

**UEM – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,  
EMPREENDEDORISMO E MERCADO**

**SANDRA APARECIDA BRASIL**

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS:  
GERAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR  
NO SEGMENTO PRODUTOR NA MICRORREGIÃO DE  
GOIOERÊ/PARANÁ**

**MARINGÁ/PR**

**2015**

**UEM – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES,  
EMPREENDEDORISMO E MERCADO**

**SANDRA APARECIDA BRASIL**

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS:  
GERAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR  
NO SEGMENTO PRODUTOR NA MICRORREGIÃO DE  
GOIOERÊ/PARANÁ**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Professor orientador: Dr. José Paulo de Souza.

**MARINGA/PR**

**2015**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(Biblioteca Central - UEM, Maringá, PR, Brasil)

B823e      Brasil, Sandra Aparecida  
            Estrutura de governança e recurso : geração e  
            apropriação de valor no segmento produtor na  
            microrregião de Goioerê/Paraná / Sandra Aparecida  
            Brasil. -- Maringá, 2015.  
            139 f. : il., figs., tabs.

            Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza .  
            Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de  
            Maringá, Programa de Pós-Graduação em administração,  
            2015.

            1. Produtores rurais - Governança - Microrregião  
            de Goioerê (PR). 2. Produtores rurais - Apropriação  
            do valor - Microrregião de Goioerê (PR). 3.  
            Produtores rurais - Recursos - Apropriação do valor  
            - Microrregião de Goioerê (PR). I. Souza, José Paulo  
            de, orient. II. Universidade Estadual de Maringá.  
            Programa de Pós-Graduação em administração. III.  
            Título.

CDD 21.ed. 658.4

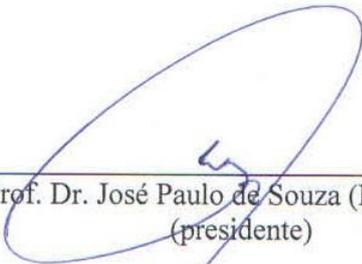
GVS-002642

SANDRA APARECIDABRASIL

**ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS:  
GERAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR  
NO SEGMENTO PRODUTOR NA MICRORREGIÃO DE  
GOIOERÊ/PARANÁ**

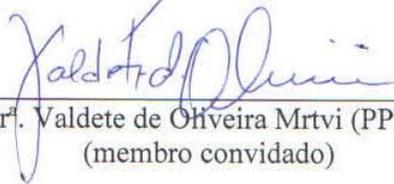
Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de mestre em Administração, do Programa de Pós-Graduação em Administração, da Universidade Estadual de Maringá, sob apreciação da seguinte banca examinadora:

Aprovada em 27 de abril de 2015.



---

Prof. Dr. José Paulo de Souza (PPA-UEM)  
(presidente)



---

Prof.ª Dr.ª Valdete de Oliveira Mrtvi (PPGA-UEL)  
(membro convidado)



---

Prof.ª Dr.ª Sandra Mara Schiavi Bánkuti (PPA-UEM)  
(membro)

À minha família...  
meu esposo, Paulo Henrique,  
meus pais, Sonia e Dilso e,  
meus irmãos, Cintia Fernanda e João Batista.

Àqueles que acreditam no impossível.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela oportunidade de vivenciar novos desafios e trilhar caminhos que tem me ajudado a crescer pessoal e profissionalmente. E, principalmente, por me permitir compreender que, independente do resultado do hoje, é sempre possível ser e fazer melhor.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (PPA/UEM), representado por todos os profissionais que o integram. Ao professor José Paulo de Souza, pelas preciosas orientações que tive oportunidade de usufruir ao longo desta breve caminhada. Aos professores com quem tive oportunidade de aprender e apreender um pouquinho com suas experiências acadêmicas, Sandra Mara Schiavi Bánkuti, Elisa Yoshie Ichikawa e Valter Afonso Vieira. Ao secretário, Bruhmer Cesar Forone Canonice, pelo auxílio, paciência e dedicação, para além de suas atribuições. Agradeço à professora Valdete de Oliveira Mrtvi, da Universidade Estadual de Londrina, que se dispôs a participar da avaliação final desta pesquisa, participando da banca de defesa.

Agradeço aos produtores da Microrregião de Goioerê por terem contribuído para esta pesquisa e aos profissionais, das cooperativas e de órgãos públicos vinculados à agropecuária da microrregião, que colaboraram com informações e indicações de produtores.

Agradeço aos meus familiares, pai, mãe, irmãos, esposo, pelo apoio e pelo carinho. Agradeço às amigas e companheiras, Edna G. Possebon, Clariana R. Nogueira, Patrícia Bernardo, Letícia S. M. de Lara.

A todos os que colaboraram com esta pesquisa, muito obrigado.

