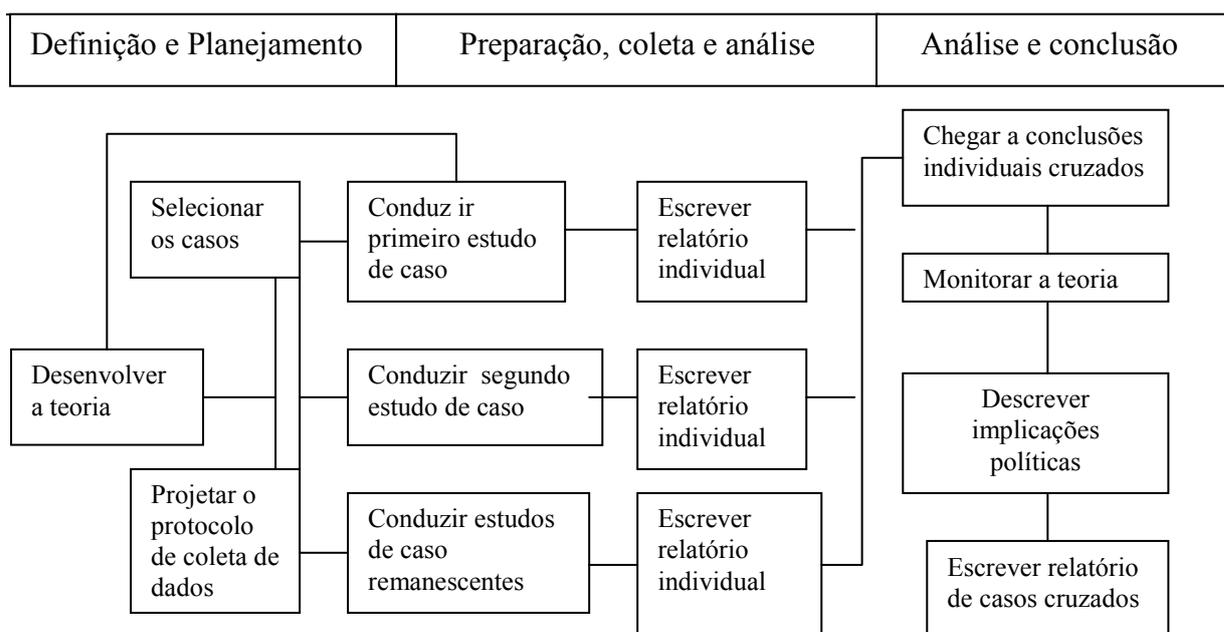


Figura 05. Método de Estudo de Caso.

Fonte: Yin (1994)

3.2.1 Definição e Escolha das Cadeias de Suprimentos

Foram analisadas as cadeias produtivas de suínos, em duas cooperativas que atuam na atividade suinícola, em Santa Catarina. De maneira que o trabalho foca, pois, a análise de cooperativas.

O processo de escolha das cooperativas foi em função da representatividade no volume de produção destinado à Aurora Alimentos. De forma que as duas cooperativas que mais se destacaram são a Cooperativa Alfa e a Cooperativa A1. A Aurora serviu de base, pois é a cooperativa que mais tem representatividade no Oeste Catarinense, sendo formada pelo capital de cooperativas, entre elas a Cooperativa Alfa e a Cooperativa A1, que, juntas, representam 70% do total do capital da Aurora.

3.2.2 Definição dos Fatores Condicionantes da Estrutura de Governança

Para entender o porquê da coexistência de sistemas de governança na cadeia de suprimentos da suinocultura, foram identificados e analisados os fatores condicionantes destes mecanismos, bem como foram caracterizadas as diferentes formas assumidas por estes mecanismos de coordenação. Os fatores considerados foram definidos com base no referencial teórico, e relacionados às características da coordenação pela cadeia de suprimentos, conforme é destacado no capítulo anterior (capítulo 2).

Primeiramente, procurou-se identificar como as cooperativas organizam a sua cadeia de suprimentos. Posteriormente, buscou-se entender por que a suinocultura possui diferentes formas de governança em sua cadeia produtiva. E, finalmente, analisaram-se as principais características de cada um destes mecanismos de coordenação analisados.

Portanto, o instrumento de coleta dos dados, os roteiros das entrevistas (anexo A e B), foram construídos no sentido de se obterem subsídios para responder o **porquê** e o **como** cada empresa se organizou. No sentido de identificar as principais características de cada uma das cadeias de suprimentos analisadas, o instrumento de coleta de dados levou em consideração os fatores relacionados no Anexo A.

3.2.3 Coleta de dados

Segundo Gil (1987), o sucesso de um sistema está intimamente ligado à escolha adequada do tipo ou dos tipos de instrumentos a utilizar, sendo esta escolha dependente dos objetivos pretendidos. Esta fase consistiu no trabalho de reunir os dados para análise e avaliação, nas diversas etapas da pesquisa.

Conforme Yin (1994), há, basicamente, seis fontes de evidências para a coleta de dados: a análise documental, a análise de arquivos, as entrevistas, a observação direta, a observação participante, e os artefatos físicos. O fator determinante para a escolha da fonte de

coleta de dados adequada deverá ser o caminho para o pesquisador chegar até as informações, e dependerá do tipo de pesquisa realizado. Entre as citadas, foram utilizadas, neste trabalho, as seguintes fontes:

- a. Documentação: foram utilizados contratos, projeto técnico e artigos, bem como outros documentos administrativos.
- b. Registros arquivais: foram utilizados registros organizacionais, organogramas, diagramas, registros e anotações pessoais.
- c. Entrevistas: as entrevistas, de natureza aberta e semi-estruturadas, foram realizadas com os gerentes, os funcionários do departamento técnico e os produtores. As entrevistas foram aproveitadas para a análise da cadeia de suprimentos.
- d. Observação-Participante: é um modo especial de observação, no qual o pesquisador não é meramente um observador passivo. O investigador pode ter uma variedade de papéis, dentro de uma situação, em um estudo de caso, e pode atualmente participar nos eventos que estão sendo estudados. Salientando que a pesquisa junto aos suinocultores foi realizada nas propriedades, o que proporcionou a observação mais detalhada do sistema.

Com base na pesquisa preliminar, foram definidas as cadeias de suprimentos a serem estudadas. Alicerçado por um roteiro de entrevistas (como segue no Anexo A), foram entrevistados os gerentes da suinocultura de cada cooperativa. A partir dessas entrevistas, foram desenhadas as cadeias de suprimentos de cada uma das cooperativas, permitindo-se a identificação dos principais agentes que constituem estas cadeias.

Considerando que, na pesquisa qualitativa, o trabalho é realizado no ambiente natural e com inúmeras variáveis, torna-se difícil, em apenas um instrumento de coleta de dados, captar todas as evidências e informações do objeto de estudo. Yin (1994) sugere que o pesquisador se utilize de múltiplas fontes de informação e de evidências, ou seja, que se faça uma triangulação dos dados, para que haja uma convergência de informações.

Portanto, com o intuito de realizar a triangulação, realizou-se, em todos os casos, entrevista com mais de um dirigente da empresa e produtores. A pesquisa complementou-se, através de coletas de informações, e através de análise de documentos e arquivos, referentes às empresas estudadas. Com isso, foi realizada a triangulação dos dados, usando diferentes fontes de informação.

No total dos casos, foram entrevistadas 35 pessoas, e a duração média das entrevistas, com os gerentes e departamento técnico, foi de 2 horas e 30 minutos. Já com os produtores, o tempo de cada entrevista ficou em 30 minutos. No caso 1, foram entrevistados quatro funcionários da cooperativa A1, sendo eles dois gerentes e dois técnicos. Já o número de produtores entrevistados no caso 1 foi de doze, ou seja, dois por sistema de produção. No caso 2, foram cinco funcionários (dois gerentes e três técnicos) e 14 produtores.

Salientando que, para o maior entendimento e entrosamento com os sistemas, a pesquisadora realizou estágio nas duas cooperativas, o que totalizou 400 horas de estágio, sendo 200 horas em cada cooperativa.

3.2.4 Análise e Conclusões

A análise dos dados foi efetuada em duas etapas. Na primeira etapa, foram analisados os dados de cada uma das cadeias estudadas. Por meio de uma análise isolada, de cada um dos casos (*within-case analysis*), procurou-se entender “**por que**” e “**como**” cada cadeia se organiza e é coordenada, identificando os principais condicionantes de cada estrutura de coordenação.

Na segunda etapa, foram comparados os casos entre si, procurando identificar as semelhanças e as diferenças que pudessem facilitar a obtenção de conclusões, a respeito do objeto de estudo (*cross-case analysis*). A comparação foi feita com base nas estruturas das cadeias de suprimentos, já que o objetivo era a comparação, ou seja, entender “**como**” ocorre a formação dos diferentes mecanismos de coordenação da cadeia de suprimentos, considerando ainda que o objetivo dessas formas de governança é o alinhamento.

A partir da análise dos dados (primários e secundários), procurou-se definir como ocorreu o processo de formação das estruturas de governança, identificando suas principais características e condicionantes.

Em suma, as etapas de realização da pesquisa foram:

- Etapa 01. Definição do problema de pesquisa, proposições teóricas, objetivos geral e específicos, justificativa da pesquisa, referencial teórico e construção preliminar de pesquisa;
- Etapa 2. Definição de metodologia;
- Etapa 3. Escolha das cooperativas a serem pesquisadas, e pesquisa de campo, através de entrevistas e análise de documentos e arquivos.
- Etapa 4. Análise individual dos casos e análise conjunta dos casos.

- Etapa 5. Conclusões e considerações finais.

Para melhor visualizar as etapas de pesquisa, segue a figura 06.

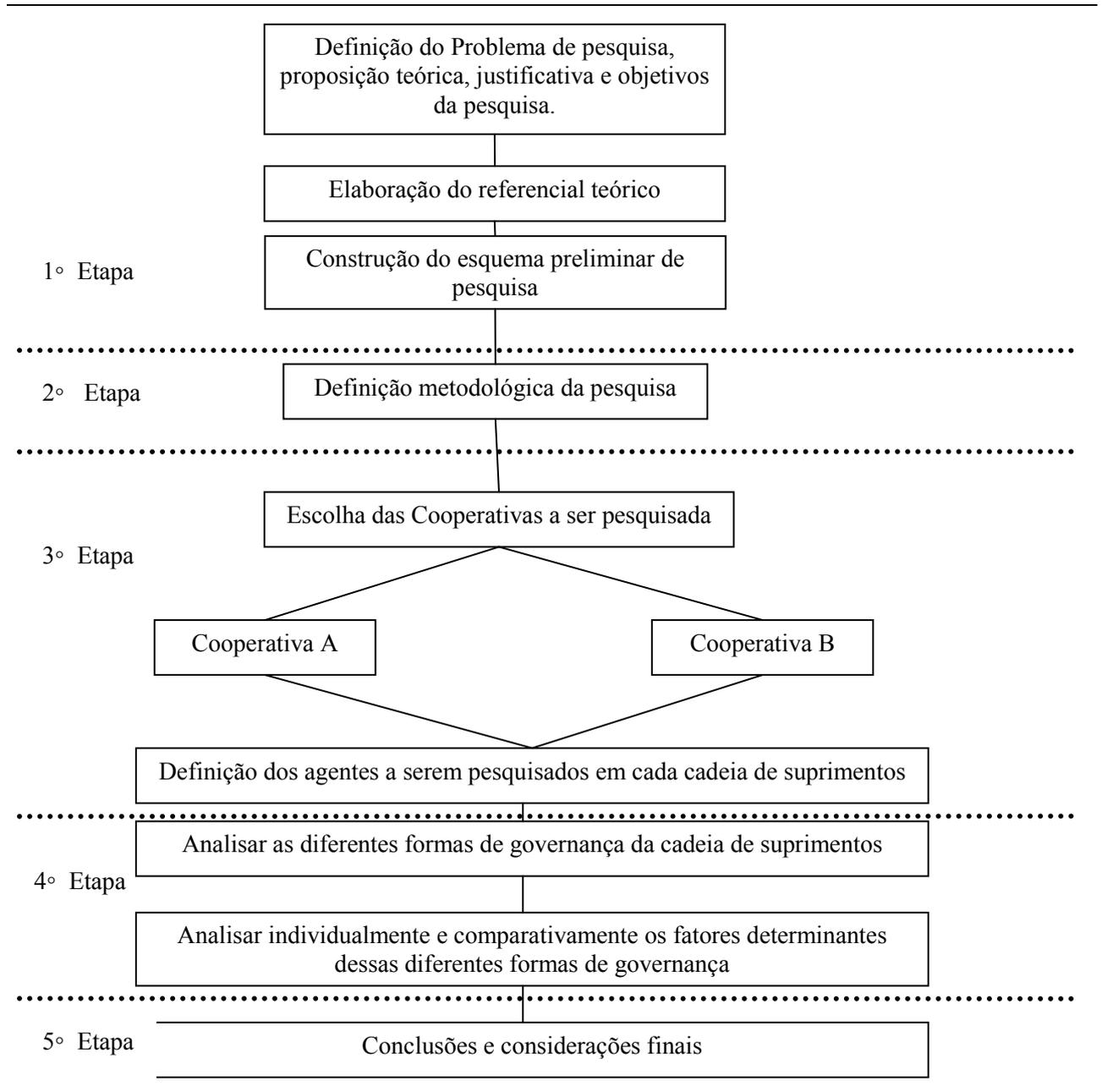


Figura 06. Etapas da Pesquisa

IV. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS INDIVIDUAIS

Neste capítulo, é descrito de forma individual cada caso pesquisado, com o objetivo de verificar os fatores condicionantes da coexistência de diferentes sistemas de governança na cadeia de suprimentos da suinocultura no Oeste de Santa Catarina,

Os resultados da pesquisa são apresentados, conforme já destacado no esquema de pesquisa, apresentado na metodologia (capítulo 3), ou seja, partindo de uma análise mais generalista das Cooperativas, para uma análise focada na cadeia de suprimentos da suinocultura, em cada caso estudado.