## RESUMO

A Microrregião de Goioerê, Estado do Paraná, se destaca no cenário estadual devido ao volume de produção apresentado pelas atividades agropecuárias. Concomitante a isso, este recorte territorial se constitui uma das menores microrregiões no estado e tem apresentado redução no número de propriedades rurais e aumento no preço das terras agrícolas. Devido a este contexto, o presente estudo foi realizado com o objetivo de compreender como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná. Para tanto, foram utilizados pressupostos da Teoria da Economia dos Custos de Transação, no contexto da Nova Economia Institucional, considerando-se atributos das transações e pressupostos comportamentais presentes nas negociações. Concomitantemente foram utilizados pressupostos da abordagem teórica denominada Visão Baseada em Recursos, considerando-se atributos e condições dos recursos disponíveis e que os tornam fonte de geração de valor. Como procedimentos metodológicos, a pesquisa, que apresenta natureza qualitativa e descritiva, foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com trinta produtores agropecuários que residem e trabalham em municípios que integram a microrregião estudada. Os municípios são: Altamira do Paraná, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreira Sales, Nova Cantu, Rancho Alegre D'Oeste, Quarto Centenário e Ubitatã. A análise dos dados foi delineada considerando-se as transações realizadas entre agentes, atributos e dimensões nelas presentes, e os recursos disponíveis, seus atributos e condição, delineando-se a partir dos seguintes tipos de produção: avicultura para abate, grãos, pecuária leiteira e, hortifruti-granjeiros e produtos da agroindústria. Os dados coletados foram analisados, considerando-se as categorias de análise contempladas no objetivo do estudo, que foram estruturas de governança, recursos, geração de valor, apropriação de valor e eficiência. Como resultados, identificou-se que os principais recursos disponíveis aos produtores rurais são o solo fértil, clima favorável, manejo utilizado e relações de cooperação entre produtores. Estes recursos se apresentam valiosos e permitem aos produtores a geração de rendas. Foram identificadas estruturas de governança sob a forma de integração de atividades como a produção de sementes e mudas e, híbrida, por meio de relações contratuais formais e também informais. Mas principalmente, foram identificadas estruturas de governança via mercado, em que os produtores optaram por maior incentivo e menor controle em negociações. Analisando-se o contexto estudado junto aos produtores, em específico, e junto a microrregião de modo mais amplo, percebeu-se que recursos heterogêneos e valiosos possibilitam a geração de valor, permitindo alcance de vantagem competitiva. Mas, para a sustentação da vantagem competitiva os recursos necessitam apresentar outros atributos e condições, que impeçam concorrentes de imitá-los ou substituí-los, o que não ocorre. A sustentação de condição de superioridade em termos de volume de produção apresentada pela microrregião se sustenta nos mecanismos de isolamento decorrentes de rendas ricardianas geradas e de path dependence nas atividades rurais. Já a apropriação do valor gerado é influenciada pelas estruturas de governança. As estruturas de governança, por outro lado, também contribuem para geração de valor na medida em que permitem que custos de transação sejam reduzidos.

**Palavras chave:** Estruturas de governança. Recursos. Apropriação de valor por agentes produtores rurais.

## ABSTRACT

The Microregion of Goioerê, Parana State, stands out in the state scenario because of the volume of production provided by agricultural activities. Concomitant to this, this territorial crop constitutes one of the smallest microregions in the state and has shown reduction in the number of farms and an increase in the price of agricultural land. Due to this context, this study was conducted in order to understand how the value of ownership, generated through features, is influenced by governance structures used by agents that make up the rural production segment, located in the Microregion Goioerê, in the state of Parana. To this end, assumptions of the Theory of Economics of Transaction Costs were used in the context of the New Institutional Economics, considering transaction attributes and behavioral assumptions to the negotiations. Concurrently were assumptions of the theoretical approach called Resource-Based View, considering attributes and conditions of the available resources and make them a source of value creation. As methodological procedures, research, presenting qualitative and descriptive, it was conducted through semi-structured interviews with thirty agricultural producers who live and work in municipalities that comprise the studied microregion. The municipalities are: Altamira do Paraná, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreira Sales, Nova Cantu, Rancho Alegre D'Oeste, Quarto Centenário and Ubiratã. Data analysis was designed considering the transactions between agents, attributes and dimensions present in them, and the resources available, their attributes and condition, outlining it from the following types of production: poultry slaughter, grains, dairy farming and hortifrutigranjeiros and agroindustrial products. The collected data were analyzed, considering the categories of analysis included in the purpose of the study, which were governance structures, resources, value creation, value appropriation and efficiency. As a result, it was identified that the main resources available to farmers are the fertile soil, favorable climate, management used and cooperative relations between producers. These resources are presented valuable and allow producers to generate income. Governance activities as integration structures have been identified as the production of seeds and seedlings and hybrid through formal and informal also contractual relationships. But mostly, governance structures were identified through the market, where producers have opted for greater encouragement and less control negotiations. Analyzing the context studied with producers in specific, and next to more broadly micro, it was noticed that heterogeneous and valuable resources enable the generation of value, enabling competitive advantage of reach. But to sustain competitive advantage the resources need to present other attributes and conditions, which prevent competitors to imitate them or replace them, which does not occur. The superiority condition of support in terms of volume of production presented by the micro-region is maintained in isolation mechanisms arising from Ricardian rents generated and path dependence in rural activities. Since the ownership of the generated value is influenced by governance structures. The governance structures, on the other hand, also contributing to generation of value to the extent that allow transaction costs are reduced.