Portanto, segue os principais resultados, sob a luz da literatura da Nova Economia Institucional. Inicialmente, o caso da Cooperativa A1 e, posteriormente, o caso da Cooperativa Regional Alfa.

4.1 Ambiente do Estudo

Este estudo tem como base uma estrutura interorganizacional, porém sua análise é intra-organizacional. Portanto, foram selecionadas as duas Cooperativas com maior volume de produção de suínos, associadas da Aurora. Ou seja, este estudo irá apresentar as estruturas de governança da cadeia de suprimentos de suínos de corte da Cooperativa A1 e da Cooperativa Alfa. De acordo com a figura 07.



Figura 07. Ambiente do Estudo

4.2 Cooperativa A1

Setor: Cooperativa.

Cadeia de Suprimento: Suínos

Localidade da sede: Rua Visconde do Rio Branco, 785, Palmitos – Santa Catarina.

4.2.1 Informações Gerais

Localizada no município de Palmitos, no Oeste de Santa Catarina, a Cooperativa A1³ possui em sua área de atuação 4.779 associados e 604 funcionários. A geração de renda, nos municípios de sua abrangência, chega a 65% do movimento econômico dos mesmos. Isto mostra a contribuição efetiva na geração de emprego e renda, que movimenta uma vasta gama de negócios, dentro dos municípios de sua área de atuação.

A área de atuação da Cooperativa A1 é representada pela imagem 01



Imagem 01. Área de atuação da Cooperativa A1

Fonte: Cooperativa A1

As principais atividades desenvolvidas pela Cooperativa A1 são: a compra e venda de suínos, leite, milho e soja; bem como a manutenção de um supermercado e de uma

³ A Cooperativa A1 tem sua Matriz em Palmitos e suas filiais nos seguintes municípios catarinenses: Caibé, Riqueza, Mondai, Iporã do Oeste, Descanso, Belmonte, Santa Helena, Itapiranga, São João do Oeste, Tunápolis e Cristo Rei-SJO. Além de filiais no estado do Rio Grande do Sul, nos municípios de Planalto, Erval Seco e Rodeio Bonito.

agropecuária. De acordo com balanço anual da Cooperativa, no ano de 2007, o faturamento líquido dos seus produtos agrícolas foi de R\$ 141.019.667,00, dos quais a suinocultura representou 45,3%; seguido do leite, com 27,3%; e da fábrica de ração, com 12%. As demais atividades (milho, feijão, aves, soja, laranja, madeira, trigo e outros) somaram juntas 15,4% do faturamento líquido de produtos agropecuários.

1.2.2 Informações Gerais da Suinocultura na Cooperativa A1

A Cooperativa A1 produziu e comercializou 402.607 cabeças de suínos, ou ainda 36.314.781 quilos de carne, em 2007. Esse montante corresponde à soma da produção de todos os onze municípios, pertencentes à Cooperativa A1. Os cinco municípios que mais se destacaram foram: Palmitos, matriz e ambiente deste estudo, com 16,6%; Itapiranga, com 14,8%; Mondai, com 12,6%; Caibi, com 12,4%; e São João do Oeste, com 12%; sendo que os demais cinco municípios juntos representam 31,6% da produção total.

A evolução da produção de suínos, no quadro 03, apresenta a proporção do quanto ela é representativa para o estudo em questão, além de destacar características pertinentes ao problema de pesquisa.

Quadro 03. Evolução do Recebimento de Suínos pela Cooperativa A1 (2003-07)

Anos	Cabeças	Quilos
2003	177.771	15.821.666
2004	218.172	19.279.906
2005	317.962	27.534.074
2006	338.505	29.433.813
2007	402.607	36.314.781

Fonte: Cooperativa A1, 2008.

Os dados do quadro 03 representam o crescimento do volume de produção de suínos, nos últimos anos. Esse crescimento vem sendo controlado e definido, com base em contratos pré-determinados entre a Cooperativa A1 e a Aurora. Porém, esse quadro por si só não define a forma como vem sendo coordenada essa produção. Sabe-se o quanto é produzido, mas não

se tem a dimensão de como são produzidos os suínos, nem de como é coordenada a cadeia de suprimentos.

As estratégias gerais da suinocultura são determinadas pela Aurora, portanto, o principal objetivo da Cooperativa é coordenar a cadeia de suprimentos, de modo que a frequência de entrega de animais para o abate seja realizada, conforme acordos pré-determinados em contrato. “Precisamos entregar a quantidade certa, nem mais nem menos, e caso não atingimos a meta diária somos penalizados”, comenta o gerente da suinocultura, Elio Casarin. Como a Cooperativa possui sistemas de produção diferenciados, a coordenação da cadeia de suprimentos se submete a um desafio ainda maior.

O gerente do setor ainda enfatiza: “Trabalhamos com pequenos produtores, somos Cooperativa e precisamos ‘sobreviver’ no mercado”. Casarin também destaca que hoje as Cooperativas estão inseridas em um mercado altamente competitivo e precisam estar “de igual para igual” com as empresas SA, para que seus produtos sejam competitivos no mercado final. Segundo Luiz Hilton Temp, presidente da Cooperativa A1, o sistema cooperativista de Santa Catarina evoluiu muito nos últimos anos. No entanto, uma grande parcela das Cooperativas pratica ainda o cooperativismo do século XX: “O que deveria ser hoje um sistema de organização econômica com características sociais é ainda um sistema de organização social com características econômicas, o que entra em choque frontal com a economia de mercado praticado num mundo globalizado”.

Através das entrevistas⁴ realizadas no período de fevereiro a março de 2007, com os gestores da cadeia de suprimento e os membros da cadeia, foram identificados diferentes sistemas de produção e, conseqüentemente, diferentes estruturas de governança. Portanto, para melhor compreender as estruturas de governança e a gestão da cadeia de suprimento da

⁴ Para melhor observar a estrutura e funcionamento da suinocultura na Cooperativa A1, optou-se pela entrevista de alguns de seus membros. Inicialmente foi entrevistado o responsável pela suinocultura na Cooperativa A1, o senhor Elio Casarin, que caracterizou a Cooperativa, bem como informou detalhes de sua produção e comercialização. O gerente centrou seu discurso na configuração do sistema de coordenação da cadeia de suprimentos da suinocultura. Posteriormente, foram entrevistados os técnicos do setor, os quais indicaram os produtores de acordo com os sistemas de produção, pertencentes à Cooperativa. Finalmente, foram entrevistados os produtores dos sete sistemas de governança, identificados pela pesquisadora.

suinocultura na Cooperativa A1, é indispensável a identificação e a diferenciação dos sistemas de produção de suínos de corte.

4.2.3 Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1.

Na Cooperativa A1 foram identificados três diferentes sistemas de produção de suínos de corte, na Cooperativa A1, que são os seguintes: a) Sistema 01 - Sistema de Ciclo Completo⁵; b) Sistema 02 - Sistema de Integração com DOIS produtores - Unidade de Produção de Leitões (UPL)⁶ Unidade de Terminação (UT)⁷; e c) Sistema 03 - Sistema de Integração com TRÊS produtores - UPL, Unidade de Crechário (UC)⁸ e UT. A figura 08 representa os sistemas de produção de suínos de corte na Cooperativa A1

⁵ De acordo com a Embrapa (2008), a definição de ciclo completo é a seguinte: o suinocultor dispõe em sua propriedade de um plantel de reprodutores e machos e realiza desde a produção de leitões até a do suíno terminado, ou seja, aquele pronto para o abate. Não há especialização por fase, mas cada fase possui um sistema de instalação independente, bem como uma alimentação adequada. É o tipo de produção pioneiro e o mais utilizado. A criação de suínos em ciclo completo é desenvolvida em uma única propriedade. Todas as etapas de produção, a partir da maternidade, estão previstas para serem desenvolvidas, seguindo o princípio do sistema: "todos dentro todos fora" (*all-in all-out*), no qual os animais de cada lote ocupam ou desocupam uma sala, num mesmo momento. Este manejo possibilita a limpeza e a desinfecção completa das salas e a realização do vazio sanitário.

⁶ O sistema de Unidade de Produção de Leitões (UPL) é um sistema de produção vinculado a um sistema de produção integrado, no qual participa um integrador (Cooperativa ou indústria), os produtores de leitão e os produtores da Unidade de Terminação (UT). A vinculação é feita pelo integrador, sendo considerada a fase de maior risco do processo produtivo, por ser a fase de maior exigência de manejo e de qualidade genética. Para produzir leitões com 65 dias de idade e com peso médio de 25 quilos, é necessário ter uma boa linhagem genética, um bom manejo nutricional e sanitário com as matrizes, além de leitões e instalações adequadas. Os leitões são repassados aos produtores UT, ou seja, a outro produtor, com idade entre 60 e 70 dias e peso entre 22 e 30 quilos (EMBRAPA, 2008).

⁷ Unidade de Terminação (UT) é aquela na qual os criadores de suínos dependem exclusivamente dos Criadores de Leitões, recebendo os leitões com idade entre 60 e 70 dias, e com peso entre 22 e 30 quilos. Recebem alimentação do integrador e fornecem mão-de-obra. Os leitões permanecem 110 dias na propriedade e vão para o abate com uma média de 110 e 130 quilos (EMBRAPA, 2008).

⁸ Unidade de Creche (UC) é aquela na qual os criadores de suínos dependem exclusivamente dos Criadores de Leitões, recebem os leitões com idade entre 30 e 40 dias e com peso entre 12 e 18 quilos. Recebem alimentação do integrador e fornecem mão-de-obra. Os leitões são repassados para a UT com 22 a 30. (Cooperativa A1, 2007)

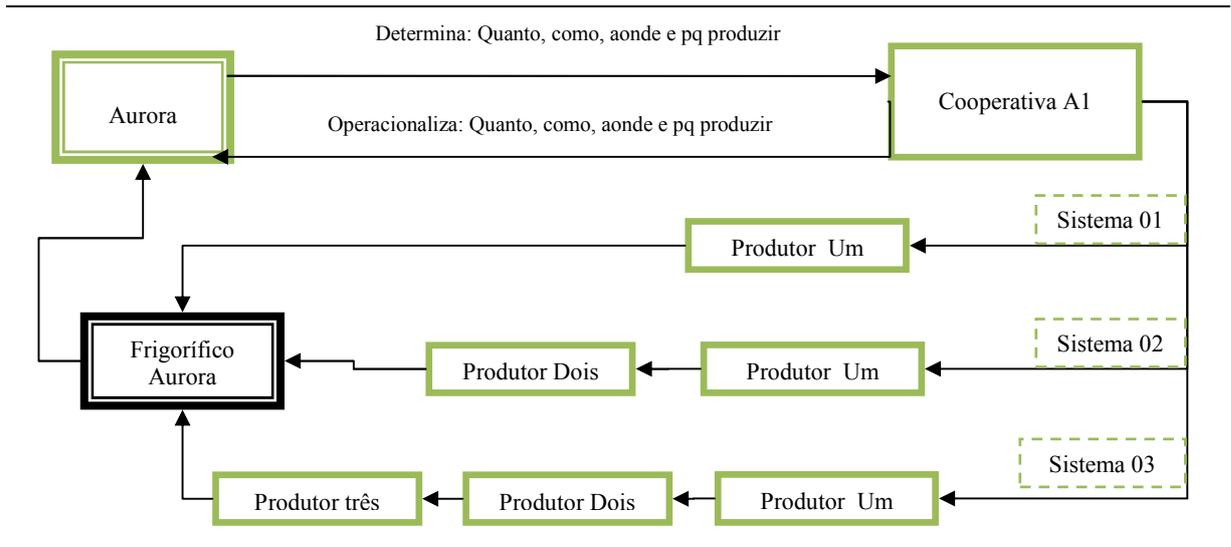


Figura 08. Sistemas de produção de suínos de corte na Cooperativa A1

Esses três sistemas de produção coexistem no sistema de produção de suínos na Cooperativa A1. Porém, de acordo com o gerente do setor, a ordem do mercado é a padronização do sistema de produção de suínos de corte. A rastreabilidade é a principal exigência do mercado consumidor desta produção, devido ao fato que o destino desta produção é principalmente o mercado externo.