**Keywords:** Governance structures. Resources. Value appropriation by farmers agents.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Custos de governança em função da Especificidade de ativos	32
Figura 2 – Relacionamento entre Heterogeneidade e Imobilidade de recursos e Valor, Raridade, Imperfeita imitabilidade e Insubstitubilidade com Vantagem competitiva sustentável	43
Figura 3 – Modelo conceitual considerando estrutura de governança, geração e apropriação de valor	48
Figura 4 – Mesorregiões Paranaenses	52
Figura 5 – Modelo conceitual do estudo	56
Figura 6 – Microrregião de Goioerê	62

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Exemplos de recursos segundo vários autores	41
Quadro 2 – Apresentação dos produtores e da produção identificada por município	53
Quadro 3 - Produtores por tipo de produção	64
Quadro 4 – Apresentação dos tipos de terra, por município	66
Quadro 5 – Cooperativas identificadas na Microrregião de Goioerê e número de produtores cooperados por cooperativa	68
Quadro 6 – Produtores entrevistados por formação	69
Quadro 7 – Apresentação dos produtores entrevistados por tamanho da propriedade	74
Quadro 8– Relações bilaterais identificadas no Grupo 1 – Avicultura para abate	76
Quadro 9 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 2 – Grãos	81
Quadro 10 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 3 – Pecuária leiteira	88
Quadro 11 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria	91
Quadro 12 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 1	98
Quadro 13 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 2	101
Quadro 14 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 3	104
Quadro 15 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 4	106
Quadro 16 – Estruturas de Governança e Recursos: impacto na geração e apropriação de valor	109

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Média trienal: área colhida de lavouras temporárias e permanentes Paraná e Microrregiões 1998/2009	15
Tabela 2 – Valor bruto nominal da produção agropecuária – Microrregião de Goioerê	16
Tabela 3 – Tamanho e número de estabelecimentos agropecuários da Microrregião de Goioerê	17

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<b>DERAL</b>	Departamento de Economia Rural
<b>ECT</b>	Economia dos Custos de Transação
<b>EMATER</b>	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
<b>EMBRAPA</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
<b>IBGE</b>	Instituto Brasileiro de Geografia Estatística
<b>IPARDES</b>	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
<b>NEI</b>	Nova Economia Institucional
<b>SEAB</b>	Secretaria da Agricultura e do Abastecimento
<b>VBR</b>	Visão Baseada em Recursos

## SUMARIO

INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de pesquisa .....	14
1.2 Objetivos.....	21
1.1.1 Objetivo geral .....	21
1.1.2 Objetivos específicos.....	21
1.3 Justificativas .....	21
2 REVISÃO TEÓRICA .....	24
2.1 Economia dos Custos de Transação .....	24
2.1.1 Custos de transação .....	25
2.1.2 Pressupostos comportamentais .....	26
2.1.3 Atributos da transação .....	28
2.1.4 Estruturas de governança.....	31
2.2 Visão Baseada em Recursos .....	35
2.2.1 Pressupostos da VBR.....	36
2.2.2 Vantagens competitivas e Vantagens competitivas sustentáveis .....	39
2.2.3 Recursos .....	40
2.2.4 Atributos dos recursos segundo Barney .....	42
2.2.5 Condição do recurso segundo Peteraf .....	45
2.3 Geração e Apropriação de Valor .....	47
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	51
3.1 Delineamento da pesquisa .....	51
3.2 Participantes da pesquisa e instrumentos de coleta de dados .....	52
3.2 Definições constitutivas (DCs) e operacionais (DOs) das categorias analíticas .....	55
3.3 Interpretação e análise dos dados .....	58
3.3.1 Validade e confiabilidade da pesquisa.....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	61
4.1 Apresentação e caracterização da Microrregião de Goioerê .....	61
4.2 Apresentação e caracterização dos entrevistados .....	64
4.2 Apresentação e análise dos resultados.....	75
4.2.1 Estruturas de Governança.....	75
4.2.2 Recursos identificados nos grupos estudados.....	96

4.2.3 Considerações acerca da influência das estruturas de governança na geração e apropriação de valor .....	108
5 CONCLUSÃO.....	120
REFERENCIAS .....	126
APÊNDICE .....	134
APÊNDICE 1 – Roteiro de entrevista .....	134

## INTRODUÇÃO

A influência de estruturas de governança na apropriação do valor gerado a partir de recursos apresenta-se como relevante tema para pesquisa. Assunto que passa a ser mais interessante quando se refere ao segmento agropecuário, considerando a perspectiva dos produtores rurais frente aos ganhos alcançados em atividades de produção e comercialização. Pressupõe-se que a apropriação do valor, que é gerado a partir de recursos à disposição de produtores agropecuários, pode ser entendida sob influência das estruturas de governança.

Neste contexto, para o presente estudo tem-se como embasamento teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT), que é integrante do aparato teórico da Nova Economia Institucional<sup>1</sup>, e da abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), que tem crescentemente se destacado no campo da gestão estratégica. A empresa, a partir da ECT, é entendida como um nexo de contratos, em que se tem a perspectiva de economizar em custos de transação (WILLIAMSON, 2012). Pela VBR, o alcance de rendas decorre da combinação dos recursos disponíveis (inputs) à empresa e que possam ser fonte de vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993). Assim, a partir destes aportes teóricos busca-se Compreender como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural localizados na Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná. Para tanto, toma-se como objeto de estudo o segmento de produção rural, agentes produtores<sup>2</sup>, localizados na Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná.

A partir dessa orientação, este estudo se organiza em seções. Na primeira seção é apresentada esta introdução, o problema de pesquisa, o objetivo e a justificativa para realização do mesmo. Na segunda seção é apresentada a revisão teórica a respeito dos pressupostos que embasaram a pesquisa. Na terceira seção indicam-se os procedimentos metodológicos adotados para o estudo. Os dados coletados, sua apresentação e análise são apresentados na quarta seção. Na quinta seção, são apresentadas as conclusões da pesquisa. E, finalmente, na sequência constam as referências e o apêndice utilizado, respectivamente.