Para entender o porquê da coexistência de sistemas de produção, serão apresentados nos próximos subitens, sob a ótica dos custos de transação, os pressupostos comportamentais dos agentes, bem como, os atributos de transação.

4.2.4 Pressupostos Comportamentais dos Agentes e Atributos das Transações nos Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1

Neste subitem, serão apresentados os sistemas de produção, com base na Economia dos Custos de Transação (ECT), os pressupostos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo), e os atributos das transações (frequência, especificidade dos ativos e incerteza), na produção de suínos de corte na Cooperativa A1, portanto:

i. Sistema de Produção com Um Produtor (Ciclo Completo)

O sistema de Ciclo Completo é o sistema pioneiro na produção de suínos no Brasil e apresenta avanços significativos, porém não os desejados pelo mercado. Neste caso, o produtor necessita conhecer o contexto geral do sistema produtivo, desde as sinalizações de oferta e demanda do mercado, até os atributos de transação, tais como, os insumos, as características zootécnicas, o manejo e a produtividade, entre outros. Portanto, frente a esse cenário, pode-se concluir que a racionalidade limitada dos suinocultores é acentuada, o que ocasiona a migração em massa dos agentes para outros sistemas de produção, ou até mesmo o abandono da atividade.

O auto-interesse não está necessariamente presente no comportamento dos agentes em uma transação, diferentemente da racionalidade limitada, que é característica de qualquer ser humano. Porém, neste sistema de produção, o oportunismo é forte, pois a lei que rege esse sistema é “A lei da oferta e demanda”.

Por possuir apenas um produtor ao longo do sistema de produção, as frequências das transações ocorrem esporadicamente, o que é considerado comum para este sistema produtivo. A frequência neste sistema é ocasional. Na Cooperativa A1, menos de 1% do total da produção de suínos de corte é oriundo deste sistema, de forma que esse sistema se torna pouco significativo.

A produção de suínos, por possuir um sistema de rastreabilidade rigoroso, exige do produtor um grau significativo e específico de cuidados quanto à alimentação, à medicação, ao manejo e às instalações adequadas, o que caracteriza um ativo físico específico.

Esse sistema de produção está sendo substituído gradativamente, pois é um sistema que está fora dos padrões exigidos pelas agroindústrias do setor. A ordem é a especialização por fases no sistema produtivo de carne suína, e não a segmentação da produção.

Quanto à incerteza, identificou-se incerteza primária, ou seja, mudanças organizacionais e institucionais fazem com que as relações se tornem acentuadas. Como não há uma relação formal entre os agentes e não há garantia que esse produto seja entregue à Cooperativa, a incerteza, neste caso, é altamente considerada, o que vem somando para a ineficiência desta estrutura produtiva.

ii. Sistema 02- Sistema de Produção de Integração com Dois Produtores

Comparativamente com o sistema anterior, a racionalidade não é tão acentuada, pois, no sistema anterior, havia apenas um agente para pensar o sistema de produção, já neste, há

dois produtores e mais a intervenção da Cooperativa. Muitos dos agentes que atualmente estão inseridos no sistema 02 são produtores que migraram do sistema 01. Cabe destacar que essa migração não foi voluntária, e sim consequência da descapitalização dos suinocultores principalmente, devido a várias crises consecutivas do setor; à própria racionalidade limitada; e à nova reestruturação do gerenciamento da cadeia de suprimentos da Cooperativa.

O auto-interesse, neste sistema, não é tão notável, pois a compensação financeira pela atividade está relacionada com a produtividade. Portanto, o oportunismo se torna um comportamento pouco significativo. Quanto à frequência das transações, esta ocorre de forma mais significativa neste sistema 02, por possuir dois produtores ao longo do sistema de produção. A frequência das transações ocorre, então, em períodos mais curtos, quando comparada ao sistema anterior.

Identificou-se incerteza secundária, ou seja, falta de comunicação adequada - de elementos de natureza estratégica, para os agentes envolvidos nas transações. Em todos os sistemas de produção os ativos são específicos.

iii. Sistema 03 - Sistema de Produção de Integração com Três Produtores

As limitações dos agentes para desempenharem com êxito a produção de suínos, neste sistema, são muito menores, quando comparadas aos sistemas apresentados anteriormente. No primeiro caso, apenas um produtor desenvolve as mesmas etapas produtivas que, neste caso, são desenvolvidas em três etapas separadamente, ou seja, existe uma especialização por etapas produtivas.

O oportunismo, neste caso, é identificado somente quando a atividade está passando por um período de crise, ou seja, em alguns casos, há desvio de animais, porém isso ocorre em casos isolados, o que não compromete a atividade.

Quanto maior o número de produtores (agentes) envolvidos no sistema produtivo, mais recorrente é a frequência das transações.

Neste caso, os ativos são altamente específicos, devido ao grau acentuado de especialização das etapas produtivas, bem como pelo grau de dependência entre os agentes.

A incerteza, neste caso, não é fator relevante, pois os agentes possuem qualificação para o segmento de atividade ao qual estão atuando, e, como será destacado no próximo item, os contratos são mais completos, o que reduz o nível de incerteza.

Em síntese, os pressupostos da Economia dos Custos de Transação, nos sistemas de produção de suínos na Cooperativa A1, são representados pelo quadro 04, que apresenta os

pressupostos comportamentais dos agentes e as características das transações, identificados nos sistemas de produção de suínos de corte na Cooperativa A1.

Quadro04. Pressupostos da Economia dos Custos de Transação, nos Sistemas de Produção de Suínos na Cooperativa A1

Sistemas	Características de Transação			Pressupostos Comportamentais	
	Frequência	Especificidade dos ativos físicos	Incerteza	Oportunismo	Racionalidade Limitada
Sistema com Um Produtor	Ocasional	Alta	Primaria	Forte	Acentuada
Sistema com Dois Produtores	Intermediária	Alta	Secundaria	Simple	Media
Sistema com Três Produtores	Recorrente	Alta	Baixa	Simple	Fraca

No próximo item, serão apresentadas a estrutura de governança e as relações contratuais predominantes em cada sistema de produção.

4.2.5 Estrutura de Governança e Relações Contratuais

De acordo com o referencial teórico de Williamson, identificamos três formas de estruturas de governança: a que se utiliza do mercado, a que se dispõe como hierarquia, e a que se combina por formas híbridas. Na produção de suínos na Cooperativa A1, identificamos apenas dois casos, ou seja, a governança via mercado e a de formas híbridas.

De acordo com os atributos de transação e o comportamento dos agentes no sistema 01, este sistema deveria ser coordenado via contratos, porém esta estrutura de governança é via mercado, de modo que não há comprometimento nem dependência entre os agentes. A relação que se estabelece entre os agentes é regida pela “lei da oferta e da demanda”, ou seja, o preço é a variável mais importante na transação. A carne suína de corte, por ser um ativo específico, exige um grau de governança mais significativo, o que não é identificado no sistema de governança via mercado, pois, este sistema é eficiente apenas quando o ativo não for específico.

Já nos sistemas de produção, denominados pela Cooperativa como Sistemas de Integração (com dois produtores e com três produtores), identificam-se características típicas de formas híbridas de governança. Dessa forma, os sistemas de produção não se utilizam da governança via mercado e nem da integração vertical, e sim de uma forma intermediária entre essas duas estruturas.

As relações contratuais podem ser realizadas através de contratos clássicos, neoclássicos e relacionais. Foram identificados os seguintes tipos de contratos na produção de suínos de corte na Cooperativa A1. O sistema 01 de produção é desenvolvido sob o contrato clássico, ou seja, este sistema apresenta frequência ocasional e se torna teoricamente um ativo pouco específico, devido ao seu sistema de produção. Já as relações contratuais no Sistema 02 são típicas de contrato neoclássico ou ainda de governança bilateral, devido à sua frequência intermediária, a especificidade dos ativos é alta e a incerteza secundária. Já os contratos no sistema 03 são contratos neoclássicos, ou ainda de governança trilateral, no qual a frequência é recorrente, a especificidade dos ativos é alta e a incerteza é baixa.

4.2.6 Cadeia de Suprimentos na Produção de Suínos na Cooperativa A1

4.2.6.1 Estrutura da cadeia de suprimentos

A Cooperativa A1 recebe a matéria-prima (os suínos) sob a forma de contratos na maior parte dos casos (98%), sendo que uma mínima parte fica por conta dos suínos advindos de produção independente (2%). Contudo, de acordo com o departamento técnico, em um futuro próximo, a Cooperativa só irá receber suínos de produtores integrados, isto é, através de contratos. Lembrando-se que a Cooperativa vende a produção total para o Frigorífico Aurora.

As estratégias de mercado são determinadas pela Aurora, cabendo à Cooperativa determinar suas estratégias de produção, para atingir as metas de abate diário e cumprir com as normas contratuais que regem as instituições (Cooperativa A1 e Aurora). Segundo o responsável pela suinocultura na Cooperativa A1, desde que se firmou contrato diário com a Aurora os problemas com a suinocultura e as crises frequentes do setor foram minimizados, de maneira que, para Casarin, “antes vendíamos para a Aurora o que tínhamos, não existia

nenhum controle de produção por parte da Cooperativa, além do que, o produtor vendia para quem ele queria. Hoje isso não acontece mais, temos contratos e controle de quase 98% da produção de suínos na Cooperativa”. Casarin ainda afirma que: “hoje o suinocultor produz sabendo que o animal já está colocado no mercado, e nós trabalhamos conforme a demanda, sabemos quantos animais temos no campo. Isso nos dá uma segurança maior”.

Na estrutura da cadeia de suprimentos da suinocultura, na Cooperativa A1, há uma relação indireta estabelecida entre os agentes do ambiente organizacional: EPAGRI, Secretaria Municipal da Agricultura, SEBRAE, FATMA, Sindicato dos Trabalhadores Rurais e Ministério da Agricultura. Conforme Casarin, a participação efetiva é entre a Cooperativa e o SEBRAE, e entre a Cooperativa e a FATMA, de modo que as demais organizações estão auxiliando de forma indireta os produtores. Casarin ainda destaca: “considero que as instituições públicas estão “atrasadas” com relação a sistemas de produção de suínos hoje. Os frigoríficos cada vez mais investem em pesquisa, tecnologia e genética. A Secretaria da Agricultura e o Sindicato são meramente colaboradores.

Portanto, pode-se representar a cadeia de suprimentos através da seguinte estrutura, apresentada na figura 09.

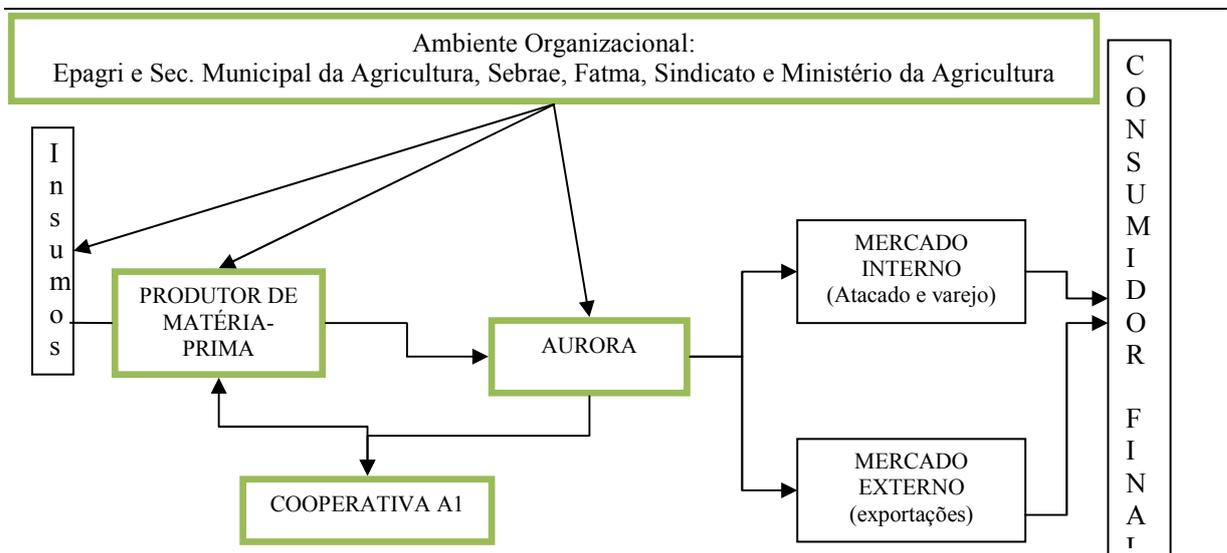


Figura 09. Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Suinocultura na Cooperativa A1

4.2.7 Gestão da cadeia de suprimentos

A unidade de análise deste estudo de caso está vinculada a uma análise interorganizacional e intra-organizacional, ou seja, entre a Aurora e a Cooperativa, e entre a Cooperativa e os produtores (suinocultores), respectivamente.

4.2.7.1 Características

Com base nos trabalhos de Furnaletto (2002) e Arbage (2004), foram identificadas as características que são oportunas para a análise das formas “ideais” de governança de cadeias de suprimentos. Porém, ao longo do trabalho, outras formas foram identificadas.

✓ Identificação dos agentes

No Sistema 01 - O agente (suinocultor) é associado da Cooperativa, porém mantém relação esporádica de oferta de suínos. Portanto, a Cooperativa identifica seu agente de forma pouco significativa, pois a mesma não dispõe de informações para caracterizar a procedência dos suínos ofertados. Conforme destacado anteriormente, a relação que se estabelece é via mercado, ou seja, de oferta e demanda.

No sistema 02 - Além do agente (suinocultor) ser associado, mantém relação freqüente com a Cooperativa e acompanhamento técnico mensal. Com isso, ocorre uma troca de informação e de orientação que proporciona à Cooperativa identificação de forma significativa de seu agente. A relação é contratual.

No sistema 03 - Este sistema se assemelha ao Sistema 2, porém a relação é recorrente e ocorre acompanhamento técnico semanalmente, proporcionando, assim, uma relação de identificação muito significativa.

✓ Ações conjuntas

Neste acaso, as principais ações conjuntas ocorrem inter e não intra-organizacionalmente, ou seja, entre a Aurora e a Cooperativa. A Aurora e a Cooperativa determinam conjuntamente o planejamento e as metas de sua gestão, sendo que são de

responsabilidade da Cooperativa algumas metas e determinações que deverão ser cumpridas. Todas as estratégias de mercado são determinadas entre essas duas organizações.

Quanto às ações conjuntas intra-organizacionais, essas são também diferenciadas com base no sistema de produção. No caso do Sistema 01, não existe nenhuma ação conjunta entre os agentes. As ações são individuais e geridas pelo livre mercado. Já no sistema 02, existe uma tendência de ações conjuntas, mas as mesmas ainda são consideradas pouco significantes. Essas tendências de ações conjuntas estão diretamente relacionadas ao fluxo, ao volume e à frequência das transações; porém se limitam a esses indicadores. Finalmente, no sistema 03, existe uma ação conjunta significativa, pois a frequência das transações é recorrente, e o fluxo e o volume de produção são maiores. Ou seja, apenas identificaram-se ações conjuntas de produção.

✓ Contratos

Existe uma relação contratual entre a Aurora e a Cooperativa (contrato interorganizacional). Esse contrato é caracterizado pela frequência recorrente e pela alta especificidade dos ativos, o que corresponde a uma relação de dependência bilateral.

Nas relações interorganizacionais, no caso do sistema 01, apesar de apresentarem características de transação típicas da necessidade de relação contratual, conforme destacado anteriormente, essa relação é regida pela lei de livre mercado, ou seja, um contrato clássico.

Nos sistemas 02 e 03, apoiados no aparato da ECT, pode-se concluir que a relação contratual que se estabelece nesses dois sistemas é típica de relação contratual neoclássica, ou seja, existe uma relação de dependência bilateral entre os agentes.

✓ Visão de longo prazo

A relação interorganizacional corresponde ao planejamento de um ano, no mínimo, o que já é considerado de longo prazo pelos agentes envolvidos. Esses contratos são rigorosos e a frequência das transações é diária.

Já as relações inter organizacionais, em nenhum dos casos são de longo prazo. No sistema 01 não existe visão de longo prazo, pois o mesmo está sendo substituído. Nos demais sistemas (02 e 03), a visão é de curto prazo, ou seja, os contratos têm duração de, no mínimo, quatro meses e seis meses, no máximo.

✓ Liderança

A Aurora é liderança no âmbito interorganizacional, é ela quem determina e objetiva as decisões. Já a Cooperativa A1 é liderança intra-organizacional. Os agentes de todos os

sistemas identificam apenas a Cooperativa como liderança. A liderança da Cooperativa pode ser sentida durante as entrevistas junto aos produtores, os quais destacaram a importância de ser um associado, de pertencer a uma Cooperativa, principalmente para o escoamento da produção.

✓ **Sistemas de Controle**

No sistema 01, a Cooperativa apenas tem controle ambiental da produção. O controle de insumos, de operações, de finanças e de zootecnia é de responsabilidade dos suinocultores. Com isso, a Cooperativa é um agente passivo deste sistema. Já no sistema 02, além do controle ambiental, a Cooperativa detém o controle operacional e zootécnico. E, no sistema 03, a Cooperativa detém todos os controles considerados no referencial teórico, ou seja, o controle de insumos, de ambiente, de finanças, de operações, de produção e de zootecnia.

O sistema de controle da Cooperativa é parcial, pois a mesma não detém todos os atributos físicos e transacionais.

✓ **Orientação e assistência técnica**

A assistência técnica é predominantemente fornecida aos sistemas 3 e 2. No sistema 3 a assistência técnica é semanal ou diária, dependendo das necessidades. No sistema 02, a assistência técnica é quinzenal ou semanal. Já no sistema 01, a assistência técnica somente ocorre mediante a solicitação dos suinocultores, ou seja, não tem periodicidade estável. Quanto maior o valor de ativos de transação da Cooperativa envolvidos no sistema, maior é a assistência técnica e a orientação.

✓ **Sistema de troca de informações**

A troca de informação ocorre com frequência nos sistemas regidos por contrato, ou seja, nos sistemas 02 e 03. Essas informações são determinantes para o bom desempenho da atividade, bem como para futuros contratos. O agente (suinocultor) tem a função de informar qualquer eventualidade e recebe recomendações e eventuais adaptações. A Cooperativa tem a missão de repassar as informações obtidas da Aurora e, ao mesmo tempo, obter informações dos sistemas interorganizacionais para a Aurora.

✓ **Volume de Produção**

O volume de produção entre organizações é determinado pela Aurora. A partir desta determinação, a Cooperativa determina a gestão. Atualmente, o volume de produção por sistema é o seguinte:

Sistema 01 - menos de 2% da produção

Sistema 02 - 55% da produção

Sistema 03 – 43% da produção

4.2.7.2 Síntese das características “ideais” analisadas das relações interorganizacional e intra-organizacional.

Para sintetizar as características “ideais” analisadas na Cooperativa A1, está sendo apresentado o quadro 05.

Quadro 05. Síntese das caracterizações “ideais” da cadeia de suprimentos de suínos, na Cooperativa A1.

Características “Ideais”	Sistema 01	Sistema 02	Sistema 03
Identificação dos agentes	Baixa	Sim	Sim
Ações conjuntas – cooperação	Não	Não	Sim/Não
Contratos	Clássicos	Neoclássicos	Neoclássicos
Visão no longo prazo	Não existe	Médio prazo	Médio prazo
Coordenador da cadeia - Liderança	Sim	Sim	Sim
Sistemas de Controle	Baixa	Média	Alta
Orientação e assistência técnica	Mensal	Quinzenal	Semanal
Sistema de troca de informações	Não existe	Médio	Alto
Volume de Produção	2%	55%	43%

Após analisar as nove características consideradas “ideais”, nos três sistemas de governança da cadeia de suprimentos, conforme referencial teórico, foi diagnosticado que:

- De modo geral a identificação dos agentes é significativa, tendendo a muito significativa, pois, o número de agentes pertencentes ao sistema 01 corresponde a menos de 3% do total de agentes de todos os sistemas.
- As ações conjuntas ocorrem principalmente e significativamente no âmbito interorganizacional; e no âmbito intra-organizacional, as ações de operacionalização das decisões tomadas pela Aurora e pela Cooperativa.

Os contratos são, basicamente, neoclássicos, pois o sistema necessita de uma sincronia entre os agentes, e essa sincronia remete a uma dependência bilateral entre eles. Já o contrato clássico do sistema 01 está sendo substituído gradativamente, pois a Cooperativa não tem interesse em manter relações com agentes sem contratos.

A visão de longo prazo só existe na relação interorganizacional, as relações intra-organizacionais são de curto e médio prazo, ou seja, não ultrapassam a seis meses. Quanto à assistência técnica, o sistema no qual a Cooperativa dispõe de um volume maior de ativos é o

sistema 3, portanto, esse é o sistema que mais recebe assistência técnica, seguido do sistema 02 e 01.

Existe a troca de informação em todas as relações contratuais. Já no caso do sistema 01, não existe troca de informação. É também nos sistemas 02 e 03 que se concentram 98% da produção de suínos da Cooperativa A1.

Portanto, no sistema intra-organizacional (Cooperativa), as características são classificadas da seguinte forma: o sistema 01 apresenta apenas uma característica “ideal” de governança, ou seja, identifica o líder da cadeia. As oito demais características não se verifica de acordo com teoria. Já o sistema 02 apresenta seis características que foram consideradas “semi-ideais” (identificação dos agentes, ações conjuntas, visão de longo prazo, sistema de controle, assistência técnica e sistema de troca de informações), e apenas três características consideradas ideais (contratos, coordenador da cadeia –líder – e volume de produção). E, finalmente, o sistema 03 apresenta oito características “ideais” de governança e apenas uma característica semi-ideal, que é a das ações conjuntas. Já no sistema interorganizacional, oito das nove características são ideais, e apenas o sistema de controle é considerado semi-ideal.

4.3 Cooperativa Regional Alfa

Sector: Cooperativa.

Cadeia produtiva: Suínos

Localidade da sede: Rua Fernando Machado, Chapecó - Santa Catarina.

4.3.1 Informações Gerais

A Cooperativa Alfa localiza-se no Oeste do estado de Santa Catarina, com sua matriz no município de Chapecó (Região I), e suas filiais estão distribuídas em oito municípios, Coronel Freitas (Região II), Quilombo (Região III), Águas de Chapecó (Região IV), Xaxim (Região V), Campo Erê (Região VI), São José do Cedro (Região VII) e Canoinhas (Região VIII), os quais atendem 60 municípios (ver Imagem 02).