---

<sup>1</sup> A Nova Economia Institucional será comentada no Capítulo 2 desta pesquisa.

<sup>2</sup> Segundo Zylbersztajn (2011), no Brasil, o produtor rural não tem a obrigação de constituir uma empresa para atuar na atividade, podendo realizar comercialização da produção como pessoa física. Assim, neste estudo, agente produtor rural é considerado como gestor, proprietário ou não, de uma unidade de produção rural, ou ainda, de uma empresa rural.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Em face da importância do setor rural este se apresenta como fértil campo de estudo, especialmente no que se refere a compreensão dos diversos aspectos relacionados à importância e desempenho da agricultura e da pecuária para a economia brasileira, pois a produção rural nacional tem se destacado em nível internacional. Segundo Barbosa, Santos e Machado (2013), o Brasil figura entre os maiores produtores agropecuários do mundo e grande parte das atividades econômicas tem envolvimento direto com a agricultura e a pecuária. Assim, a produção agrícola e pecuária brasileira é relevante para economia e para a sociedade, dado o expressivo desempenho produtivo e participação desse setor no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro.

De acordo com dados apresentados pela Cepea-Esalq/USP (2014), o PIB apresentado pelo setor agropecuário equivaleu a 22,54% do PIB nacional no ano de 2013, cujo valor foi de R\$ 1.092.238.000.000,00 para o PIB da Agroindústria e de R\$ 4.844.815.000.000,00 para o PIB do Brasil. Em anos anteriores, o percentual do PIB Agro (Agronegócio) sobre o PIB Total (Brasil) foi de 22,24% em 2012 e 23,11% em 2011 (CEPEA-ESALQ/USP, 2014). Diante de tal situação, ressalta a Embrapa (2003), foi a partir da década de 1920 que a atividade agropecuária brasileira passou a sofrer inúmeras transformações, passando a ser caracterizada por um modelo voltado à exportação<sup>3</sup>. Esse resultado se deve à busca por eficiência produtiva nas áreas ocupadas e expansão das fronteiras agrícolas, produção de alimentos para o mercado nacional e de commodities para gerar rendas (EMBRAPA, 2003).

No contexto das atividades agropecuárias, que têm papel relevante na economia nacional, na produção de alimentos e de divisas, o Estado do Paraná se destaca. Conforme Lourenço (2013), 60% do valor exportado pelo Paraná tem origem no agronegócio. Delgado e Zanchet (2011) afirmam que, de 2007 a 2009, este estado apresentou importante participação na produção nacional, especialmente em função da expansão da produção de soja e milho. Em 2012, a economia paranaense estava na quinta posição comparada a outros estados, com cerca de 6% do PIB nacional (IPARDES, 2013a).

A partir do Estado do Paraná e em termos específicos, o olhar neste estudo se direciona à Microrregião de Goioerê, que também apresenta destaque na atividade

---

<sup>3</sup> A agropecuária, para a Embrapa (2003), é considerada parte da agroindústria brasileiro, junto a fornecedores de bens e serviços à agricultura, processadores, transformadores, distribuidores e consumidor final. Por sua vez, o Agronegócio é entendido pelo CEPEA-ESALQ/USP (2014) como somatório de quatro segmentos: a) insumos para a agropecuária; b) produção agropecuária básica (também chamada primária ou “dentro da porteira”); c) agroindústria (ou processamento); e, d) distribuição. A análise desse conjunto de segmentos é feita para o setor agrícola (vegetal) e para o pecuário (animal).

agropecuária no estado paranaense. A referida microrregião, objeto deste estudo, é composta por onze municípios, que são: Altamira do Paraná, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreira Sales, Nova Cantu, Quarto Centenário, Rancho Alegre D'Oeste e Uiratã (IPARDES, 2012). Sua escolha se fundamenta no destaque que a mesma apresenta em relação aos volumes apresentados pelas atividades de produção no segmento rural e à especificidades que a caracterizam. Uma primeira especificidade da Microrregião de Goioerê se refere a seus níveis de produção. Delgado e Zanchet (2011) identificaram que esta microrregião está entre as regiões paranaenses com maior área de lavoura, tendo alcançado nos últimos anos aumento na produção superior a média estadual em decorrência do aumento no volume de terras utilizadas para cultivo (TABELA 1).

**Tabela 1 - Média trienal: área colhida de lavouras temporárias e permanentes Paraná e Microrregiões 1998/2009**

Microrregião	Tamanho	1998/2000 (em hectares)	2007/2009 (em hectares)	Contribuição para o incremento estadual (%)
Paraná	-----	7.579.058	9.688.594	100,0
Toledo	8.768,006 km <sup>2</sup>	763.347	960917	9,4
Goioerê	4.866,490 km <sup>2</sup>	358.543	489.967	6,2
Umuarama	10.397,677 km <sup>2</sup>	147.321	272.390	5,9
Campo Mourão	7.071,074 km <sup>2</sup>	479.643	592.430	5,6
Telêmaco Borba	9.548,508 km <sup>2</sup>	216.806	328.264	5,3
Foz do Iguaçu	5.581,458 km <sup>2</sup>	241.645	351.402	5,2
Cascavel	8.515,238 km <sup>2</sup>	475.358	577.760	4,9
Ponta Grossa	6.661,628 km <sup>2</sup>	270.798	364.087	4,4
Londrina	3.500,640 km <sup>2</sup>	206.552	296.329	4,3
Guarapuava	16.188,955 km <sup>2</sup>	450.260	534.184	4,0