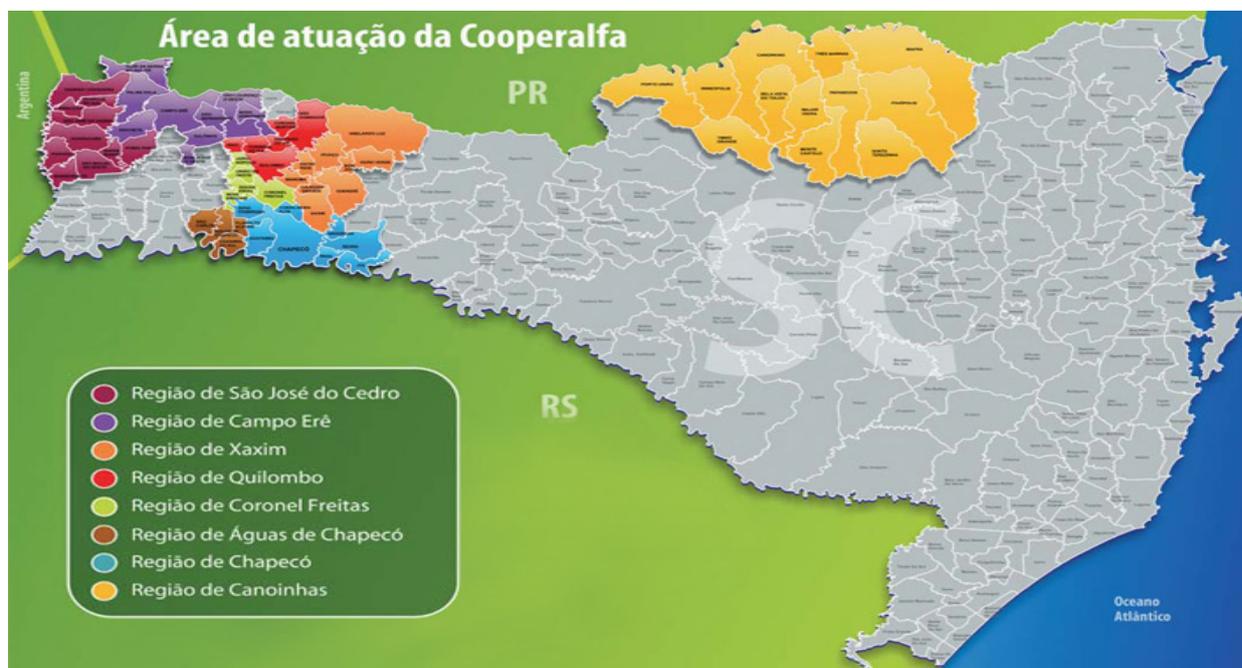


Imagem 02. Área de atuação da Cooperativa Regional Alfa
Fonte: Cooper Alfa 2007

4.3.2 Informações Gerais da Suinocultura na Cooperativa Alfa

A Cooperativa Alfa registra, em 2007, 1.184 suinocultores, distribuídos em três sistemas de produção. Ou seja, existem 501 produtores produzindo, sob forma de ciclo completo, sistema pioneiro na produção de suínos; 683 produtores sob o sistema 02 e 03; e uma granja própria.

4.3.3 Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa Alfa

Na Cooperativa Alfa foram identificados três diferentes sistemas de produção de suínos de corte, na Cooperativa Alfa, que são os seguintes: a) Sistema 01 - Sistema de Ciclo Completo (com UM produtor); b) Sistema 02 - Sistema com DOIS produtores “A” - Unidade de Produção de Leitões (UPL) e Unidade de Terminação (UT); e c) Sistema 03 - Sistema de Integração com DOIS produtores “B” – UPL e UT.

A figura 10 representa os sistemas de produção de suínos de corte na Cooperativa Alfa

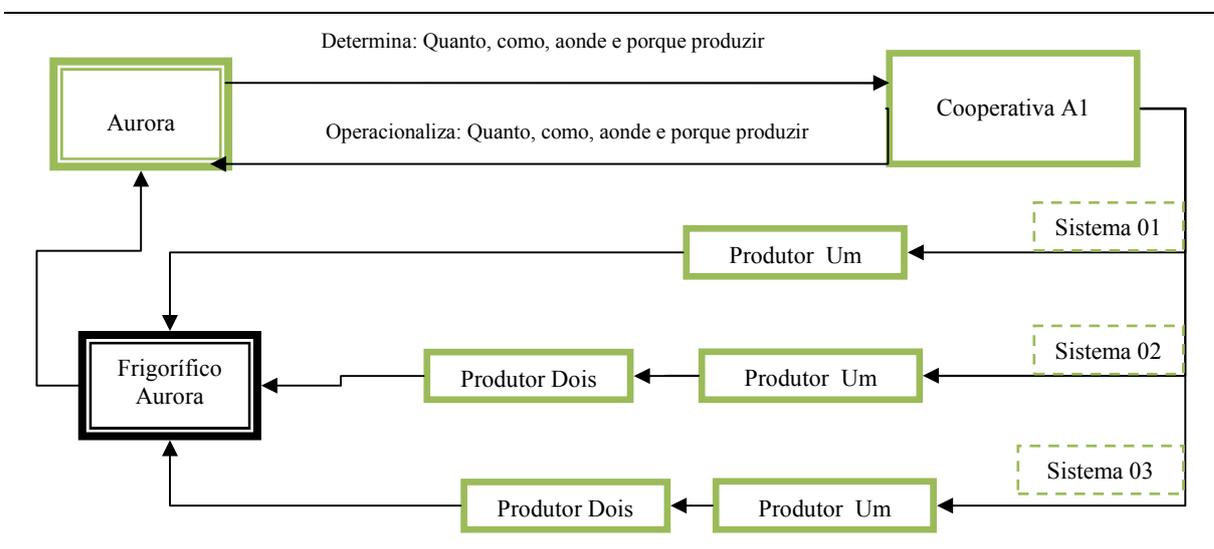


Figura 10. Sistemas de Produção de Suínos de Corte da Cooperativa Alfa

Esses três sistemas de produção coexistem no sistema de produção de suínos na Cooperativa Alfa.

Como no caso anterior, para entender o porquê da coexistência de sistemas de produção, serão apresentados, nos próximos subitens, sob a ótica dos custos de transação, os pressupostos comportamentais dos agentes, bem como os atributos de transação.

4.3.4 Pressupostos Comportamentais dos Agentes e Atributos das Transações nos Sistemas de Produção de Suínos de Corte na Cooperativa A1

Neste subitem, serão apresentados os sistemas de produção, com base na Economia dos Custos de Transação (ECT); os pressupostos comportamentais dos agentes (racionalidade limitada e oportunismo); e os atributos das transações (frequência, especificidade dos ativos e incerteza), na produção de suínos de corte da Cooperativa Alfa.

iv. Sistema de Produção 01 - Sistema de Produção com Um Produtor (Ciclo Completo)

O Sistema de ciclo completo, aqui denominado de Sistema 01, é considerado o sistema pioneiro na produção de carne suína, porém, atualmente, vem perdendo espaço na criação de suínos. Seguindo a tendência do setor, a Cooperativa Alfa pode ser considerada uma exceção, já que possui aproximadamente 35% de sua produção oriunda desse sistema. De acordo com Giongo, responsável pela suinocultura na Cooperativa, houve uma decisão da diretoria, há alguns anos, em não aderir ao Sistema de Integração. Giongo ainda salienta: “fomos a última Cooperativa a aderir à integração, por isso, ainda contamos com 500 produtores trabalhando sob sistema de ciclo completo, o que representa um terço da produção total de suínos da Cooperativa”.

A racionalidade limitada dos agentes do Sistema 01 é fraca, pois diferentemente do caso da Cooperativa A1, na Cooperativa Alfa, os produtores são qualificados e tecnicizados para exercer a atividade. Existe ausência de oportunismo, pois os contratos são rigorosos e existe um acompanhamento efetivo da assistência técnica fornecida pela Cooperativa. Quanto à especificidade dos ativos, como destacado no caso anterior, em todos os sistemas, os ativos são específicos. A incerteza é primária, pois existem contratos de longo prazo. As frequências das transações são recorrentes, devido ao volume de produção e às normas contratuais que determinam a periodicidade das transações.

v. Sistema 02- Sistema de Produção de Integração com Dois Produtores “A”

O sistema de produção 02 de Cooperativa Alfa possui as mesmas características do Sistema de produção 02 da Cooperativa A1.

vi. Sistema 03 - Sistema de Produção de Integração com Dois Produtores “B”

O sistema 03 é aquele que mais se diferencia dos demais sistemas já estudados estudos, pois o mesmo se divide em dois subsistemas, sendo o primeiro subsistema caracterizado pela integração vertical, na primeira etapa de produção; e o segundo subsistema caracterizado pelo contrato neoclássico. De acordo com o gerente do setor, Luís Carlos Giongo, a implantação da UPL própria, ou seja, pela integração vertical, a primeira etapa produtiva foi uma necessidade, uma vez que não havia produtores associados da Cooperativa Alfa que desejassem implantar esta etapa produtiva. “Precisávamos aumentar a produção, não tínhamos produtores com disponibilidade para a criação de leitões (UPL), e tínhamos muitos produtores de UT que tinham capacidade de aumentar a produção. Então decidimos integrar verticalmente a produção de leitões”, destaca Giongo. Hoje a produção de leitões UPL Própria representa 2% da produção total de leitões da Cooperativa.

Neste sistema, portanto, existe integração vertical, na primeira etapa produtiva, e relação contratual, na segunda etapa produtiva. Com relação à integração vertical, podemos concluir que a frequência é ocasional, pois o volume de produção representa apenas 2% da produção; a especificidade dos ativos é alta; a incerteza é muito baixa, condição típica desta estrutura de governança; não há presença de atitudes oportunistas; e a racionalidade limitada é muito fraca. Já a segunda etapa de produção é estabelecida através da relação contratual. As frequências das transações são intermediárias; a especificidade dos ativos é alta; a incerteza é secundária; e o oportunismo é simples.

Portanto, pode-se concluir que os pressupostos comportamentais e as características das transações, nos sistemas de produção de suínos na Cooperativa Alfa, estão representados no quadro 06.

Quadro 06. Pressupostos da Economia dos Custos de Transação, nos Sistemas de Produção de Suínos na Cooperativa A1

Sistemas	Características de Transação			Pressupostos Comportamentais	
	Frequência	Especificidade dos ativos físicos	Incerteza	Oportunismo	Racionalidade Limitada
Sistema com Um Produtor	Recorrente	Alta	Primária	Ausência	Fraca
Sistema com Dois Produtores	Intermediária	Alta	Secundária	Simples	Media
Sistema com Três Produtores	Ocasional/ Intermediária	Alta Alta	Baixa Secundária	Ausência Simples	Muito fraca Media

No próximo item, serão apresentadas a estrutura de governança e as relações contratuais predominantes em cada sistema de produção.

4.3.5 Estrutura de Governança e Relação Contratual

Na produção de suínos na Cooperativa Alfa, foram identificadas duas estruturas de governança, ou seja, estrutura híbrida e integração vertical.

De acordo com os atributos de transação e o comportamento dos agentes no sistema 01, é coordenado com relação contratual neoclássica, assim como o sistema 02, porém o sistema 02 apresenta dependência bilateral. Já o sistema 03 se divide em dois subsistemas, o primeiro subsistema é a integração vertical e o segundo subsistema é a relação contratual neoclássica.

A relação entre a Cooperativa Alfa e a Aurora é um contrato relacional, com frequência recorrente, alta especificidade dos ativos, baixa incerteza, ausência de oportunismo e racionalidade limitada muito baixa.

4.3.6 Cadeia de Suprimentos na Produção de suínos de Corte na Cooperativa Alfa

4.3.6.1 Estrutura da cadeia de suprimentos

A Cooperativa Alfa recebe a matéria-prima, os suínos, sob a forma de contratos, em sua totalidade (100%), porém, mesmo no Sistema de Produção 01, que geralmente se caracteriza pelo livre mercado, existe uma relação contratual entre a Cooperativa e os produtores, como já descrito anteriormente. Dessa forma, a Cooperativa vende a produção total para a Aurora.

A estratégia de mercado, neste caso, assim como no estudo anterior, da Cooperativa A1, é determinada pela Aurora, de modo que às Cooperativas cabe somente a determinação de suas estratégias de produção, para que possam atingir as metas de abate diário e para que cumpram com as normas contratuais que regem as instituições (Cooperativa Alfa e Aurora).

Segundo o gerente do setor, Luís Carlos Giongo, a Cooperativa está atingindo a sua cota diária de entrega de suínos à Aurora; porém, isso é recente, sendo que somente depois da construção da granja própria (a partir do Sistema 03) e de um maior grau de coordenação da cadeia isso foi possível.

A Cooperativa Alfa mantém relação com os agentes do ambiente organizacional: EPAGRI, SEBRAE, FATMA e Ministério da Agricultura. Segundo Clenoir Souza, gerente responsável por questões ambientais, da suinocultura, na Cooperativa Alfa: “a maior preocupação com a atividade é a legalização da atividade, através da licença ambiental dos produtores. Nossos consumidores desejam saber como, onde e em que condições criamos suínos”.

A relação mais intensa é entre Cooperativa e a FATMA, e entre a Cooperativa e o SEBRAE. Com a FATMA, pela legislação ambiental; e com o SEBRAE, pelos cursos de qualificação, ofertados aos produtores, como o curso de Qualidade Total.

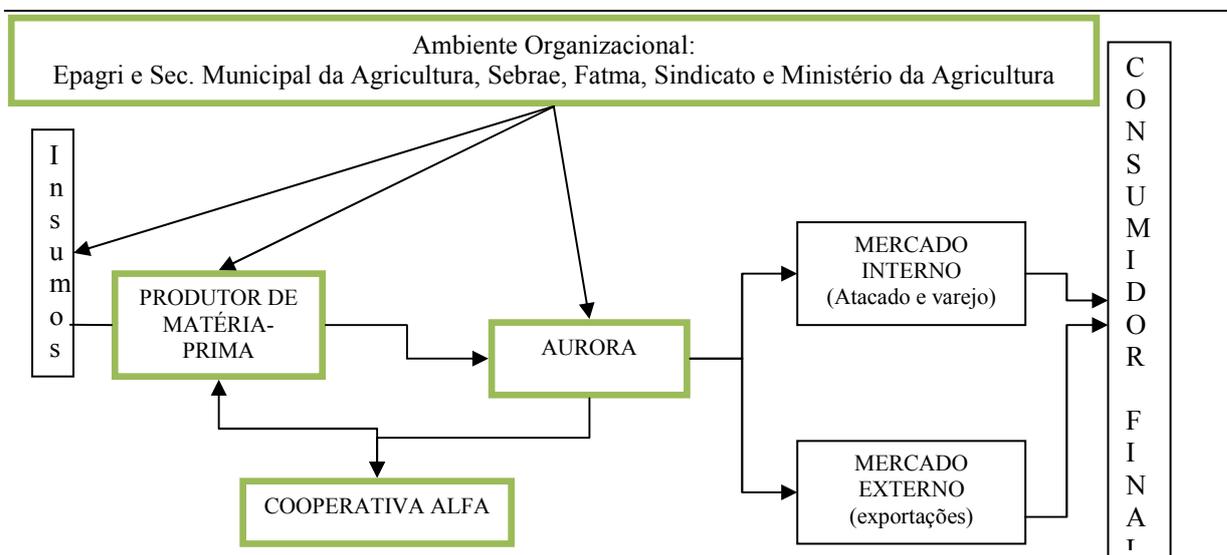


Figura 11. Estrutura da Cadeia de Suprimentos da Suinocultura na Cooperativa Regional Alfa

4.3.7 Gestão da Cadeia de Suprimentos

A unidade de análise desse caso vincula-se às transações estabelecidas entre a Cooperativa Alfa e os produtores.

4.3.7.1 Características

Foram determinadas nove características para a descrição da cadeia de suprimentos da suinocultura na Cooperativa Alfa. Algumas dessas características foram adaptadas dos trabalhos de Furnalleto (2002) e Arbage (2004), as demais foram consideradas relevantes para a cadeia em questão, assim como no estudo de caso anterior, ou seja, da Cooperativa A1.

✓ Identificação dos agentes

Na Cooperativa Alfa, todos os agentes são identificados previamente. Primeiro, porque são associados e, depois, porque todas as relações estabelecidas são contratuais, à exceção da integração vertical no Sistema 03.

✓ Ações conjuntas – cooperação

O Presidente da Cooperativa, Mário Lanznaster destaca que: “uma Cooperativa deve priorizar a socialização das sobras, não dos prejuízos, e por isso deve ser administrada com a racionalidade de outra empresa qualquer”. Essa visão apresenta a idéia das ações conjuntas da Cooperativa. A Cooperativa tem a gestão administrativa própria da atividade, com foco especial em cumprir o contrato estabelecido, para escoar a produção, ou seja, o contrato entre a Cooperativa e a Aurora.

O produtor passa a ser um agente passivo nas ações, de forma que apresenta seu espaço por ser associado, porém é considerado apenas com um ente da cadeia, precisando cumprir regras e normas, em todos os sistemas.

✓ Contratos

Foram identificados contratos neoclássicos, no sistema de governança da suinocultura da Cooperativa Alfa, e contrato relacional, no sistema 03. Porém, esse contrato relacional não abrange todo o sistema 03, mas apenas a primeira etapa.

✓ Visão de longo prazo

Identificou-se visão de longo prazo nos sistemas 01 e 03, e relação de curto prazo no sistema 02. Essa visão está diretamente relacionada com os contratos. Nos sistemas 01 e 03, são contratos de um ano. No sistema 02, os contratos são de 4 a 6 meses.

✓ Liderança – Coordenador da cadeia

A Cooperativa Alfa exerce a função de coordenadora da cadeia de suprimentos, pois, mesmo quando os ativos de transação não pertencem à mesma, é ela quem lidera as atividades. Os produtores, assim como a Aurora, atribuem essa função de liderança à Cooperativa. De modo que a Cooperativa faz a inter-relação entre o produtor e o destinatário da produção.

✓ Sistemas de Controle

No sistema 1, a Cooperativa mantém controle passivo da produção, e esse controle está determinado na relação contratual. O contrato determina as condições necessárias para a produção, mas não garante que todas as condições impostas sejam cumpridas, pois os ativos de transação não pertencem à Cooperativa. A Cooperativa preocupa-se principalmente com o controle ambiental, para a legalização da atividade; e com o controle dos insumos e zootécnicos, devido à rastreabilidade; os demais ela desconhece.

No sistema 02, a Cooperativa não possui apenas o controle financeiro dos agentes. Já no sistema 03, na primeira etapa, a Cooperativa detém todos os sistemas de controle considerados e, na segunda etapa, a Cooperativa, assim como no sistema 02, não detém o controle financeiro dos agentes.

✓ Orientação e Assistência Técnica

No sistema 01, a assistência técnica é quinzenal, ou de acordo com a necessidade dos suinocultores. No sistema 02, a assistência técnica é semanal. E no sistema 03, na primeira etapa, a assistência técnica é diária, sendo que, na segunda etapa, a assistência é semanal.

✓ Sistema de Troca de Informações

As informações fluem no sentido da Cooperativa para o produtor, já que quando ocorre do produtor para a Cooperativa, a troca de informação fica comprometida. A Cooperativa exige ainda que os produtores façam um relatório no final do contrato, mas esses relatórios são incompletos.

✓ Volume de Produção (Escala)

O volume de produção de todos os sistemas da Cooperativa Alfa é compatível com a exigência do mercado. Porém, algo que merece destaque e preocupa os gerentes do setor é a limitação da produção por fatores ambientais. Como já destacado na introdução deste trabalho, as propriedades rurais no Oeste de Santa Catarina caracterizam-se pela extensão de até 100 hectares; e, de acordo com a FATMA, existe uma quantidade máxima de animais por hectare de terra, o que leva os suinocultores a firmarem contratos com vizinhos, para fornecimento e escoamento dos dejetos oriundos das atividades, o que limita a expansão da atividade.

4.3.7.2 Síntese das Características Ideais Analisadas

Após analisar as nove características consideradas “ideais” para a governança da cadeia de suprimentos, conforme referencial teórico, foi diagnosticado que:

(a) No Sistema 01, são consideradas “ideais” apenas as características referentes à identificação dos agentes e à liderança. As características “semi-ideais” são as demais sete características.

(b) No Sistema 02, apenas a visão conjunta e a troca de informações são consideradas “Semi-ideais”, as demais são consideradas como “ideais”.

(c) No Sistema 03, no primeiro subsistema, apenas o volume de produção foi identificado como “semi-ideal”, sendo que as demais características são ideais. E no segundo subsistema, apenas as ações conjuntas apresentam características “semi-ideais”, enquanto as demais são ideais.

Quadro 07. Síntese das Caracterizações “Ideais” da Cadeia de Suprimentos de Suínos na Cooperativa Alfa.

Características “Ideais”	Sistema 01	Sistema 02	Sistema 03
Identificação dos agentes	Sim	Sim	Sim
Ações conjuntas – cooperação	Não	Não	Sim/Não
Contratos	Neoclássicos	Neoclássicos	Relacional/ Neoclássicos
Visão a longo prazo	Longo prazo	Médio prazo	Longo prazo
Coordenador da cadeia - Liderança	Sim	Sim	Sim
Sistemas de Controle	Baixo	Médio	Alto/Médio
Orientação e assistência técnica	Quinzenal	Semanal	Diária/ Semanal
Sistema de troca de informações	Baixo	Baixo	Alto/Médio
Volume de Produção	33%	65%	2%

V. CONCLUSÕES

O último capítulo do presente trabalho tem a função de apresentar os principais resultados da pesquisa, com base na problemática teórica e empírica da mesma. O capítulo termina com as limitações encontradas e as sugestões para futuras pesquisas.

5.1 Problemática de Pesquisa e Conclusões Gerais

Este trabalho partiu da análise da gestão da cadeia de suprimentos da suinocultura em organizações Cooperativas, no Oeste de Santa Catarina, tendo como base teórica a Nova Economia Institucional, sendo que o nível de análise adotado foi a cadeia de suprimentos de organizações Cooperativas.

Portanto, os principais resultados partem da problemática de pesquisa escolhida para este estudo, que é: Como se explica a coexistência de diferentes estruturas de governança na cadeia de suprimentos da suinocultura, em organizações Cooperativas no Oeste de Santa Catarina?

Para determinar o porquê da coexistência de estruturas de governança, foi indispensável identificar os sistemas de produção de cada Cooperativa, de acordo com a figura 12

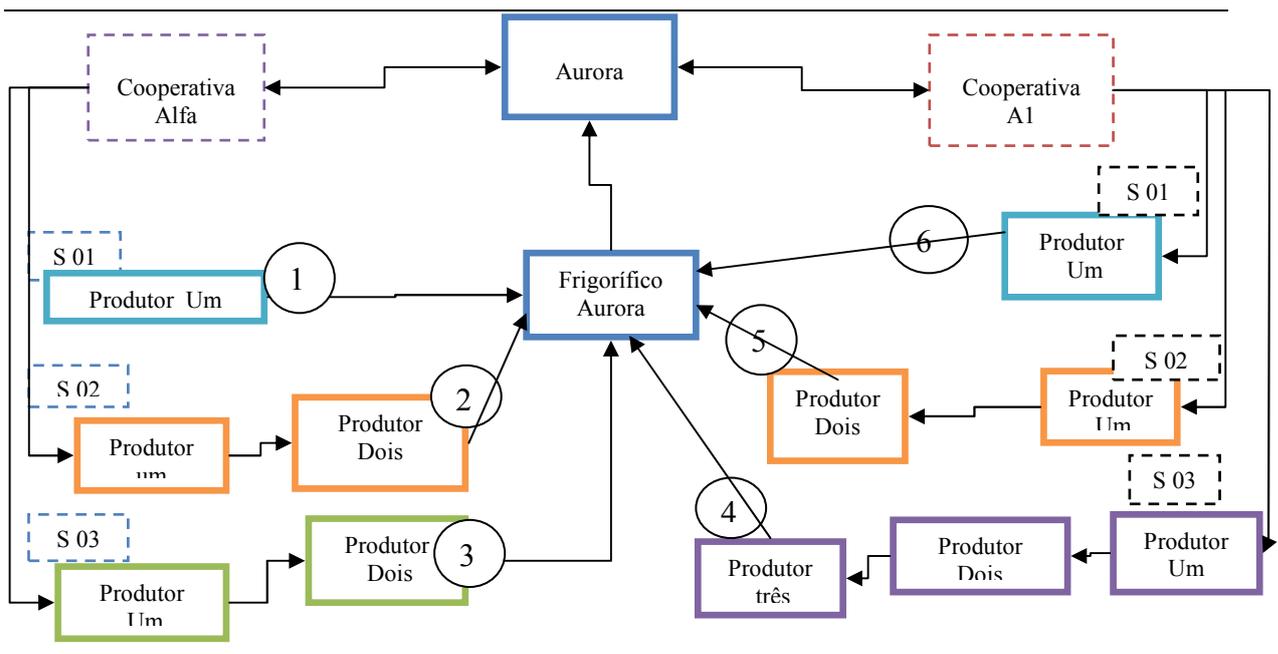


Figura 12. Sistemas de Produção das Cooperativas

Sob a ótica da teoria de Economia dos Custos de Transação, estes sistemas apresentaram as seguintes caracterizações:

(a) Na Cooperativa A1, foram identificados três sistemas de produção, os quais foram denominados Sistema de Produção 01 (um produtor); Sistema de Produção 02 (dois produtores) e Sistema 03 (três produtores). O Primeiro Sistema possui frequência de transações ocasional, especificidade dos ativos alta e incerteza primária. Quanto às características comportamentais dos agentes, identificou-se que existe forte oportunismo e acentuada racionalidade limitada. Tais condições caracterizam uma relação contratual, porém, neste caso, a relação é de Livre Mercado, ou seja, baseada na Economia Clássica.