FONTE: adaptado de Delgado e Zanchet (2011) e de dados divulgados pelo IPARDES (2013b)

Como pode ser observado na Tabela 1, a Microrregião de Goioerê, em tamanho, é a segunda menor entre as dez que apresentaram maior extensão territorial dedicada à produção no Estado do Paraná, no período comparado, sendo maior apenas que a microrregião de Londrina. Contudo, em termos de áreas colhidas, também no período comparado, apresentou-se como a segunda mais expressiva no que se refere à contribuição para o incremento da produção estadual, como observado na quinta coluna da tabela acima. Isso evidencia que a Microrregião de Goioerê, apesar de não estar entre as maiores microrregiões em termos de extensão territorial, tem apresentado nos últimos anos aumento na quantidade de terras utilizadas para a produção, chegando a contribuir com 6,2% do incremento na extensão de cultivo estadual.

No que se refere a produção da Microrregião de Goioerê, o montante de Valor bruto nominal da produção agropecuária apresenta-se expressivo, como mostra a Tabela 02.

**Tabela 2 - Valor bruto nominal da produção agropecuária – Microrregião de Goioerê**

<b>Valor bruto da produção/2013</b>		
<b>Município</b>	<b>Área territorial</b>	<b>Valor bruto produção</b>
Altamira do Paraná	387,315 km <sup>2</sup>	47.963.374,57
Boa Esperança	311,225 km <sup>2</sup>	141.707.359,88
Campina da Lagoa	797,598 km <sup>2</sup>	242.155.522,68
Goioerê	566,028 km <sup>2</sup>	198.253.717,25
Janiópolis	337,687 km <sup>2</sup>	114.264.105,28
Juranda	345,757 km <sup>2</sup>	153.200.863,11
Moreira Sales	357,358 km <sup>2</sup>	122.663.173,20
Nova Cantu	550,591 km <sup>2</sup>	145.595.203,92
Quarto Centenário	320,230 km <sup>2</sup>	181.832.667,03
Rancho Alegre D' oeste	239,942 km <sup>2</sup>	100.740.390,59
Ubiratã	652,759 km <sup>2</sup>	437.621.919,72
<b>Total</b>	<b>4866,49 km<sup>2</sup></b>	<b>1.885.998.297,23</b>

Fonte: DERAL/SEAB (2013).

Como apresentado na Tabela 2, o município de Ubiratã se destaca por apresentar maior valor bruto da produção agropecuária em relação aos demais municípios da microrregião, apesar de não ser o maior em extensão territorial. O potencial produtivo da Microrregião de Goioerê também pode ser visualizado junto a dados estatísticos divulgados pelo Iparde, quanto a anos recentes. Foi identificado que o Valor bruto nominal da produção<sup>4</sup> agropecuária, no ano de 2009, foi de R\$ 823.628.949,96, enquanto que no ano de 2010, foi de R\$ 1.108.901.646,92. Houve, portanto, um aumento de R\$ 285.272.969,96, o que representa em termos percentuais aproximadamente 34,64%, de crescimento, em relação ao ano de 2009. Já no ano de 2013, o respectivo valor foi de R\$ 1.885.998.297,23, cujo aumento em relação a 2010 foi de mais de 70%. Assim, o papel e o valor da agropecuária na economia da Microrregião de Goioerê podem ser reconhecidos ao se verificar que o Valor Bruto Nominal da Produção da Agropecuária dessa microrregião, que equivale a aproximadamente 26,73% do total estadual (IPARDES, 2013b).

Uma segunda especificidade a ser destacada no cenário da Microrregião de Goioerê se refere a quantidade de estabelecimentos<sup>5</sup> dedicados à agropecuária, considerando-se dados dos Censos Agropecuários de 1996 e de 2006, realizados pelo IBGE, como mostra a Tabela

<sup>4</sup> Valor Bruto Nominal é o Valor Bruto da Produção é definido por Francisco Simioni (2013) como “um índice de frequência anual, calculado com base na produção agrícola municipal e nos preços recebidos pelos produtores paranaenses. Engloba produtos da agricultura, da pecuária, da silvicultura, do extrativismo vegetal, da olericultura, da fruticultura, de plantas aromáticas, medicinais e ornamentais, da pesca, etc”. Esta definição foi apresentada pelo entrevistado via correspondência eletrônica.

<sup>5</sup> Estabelecimentos são considerados, para fins deste estudo, como unidade de produção, firma ou empresa rural, representado pelas denominações sítio, chácara ou fazenda.

**Tabela 3 – Tamanho e numero de estabelecimentos agropecuários da Microrregião de Goioerê**

Tamanho do Estabelecimento	Número de Estabelecimentos		Evolução (%)
	Censo 1996-1997	Censo 2006-2007	
De 0,5 a menos de 1 hectare	125	768	514,40
De 1 a menos de 2 hectares	454	188	-58,59
De 2 a menos de 5 hectares	2151	1170	-45,61
De 5 a menos de 10 hectares	2223	1505	-32,30
De 10 a menos de 20 hectares	2471	2087	-15,54
De 20 a menos de 50 hectares	2244	1989	-11,36
De 50 a menos de 100 hectares	778	743	-4,50
De 100 a menos de 200 hectares	462	458	-0,87
De 200 a menos de 500 hectares	302	367	21,52
De 500 a menos de 1000 hectares	84	77	-8,33
De 1000 hectares e mais	31	27	-12,90
<b>Total</b>	<b>11.325</b>	<b>9379</b>	<b>-17,18</b>

Fonte: IBGE – Censo Agropecuário 1996 e Censo Agropecuário 2006

Com base nos dados apresentados na Tabela 3, o Censo Agropecuário 2006-2007 percebe-se que há aproximadamente 82,82% estabelecimentos a menos do que havia quando da realização do Censo Agropecuário de 1996-1997. Esse percentual indicou que no total de propriedades houve uma queda de aproximadamente 17,18% um período de dez anos. Exceções à redução, como apresentado na tabela acima, são os casos de propriedades menores de 1 hectare e aquelas entre 200 e 500 hectares. A redução no número de propriedades indica que a população rural está abandonando as atividades rurais e vendendo as propriedades, as quais estão sendo incorporadas por outros produtores que tem conseguido ampliar suas áreas totais. Essa situação ajuda a explicar o aumento no número de estabelecimentos entre 200 e 500 hectares. E pode também se constituir do investimento em capital imobilizável por parte de pessoas residentes em áreas urbanas, que adquirem trechos em áreas rurais com finalidade de ter fonte de lazer, como tem ocorrido em cidades da microrregião em estudo. Vale ressaltar também que, de acordo com dados divulgados pelo Censo Agropecuário 2006, o número de estabelecimentos cujo produtor rural não apresentou a posse da área cultivada, corresponde a 61 unidades (IBGE, 2006). Embora não esteja especificado, independente do que está sendo produzido, há também estabelecimentos produtivos sendo utilizados sob forma contratual de comodato ou sistema de arrendamento<sup>6</sup>.

No que se refere ao uso das terras na Microrregião de Goioerê, dentre os principais bens oriundos de atividades agropecuárias, destacam-se a produção de soja, milho e trigo, e a

<sup>6</sup> Segundo o Código Civil (BRASIL, 2002), Comodato se refere a empréstimo gratuito, com prazo determinado ou não, de bens não substituíveis e, Arrendamento se refere a usufruto de bens substituíveis.

criação de animais como bovinos, galináceos, ovinos e suínos (IPARDES, 2015)<sup>7</sup>. Todavia, nos municípios da referida microrregião também há outras culturas (IPARDES, 2015), como mandioca, aveia, triticale, café, feijão e cana de açúcar. Para Maia et al. (2005), o padrão de produção no meio rural tem seu dinamismo decorrente do uso ou do não uso de tecnologias, o que vai indicar o grau de absorção de mão de obra.

Neste sentido, a ocupação do território rural pela população pode ser considerada uma terceira especificidade que caracteriza a Microrregião de Goioerê. De acordo com o Censo 2000, realizado pelo IBGE, na microrregião havia um contingente populacional de 129.416 habitantes, dos quais 41.743 residiam na zona rural. Já de acordo com o Censo 2010 a população total da referida microrregião decresceu em, aproximadamente, 7,78 % (passando a ser 116.751 pessoas), e a população rural também decresceu equivalendo a, aproximadamente, 65,55% do novo total (passando ser de 27.363 pessoas). Dados recentes indicam, segundo IBGE (2010), que na microrregião, há 27.723 pessoas trabalhando no meio rural, enquanto, em 2010, esse número correspondia a 27.363 pessoas.

Uma quarta especificidade a ser considerada se refere ao valor negociado das unidades produtivas rurais. O Departamento de Economia Rural (DERAL), do Estado do Paraná, apresenta anualmente uma estimativa do preço das terras agrícolas por município, tipo da terra e grau de utilização<sup>8</sup>. O último relatório do DERAL/SEAB (2014) apresenta valores médios das terras, conforme as Leis 8.629 de 25/02/93 e Lei 9.393 de 19/12/96, cujos referenciais tem como base os valores declarados pelos respectivos proprietários para fins de pagamento do Imposto Territorial Rural (ITR)<sup>9</sup>. Dados oriundos do DERAL/SEAB (2015) demonstram expressivo aumento no preço das terras na referida Microrregião, o que ocorreu para terras inaproveitáveis, não mecanizáveis, mecanizáveis e mecanizadas. Conforme dados de DERAL/SEAB (2014), para as terras inaproveitáveis, o aumento máximo foi de mais de 2200%, no período de 2000 a 2013, enquanto que o aumento para terras não passíveis de mecanização, o aumento máximo identificado foi de, aproximadamente, 1400% no mesmo período. Já para as terras mecanizadas o aumento máximo no valor das terras, para o ano de 2013, apresentou-se em mais de 1200% a

---

<sup>7</sup> Levantamento realizado junto a Perfil do Municípios e Cadernos Municipais – IparDES, onde constam dados por município de 2010 a 2014 (2015).