No segundo Sistema, composto por dois produtores, a frequência das transações é intermediária, os ativos são altamente específicos e a incerteza é secundária. Identificou-se ainda auto-interesse simples e racionalidade limitada média. Características que correspondem a uma relação contratual neoclássica. Enquanto o terceiro e último sistema, composto por três produtores, caracteriza-se pela frequência recorrente, pela alta especificidade dos ativos e pela baixa incerteza, além de apresentar oportunismo simples e fraca racionalidade limitada dos agentes.

(b) Na Cooperativa Alfa, também foram identificados três Sistemas de Produção, porém, com algumas diferenças dos Sistemas de Produção da Cooperativa A1. Sistema 01 (com um produtor) e o Sistema 02 (com dois produtores) permanecem semelhantes, mas o Sistema 03 diminui a proporção de envolvidos (com dois produtores).

O primeiro Sistema, apesar de ter as mesmas características técnicas de produção do Sistema 01 da Cooperativa A1, sob análise da ECT, não apresentam as mesmas características. O Sistema apresenta frequência recorrente, alta especificidade dos ativos e incerteza primária. Quanto ao comportamento dos agentes, verifica-se oportunismo e racionalidade limitada fraca. Além das características das transações e dos pressupostos comportamentais, outros fatores são relevantes para a diferenciação entre o Sistema 01 da Cooperativa A1 e o da Cooperativa Alfa, como o percentual de produtores (2% e 35%) e o volume de produção (- de 2% e 33%), respectivamente.

O Sistema 02 da Cooperativa Alfa apresenta exatamente as mesmas características do Sistema de Produção 02 da Cooperativa A1. O Sistema de Produção 03 da Cooperativa Alfa pode ser dividido em dois subsistemas, pois existem duas configurações bem distintas, que são a integração vertical, no primeiro subsistema, e a relação contratual neoclássica, no segundo subsistema. O primeiro subsistema se caracteriza da seguinte forma: frequência ocasional, alta especificidade dos ativos e incerteza baixa; ausência de comportamento

oportunista e racionalidade limitada muito fraca. Já o segundo subsistema se caracteriza assim: frequência intermediária, alta especificidade dos ativos, incerteza secundária, ações de auto-interesse simples e racionalidade limitada média.

Destes seis sistemas, apenas dois sistemas apresentam as mesmas características, ou seja, o Sistema 02 das duas Cooperativas, sendo que os demais são sistemas ímpares. No caso do sistema 01 da Cooperativa A1 e da Cooperativa Alfa, mesmo apresentando o mesmo sistema de produção tecnicamente, os sistemas apresentam as mesmas características apenas na incerteza, que é primária; e na especificidade dos ativos. O sistema 03 da Cooperativa A1 é totalmente diferente do sistema 03 da Cooperativa Alfa, pelo número de produtores, pelos sistemas e pela coordenação. Conforme mostra o quadro 08.

Quadro 08. Sistemas de Produção das Cooperativas

	Cooperativa A1			Cooperativa Alfa		
	Sistema 01	Sistema 02	Sistema 03	Sistema 01	Sistema 02	Sistema 03
Frequência das transações	Ocasional	Intermediária	Recorrente	Recorrente	Intermediária	Ocasional/ Intermediária
Incerteza	Primária	Secundária	Baixa	Primária	Secundária	Baixa/ Secundária
Especificidade dos ativos	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta/ Alta
Oportunismo	Forte	Simple	Simple	Ausência	Simple	Ausência/ Simple
Racionalidade limitada	Forte	Média	Fraca	Fraca	Média	Muito fraca/ Média

Contudo, não é desejado pelas Cooperativas manter três diferentes sistemas de produção, ou seja, gerenciar três cadeias de suprimento, a coexistência dos sistemas de governança nos dois casos foi primeiramente consequência da necessidade de seguir os princípios de uma Associação Cooperativa, ou seja, de manter os produtores na atividade. Até os anos 80, existia apenas uma forma de produzir suínos, que apresentava as características básicas do Sistema 01, que hoje ainda existe na Cooperativa A1. Posteriormente, como as Cooperativas já tinham contratos pré-determinados de entrega de suínos para a Aurora, as Cooperativas necessitaram manter os produtores, pois se não os mantivesse, os contratos não seriam cumpridos.

Para as Cooperativas e para a Aurora, esses diferentes sistemas não significam uma condição ideal de produzir suínos, pois é difícil de exercer efetivamente um sistema de rastreabilidade, produtividade e padronização dos animais. Esses diferentes sistemas estão sendo cronologicamente substituídos; e os produtores, adaptando-se às normas estabelecidas

pelas Cooperativas ou, até mesmo, abandonando o sistema. Hoje, as Cooperativas possuem mais de 70% dos ativos de transação, o que reflete uma segurança maior, para impor mudanças significativas aos produtores, sem afetar os contratos.

Como produzir e coordenar a cadeia de suprimentos é uma estratégia de cada Cooperativa, de forma que cada uma delas se estrutura de acordo com sua situação e suas necessidades. Portanto, esse é o principal fator para que cada Cooperativa apresente sua forma própria de conduzir a produção de suínos de corte. De acordo com o quadro 09, as características ideais assim se encontram:

Quadro 09. Características “ideais” das Cooperativas

Características “Ideais”	Cooperativa A1			Cooperativa Alfa		
	Sistema 01	Sistema 02	Sistema 03	Sistema 01	Sistema 02	Sistema 03
Identificação dos agentes	Parcialmente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim/Sim
Ações conjuntas – cooperação	Não	Não	Não	Não	Não	Sim/Não
Contratos	Clássico	Neoclássico	Neoclássico	Neoclássicos	Neoclássicos	Relacional/Neoclássicos
Visão de longo prazo	Não existe	Médio prazo	Médio prazo	Longo prazo	Médio prazo	Longo prazo
Coordenador da cadeia - Liderança	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim/Sim
Sistemas de Controle	Baixo	Médio	Alto	Baixo	Médio	Alto/Médio
Orientação e assistência técnica	Mensal	Quinzenal	Semanal	Quinzenal	Semanal	Diária/Semanal
Sistema de troca de informações	Não existe	Médio	Alto	Baixo	Baixo	Alto/Médio
Volume de Produção	2%	55%	53%	33%	65%	2%

Portanto, pode-se concluir que 99% da produção é realizada por agentes identificados; mais de 98% da produção é oriunda de ações não-conjuntas; mais de 98% dos contratos entre Cooperativas e produtores são neoclássicos. Além disso, a produção é pensada a curto prazo, ou seja, a maioria dos contratos são de, no mínimo, quatro meses e de, no máximo, seis meses; 100% dos suinocultores identificam a Cooperativa como liderança; em 17% da produção, o sistema de controle não é eficiente, sendo que, em mais de 60% da produção, o sistema de controle da Cooperativa é eficiente. E se a assistência técnica ideal é aquela que ocorre a cada quinze dias, conclui-se que 99% da produção possui orientação desejada. Por fim, a troca de informações está abaixo do desejado, uma vez que mais de 45% da troca de informação é baixa.

Ainda com base no referencial teórico da Nova Economia Institucional (NEI), identificou-se que há caracterização diferenciada no Ambiente Institucional das Cooperativas. Na Cooperativa A1, prevalece a cultura ítalo-germânica, que é caracterizada por propriedades com mais de uma atividade, ou seja, com pluriatividade, de modo que não há especialização e dedicação exclusiva a apenas uma atividade. Já na Cooperativa Alfa, identificou-se a existência de produtores conservadores, no caso, os produtores do ciclo completo; e um alto grau de especialização dos produtores na suinocultura, o que caracteriza produtores com volume de produção considerado adequado pelo mercado, diferentemente do que se identifica na maioria dos produtores da Cooperativa A1.

Verificou-se que os produtores de suínos da Cooperativa Alfa apresentam problemas, quanto à legislação ambiental, para exercer a atividade. Como já mencionado na Introdução deste estudo, a região de abrangência das Cooperativas é caracterizada por pequenas propriedades e, segundo a legislação ambiental vigente, é necessária uma relação direta entre volume de produção e área de terra, o que vem limitando a atividade, já que os suinocultores estão produzindo escalas significativas de produção, de acordo com o mercado. Na Cooperativa A1, a suinocultura deixou de ser a atividade principal das propriedades, após a integração dos produtores, ou seja, com a especialização de um segmento de produção, a suinocultura passa a ser uma atividade complementar, principalmente pelo fornecimento de adubação orgânica para as demais atividades.

Em ambas as Cooperativas, o ambiente organizacional é um ator passivo, quando relacionado com a produção de suínos, agindo de forma limitada e com apoio indireto, exceptuando-se a FATMA, como já mencionado anteriormente. No caso da Cooperativa A1, a presença de movimentos sociais é mais ativa, devido à própria caracterização dos criadores de suínos, que são pequenos produtores.

Os casos estudados apresentam uma peculiaridade, quando comparados a qualquer outra empresa, pois as Cooperativas já possuem um mercado que absorve a produção, portanto, trabalham apenas para cumprir contratos. A Cooperativa A1 e a Cooperativa Alfa formam, juntamente com mais treze Cooperativas, a Cooperativa Regional Aurora - Frigorífico Aurora. Dessa forma, a Aurora é quem determina as estratégias de comercialização e o mercado consumidor da produção das Cooperativas.

Para que a Aurora possa cumprir efetivamente a entrega da produção ao consumidor final, existe um contrato de comercialização da produção entre as Cooperativas e a Aurora, sendo que a quantidade entregue diariamente de suínos, a padronização dos animais e a rastreabilidade são as principais cláusulas contratuais que regem essa relação.

Considerando uma freqüência recorrente e um alto grau de especificidade dos ativos físicos de transação, entre as Cooperativas e a Aurora, identificou-se a relação contratual relacional (Freqüência: recorrente; Especificidade dos ativos: alta).

Após essa descrição dos casos e as entrevistas realizadas com os agentes gestores da cadeia e dos produtores, pode-se dizer que, em tese, a tendência do sistema de governança na produção de suínos de corte, em organizações Cooperativas, até 2012, está representada na figura 13

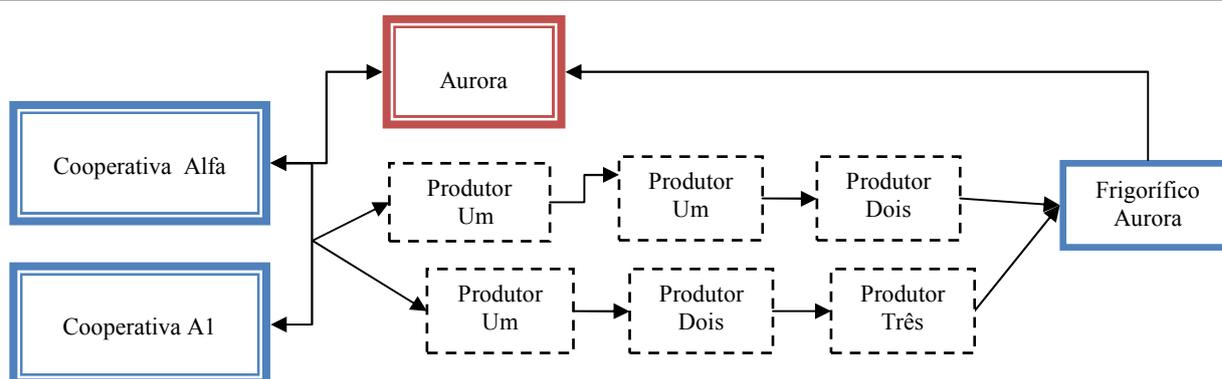


Figura 13. Tendência dos Sistemas de Produção até 2012.

5.2 Limitações do Estudo

Por ser um estudo de caso, pode-se dizer que este trabalho já apresenta uma limitação metodológica. Qualquer estudo com viés qualitativo limita-se pela generalização, quando comparado a sistemas semelhantes. Esta limitação, no presente estudo se dá, então, pela comparação entre sistemas de governança de cadeias produtivas da suinocultura, em Cooperativas.

Outra limitação encontrada por este trabalho foi a escolha de seu objeto, já que não se pôde estudar todas as Cooperativas pertencentes à Aurora, senão que apenas duas Cooperativas, as quais, juntas, representam 70% da produção de suínos da Aurora. Essa limitação metodológica se deu em virtude de limitações financeiras para a execução da totalidade da análise.