<sup>8</sup> O uso das terras foi classificado em: a) terras mecanizadas, havendo uso de máquinas e implementos agrícolas; b) terras mecanizáveis, sendo possível operações com máquinas e implementos agrícolas; c) não mecanizável, não sendo possível uso de máquinas e implementos agrícolas porém, sendo possível plantio manual ou a tração animal e criação de animais de corte; e, d) inaproveitáveis, são áreas totalmente impróprias para atividades agropecuárias (DERAL, 2015).

<sup>9</sup> Os preços apresentados pelo DERAL/SEAB (2015) correspondem a média do hectare conforme informado para fins de pagamento de ITR, não considerando outras variáveis que envolvem a negociação de terras, como localização das mesmas dentro do município e especulação comercial.

mais do que o valor identificado no ano 2000. E para as terras mecanizáveis, o aumento máximo foi de aproximadamente 1500%, considerando-se a evolução nos preços de 2000 a 2013. Tais dados indicam expressivo aumento no valor das terras localizadas na microrregião em estudo.

Levando-se em consideração que a Embrapa (2003) ressalta a importância do aumento na capacidade produtiva e considerando-se as especificidades anteriormente apresentadas, esta pesquisa se voltou para a compreensão de quais fatores impactam no aumento da produção apresentado pela microrregião apesar do aumento no valor das terras, na redução no contingente populacional e no número de propriedades rurais. De modo mais específico, mesmo havendo aumento na produção e no valor das terras, as razões que explicam a redução no número de pessoas dedicadas às atividades rurais e no número de propriedades não se apresenta de maneira clara. O crescimento no volume de produção, ao que demonstra a realidade, não tem sido suficiente para assegurar permanência de todos os agentes produtores em atividade. Considerando que as diferenças entre aqueles que abandonam a atividade e aqueles que permanecem podem ter origem nas rendas geradas e na respectiva apropriação, buscou-se a compreensão de mecanismos que sustentam essa realidade a partir da abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos (VBR) e da Teoria da Economia dos Custos de Transação (ECT), esta sob a vertente da eficiência.

Tomando-se como referência a ECT, a empresa<sup>10</sup> é vista não apenas como uma função de produção, mas como um nexo de contratos, explica Williamson (2012). No entender de Zylbersztajn (2009), a complexa gama de atividades desenvolvidas no setor rural é permeada de relações contratuais formais e informais estabelecidas entre os diferentes agentes, como produtores, fornecedores e distribuidores. Assim, dadas as estruturas de governança utilizadas no segmento produtor, a ECT apresenta ferramentas que possibilitam a compreensão das escolhas dos agentes quanto a formas de transação, que servem como meio para assegurar que o valor gerado nas atividades de produção não sofrerá perdas durante a comercialização. No contexto da Visão Baseada em Recursos (VBR), tem-se como perspectiva a compreensão de que a partir dos recursos disponíveis a empresa alcança vantagem competitiva. Esta consiste, segundo Barney

---

<sup>10</sup> Empresa é, neste estudo, utilizada como sinônimo de firma, termo que é frequentemente identificado nos principais referenciais utilizados nesta pesquisa, como Penrose (2006), Williamson (1979), Barney (1991), e Peteraf (1993). A partir do texto de Penrose (2006) entende-se que uma firma constitui um conjunto de recursos produtivos determinados por decisões administrativas, enquanto a partir de Williamson (2012) entende-se que uma firma pode ser entendida como uma forma de organização econômica. Segundo Chandler (1992), uma firma possui quatro atributos: 1) É uma entidade legal: pois possui contratos com fornecedores, distribuidores, empregados e com frequência consumidores; 2) É uma entidade administrativa, pois equipes de gestores devem coordenar e monitorar diferentes atividades; 3) É um conjunto de instalações físicas, habilidades aprendidas e, capital líquido; e, 4) Tem fins lucrativos, sendo instrumentos em uma economia capitalista, para a produção e distribuição de bens e serviços, no presente e no futuro.

(1991) e Peteraf (2003), em um desempenho superior aos concorrentes em determinado produto ou serviço, devido a ganhos obtidos.

Nesta perspectiva, conforme Peteraf (1993), o alcance de vantagem competitiva decorre de ganhos em termos de eficiência, o que implica que a empresa que a alcança obtém rendas superiores. Assim, analisando-se a realidade a partir de pressupostos da VBR, as rendas geradas, ou o valor gerado, decorre do uso de recursos à disposição dos produtores. E, analisando-se pela vertente teórica da Economia dos Custos de Transação, em que se tem como perspectiva analisar a influência das formas de governança utilizadas na proteção das rendas geradas, estas tendem a ocorrer em busca de ganhos de eficiência. Isso implica que os agentes que atuam no segmento de produção rural adotam determinadas estruturas de governança visando assegurar o direito de apropriação sobre o valor gerado, a partir dos recursos disponíveis. E, com a geração de valor, os ganhos podem ser apropriados pelo produtor da referida microrregião, pois como explicado por Chandler (1992), o lucro retido por meio de ganhos torna-se a base para o crescimento continuado da empresa.