Outro entrave que pode ser destacado foi a dificuldade de acesso à informação de cunho jurídico, principalmente dos contratos entre os agentes membros da cadeia. Essa limitação foi minimizada pela coleta de dados junto aos produtores, através de entrevistas.

Quanto ao referencial teórico, centrado na Nova Economia Institucional, acredita-se que, embora este tenha sido considerado o mais adequado para o estudo em questão, não haveria impedimento para que outras vertentes teóricas fossem implementadas, na análise da coexistência de sistemas de governança na suinocultura no Oeste de Santa Catarina.

E, finalmente, ressalta-se a limitação financeira para a execução da pesquisa, já que esse trabalho não teve nenhum auxílio financeiro das instituições de pesquisa, de modo que foi realizado exclusivamente com recursos próprios da autora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBAGE, A, P. **Custos de Transação e seu Impacto na Formação e Gestão de Cadeias de Suprimentos: Um Estudo de Sistemas não Alimentares no Rio Grande do Sul. (2004)** <http://coralx.ufsm.br/nepea/publicacoes/pdf/22869.pdf> Acesso em 20/06/2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. <<http://www.abipecs.com.br> Acesso: 12/08/2007

ASSOCIAÇÃO CATARINENSE DE CRIADORES DE SUÍNOS – ACCS. **Relatório Anual de 2006**, Concórdia, SC, 2006

AZEVEDO, P. F. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Revista de Economia Agrícola, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2002.

AZEVEDO, P.F. **Nova Economia Institucional: Referencial geral e aplicações para a agricultura**. Texto mimeografado para discussão. São Carlos, 1999.

BATALHA, M. O. (coord) **Gestão agroindustrial**. GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisas agroindustriais. São Paulo; Atlas, 1997.

BATALHA, Mário Otávio. (coordenador). **Gestão Agro-Industrial**. Vol.1 São Paulo: Atlas, 1998.

BRIXKLEY, J. A; SMITH, I; ZIMMERMAN, W. **Managerial Economics and Organizational Architecture**. Dubuque: Irwin McGraw-Hill, 1997.

CASTRO, A. M. G. Análise de Cadeias produtivas agropecuárias e oportunidades para a automação. **Revista Brasileira de agroinformatica**, v.1 n.1, p.53-65, 1998.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Econômica**, n.4, nov. 1937.

COMMONS, J. R. Institutional economics. **American Economic Review**, New York, v. 21, Dec. 1931.

COOPER, M .C.; LAMBERT, D. M.; PAGH, J. D. Supply Chain Management: more than a new name form logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v.8, n.1, p.1-13, 1997.

COOPER, M. C.; ELRAM, L. Characteristics of Supply Chain Management and the Implication for Purchasing and Logistics Strategy. **The International Journal of Logistics Management**, v.4, n.2, 1993.

COOPER, M. C.; LAMBERT, D. M. Issues in supply chain management. **Industrial Marketing Management**, Chicago, v. 29, p. 65-83, 2000.

CUNHA, Eduardo Cardoso. **Mercosul: Antecedentes, estágio atual e reflexos sobre a agropecuária e as agroindústrias de soja, suínos e aves de Santa Catarina**, 1992, 106p. UFSC (Monografia).

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÀRIA EMBRAPA (2008).

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

FARINA, M.M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **Competitividade e Organização das Cadeias Agroindustriais**. IICA – Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura – Costa Rica, 1994.

FARINA, M.M.Q. Competitividade e coordenação de sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual In: **Gestão & Produção**, v.6, n.3, p.147-161, 1999.

FURLANETTO, E.L. **Formação das Estruturas de Coordenação nas Cadeias de Suprimentos: Estudos de Caso em Cinco Empresas Gaúchas.** Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Administração, PPGA/UFRGS, 291 p., 2002.

GIL, A, C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1987.

GIROTTI, A.F. **Cálculo de custo de produção de suínos para o abate: Manual de utilização.** Concórdia, SC: EMBRAPA- CNPSA, 1993. 31p. (EMBRAPA-CNPSA, DOCUMENTOS, 30).

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

Acesso em 10/01/2008.

INSTITUTO DE PLANEJAMENTO E ECONOMIA AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA-ICEPA/SC. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina, 2000-2001.** Florianópolis: SAAI, 2002. V.1, 248p.

INSTITUTO DE PLANEJAMENTO E ECONOMIA AGRÍCOLA DE SANTA CATARINA-ICEPA/SC. **Síntese anual da agricultura de Santa Catarina, 2005-2006.** Florianópolis. SAAI, 2004. V.2, 362p.

JOSKOW, P.L. The Role of Transaction Cost Economics in Antitrust and Public Utility Regulatory Policies. **Journal of Law, Economics, and Organization**, 7 (Special Issues), p.53- 83, 1991.

LEVIEN, Marta E. A. **Análise Econômica dos tipos e formas de organização da produção de suínos em Santa Catarina.** Porto Alegre: UFRGS/IEPE. 1997. (Dissertação de mestrado em economia rural)

NOGUEIRA, A. C. L., **Custos de transação e arranjos institucionais alternativos: uma análise da avicultura de corte no estado de São Paulo,** dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, 2003.

NORTH, D. C. **Custos de transação, instituições e desempenho econômico.** Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994.

PIRES, M. S. **Construção do modelo endógeno, sistêmico e distintivo de desenvolvimento regional e a sua validação através da elaboração e da aplicação de uma metodologia ao caso do mercoeste**. Tese de doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC, 2001.

PROTAS, J. F. da Silva. **Perfil Sócio-econômico e tecnológico das propriedades Suínicas da região Sul do Brasil**. Concórdia, SC: EMBRAPA/CNPSA, 1996, 42p. (documento nº38)

ROPPA, L. O vice-versa da criação de suínos. **Revista Globo Rural**. Ano 14, N. 165, julho, 1999. p. 46-50.

ROPPA, L. Situação atual e tendências da suinocultura mundial. **In: Simpósio Brasileiro de Ambiente e Qualidade na Produção Industrial de Suínos**, 1, 1999, Piracicaba. Anais, Piracicaba: NUPEA/ESALQ/USP, 1999.

SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.

SIMON, Sidnei E. **Análise técnico-econômica de aspectos da produção de suínos através de softwares computacionais**. Concórdia - SC, EMBRAPA – CNPSA, 1996. (Relatório de estágio)

Site http://www.pensa.org.br/anexos/biblioteca/1932007111943_03-022.pdf Acesso em: 20/10/2007.

TESTA, V. M: et al. **O Desenvolvimento Sustentável do Oeste Catarinense** (Proposta para Discussão). Florianópolis: EPAGRI, 1996.

WILLIANSO, O.E. **The Economic Institutions of Capitalism**. The Free Press, New York, 1985.

WOOD JUNIOR; ZUFFO, P. Supply chain management. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 3, 1998.

YIN, R. K. **Case study research: de sign and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.

ZYLBERSZTAJN, D. e FARINA, E. M. M. Q; Relações Tecnológicas e Organização Dos Mercados do Sistema Agroindustrial de Alimentos. **Caderno de Ciência e Tecnologia**, Brasília, v.8 n1/3, p. 9-27, 1991.

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

ZYLBERSZTAJN, D. Governance structures and agribusiness coordination: a transaction cost economics based approach In: GOLDBERG, R.A. (ed.) **Research in domestic and international agribusiness management**, v.12. London: Jai Press Inc., 1996. 247

ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M.F. (Orgs.) **Economia e Gestão dos negócios agroalimentares, indústrias de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000. 248

ANEXOS

ANEXO A

ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA A COOPERATIVA

1. **Nome da Cooperativa:**
2. **Setor:**
3. **Localidade.**
4. **Entrevistado:**
 - 4.1 **Cargo e função:**
 - 4.2 **Tempo de empresa:**
 - 4.3 **Formação:**
5. **História da Cooperativa:**
6. **Número de funcionários:**
7. **Principais produtos e volume de produção (em unidades físicas):**

- **Formação da Cadeia de Suprimentos**

1. A empresa apresenta a cadeia de suprimentos formada?
2. Qual a lógica de funcionamento da cadeia de suprimentos? Como ela funciona?
3. Mudanças ocorridas ao longo do tempo.
4. Quais foram as principais razões para a formação da cadeia de suprimentos?
5. Como se deu o processo de formação da cadeia de suprimentos?

Estrutura de Coordenação das Cadeias de Suprimentos

- **Estratégia da cadeia de suprimentos**

1. Existe uma estratégia definida para toda a cadeia?
2. Quem a define? E como ela é operacionalizada?
3. Existe uma visão de longo prazo?
4. Como ocorre a relação de poder entre os diferentes agentes?

- **Conflitos**

1. Existem conflitos nas transações? Quais os principais?

- **Contratos com os fornecedores**

1. Quais são os critérios para definir os fornecedores?
2. Como são os contratos com os fornecedores? Formais? Informais?
3. Como ocorre o processo de elaboração dos contratos com os fornecedores?

- **Identificação dos agentes**

1. As transações ocorrem entre os mesmos agentes e eles são sempre identificados?
2. Há identificação e conhecimento dos agentes que comercializam ao longo da cadeia?
3. É considerado um fator relevante e importante?
4. A Cooperativa está preocupada com a identificação dos agentes, ao organizar a cadeia de suprimentos?
5. A identificação dos agentes condiciona algum tipo de preferência em transações futuras com a empresa?.
6. Existe incentivo para que estes agentes continuem transacionando?

- **Ações conjuntas**

1. Existem ações de parceria, ao longo da cadeia, ou predominam as transações de mercado?

- **Fluxo de informações**

1. Que tipo de assistência é prestada? A cooperativa envia técnicos para visitarem os seus fornecedores? Com que frequência?

- **Contratos**

1. Tipos de contrato?
2. Periodicidade de vigência de contratos?

- **Visão à Longo Prazo**

1. A interesse da Cooperativa em manter relação de longo prazo com seus fornecedores?
2. Quais são os instrumentos para essa condição?

- **Liderança – Coordenador da Cadeia**

1. A cooperativa possui liderança efetiva na coordenação da cadeia

- **Sistemas de Controle**

1. Quem controla os insumos? Como é realizado esse controle?

2. Quem é responsável por questões ambientais?
3. De quem é o desembolso financeiro para essa legalização?
4. Quem comanda as questões financeiras de cada sistema e a da cadeia de suprimentos na cooperativa?
5. Quem detem o controle operacional da produção?
6. Como ele é feito?
7. O Controle Zootécnico é de responsabilidade do produtor ou da cooperativa? Como é conduzido esse processo?

- **Volume de produção**

1. Quem determina o volume de produção da cooperativa?
2. Qual a intervenção da Cooperativa no volume de produção junto aos produtores?

- **Considerações Finais:**

ANEXO B

ROTEIRO DE ENTREVISTAS AOS PRODUTORES

1. Nome do Produtor:
2. Sistema de produção:
3. Tempo de associado
4. Número de animais

Estrutura de Coordenação das Cadeias de Suprimentos

- **Estratégia da cadeia de suprimentos**
 1. Como é determinado o sistema de produção, na sua propriedade?
 2. Quem a define?
 3. Você pretende permanecer no setor?

- **Conflitos**
 1. Existem conflitos nas transações? Quais os principais?

- **Contratos com os fornecedores**
 1. Quais são os critérios para definir os fornecedores?
 - **Ações conjuntas**
 1. Existem ações conjuntas entre os produtores e Cooperativa?
 2. Por ser associado você tem privilegio no momento da comercialização?

 - **Fluxo de informações**
 1. Que tipo de assistência é prestada? A cooperativa envia técnicos para visitarem os seus fornecedores? Com que frequência?

 - **Contratos**
 1. Tipos de contrato?
 2. Periodicidade de vigência de contratos?

 - **Visão à Longo Prazo**
 1. Há interesse do produtor em manter relação de longo prazo com a Cooperativa?

2. Quais são os instrumentos para essa condição?

▪ **Sistemas de Controle**

1. Quem controla os insumos? Como é realizado esse controle?
2. Quem é responsável por questões ambientais? De quem é o desembolso financeiro para essa legalização?
3. Quem comanda as questões financeiras de cada sistema e a da cadeia de suprimentos na cooperativa?
4. Quem detem o controle operacional da produção?
5. Como ele é feito?
6. O Controle Zootécnico é de responsabilidade do produtor ou da cooperativa? Como é conduzido esse processo?

▪ **Volume de produção**

1. Quem determina o volume de produção da cooperativa?
2. Qual a intervenção da Cooperativa no volume de produção junto aos produtores?

Considerações Finais:

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)