Considerando também que Zylbersztajn (2011) ressalta que as atividades rurais se inserem em realidade complexa e que se faz necessário aproximar as pesquisas acadêmicas e a realidade dos agronegócios, este estudo voltou-se para agentes que atuam no segmento produtor na Microrregião de Goioerê. Portanto, o olhar para os agentes e suas unidades de produção, no contexto da microrregião em questão, tratando-se dos fundamentos para geração e apropriação de rendas, indica o problema a ser tratado. De forma específica, consideram-se os pressupostos da VBR e da ECT, como indicações teóricas para entendimento desse contexto. Assim, o presente estudo fundamentou-se em responder ao seguinte problema de pesquisa: Como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, no Paraná?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo geral

Compreender como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- 1) Caracterizar as estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê/Pr;
- 2) Identificar como se apresenta a geração de valor por meio de recursos disponíveis à agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê/Pr;
- 3) Analisar como a apropriação do valor gerado, pelos agentes que integram o segmento de produção rural localizados na Microrregião de Goioerê, a partir de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança.

## 1.3 JUSTIFICATIVAS

De acordo com Azevedo (2000), nos últimos anos tem crescido o interesse pela atividade rural, o que se deve à mudança ocorrida no modo de pensar sobre a atividade econômica em geral e seu impacto na economia nacional. Este estudo em particular é um exemplo do modo de pensar apresentado pelo autor. O interesse pelo setor rural motivou a escolha do mesmo para este estudo e o interesse pelo segmento produtor motivou a escolha de agentes que atuam no segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê – Paraná (produtores e respectivas unidades de produção rural). Mas, o motivo principal para a escolha deste recorte territorial tem como fundamento a importância que as atividades agropecuárias desenvolvidas têm para a referida microrregião e para o setor econômico nacional. Com posição de destaque

frente ao contexto produtivo paranaense, a Microrregião de Goioerê apresenta especificidades que a diferenciam das demais microrregiões do Estado do Paraná, baseadas na produção e no contexto produtivo.

A Microrregião de Goioerê é uma das microrregiões com maior volume de produção no contexto produtivo paranaense. Delgado e Zanchet (2011) destacam que nos períodos de 1998 a 2000 e de 2007 a 2009 em que a extensão de lavouras, temporárias e permanentes, ampliou-se significativamente, colocando-a na posição de segunda microrregião com maior expansão de área cultivada. Além disso, o volume de produção ampliou-se frente a recortes territoriais microrregionais, apesar de sua extensão territorial ser inferior apenas que a Microrregião de Londrina. Acompanhando o aumento no volume de produção, elevaram-se os valores das terras, havendo situações em que o aumento ultrapassou três vezes o valor em período inferior a dez anos. O aumento no valor das terras foi acompanhado da redução no contingente populacional rural e também no número de propriedades rurais. Ao mesmo tempo, pequenas propriedades passaram a ter menor quantidade de hectares enquanto médias e grandes propriedades se expandiram territorialmente.

Assim, a partir da identificação das características a respeito da microrregião, justifica-se a escolha da mesma para este estudo. Desta maneira, a partir das características identificadas, justifica-se o entendimento acerca de recursos que possam ser considerados estratégicos para a geração de valor, mediante influência de estruturas de governança utilizadas por agentes que atuam no segmento produtor rural, pode contribuir para a compreensão de como estas influenciam na apropriação do valor gerado. Para tanto, utilizam-se os aparatos da abordagem teóricas da Visão Baseada em Recursos e da Teoria da Economia dos Custos de Transação para compreender a realidade identificada.

A escolha de pressupostos da Visão Baseada em Recursos (VBR) foi motivada pela possibilidade de entendimento de como recursos considerados estratégicos tem potencial para influenciar a geração de valor pelo segmento produtor, localizado na Microrregião de Goioerê. Por sua vez, a possibilidade de entendimento de como a utilização de estruturas de governança influencia na apropriação do valor gerado por meio dos recursos, motivou a adoção de pressupostos da Economia de Custos de Transação (ECT). Considerando que Penrose (1959) e Foss (2005) indicaram a necessidade de estudos empíricos com vistas à consolidação da VBR e Williamson (1992) indicou a necessidade de que a ECT continue sendo estudada, este trabalho pode ser útil nesse sentido. Na prática, este estudo implica na confrontação de pressupostos teóricos de ambas as vertentes teóricas com a realidade do segmento agropecuário, de modo a constituir um pequeno passo para a compreensão das abordagens simultaneamente e de

implicações acerca de Estratégia Organizacional no meio rural. Assim, a possibilidade de entender a realidade justifica a escolha do referido aporte teórico, ao mesmo tempo em que a realização de um estudo empírico pode contribuir para um melhor entendimento das vertentes teóricas citadas.

Para complementar, em termos práticos, este estudo se embasa na possibilidade de contribuir para a atuação de agentes, públicos e privados, que tem envolvimento com o setor rural. Ao se considerar a realidade agropecuária, o presente estudo se justifica uma vez que a compreensão de recursos significativos para a competitividade do segmento produtor rural pode gerar duplo benefício. Por um lado, tendo conhecimento de quais recursos e mecanismos de governança podem ser mais efetivamente úteis em seu dia a dia, o agente produtor poderá buscar meios para aprimorá-los. Isso poderá auxiliá-lo no alcance de maiores benefícios em suas atividades, tanto no que se refere a sobrevivência quanto ao crescimento da atividade econômica desenvolvida. Já em relação aos formuladores de políticas públicas, estes poderão ter a sua disposição informações úteis para o desenvolvimento de ações adequadas, sob a forma de políticas públicas capazes de alavancar o desempenho do setor e o desenvolvimento local. Neste sentido, a importância deste estudo se fundamenta na necessidade de olhar para as atividades rurais considerando-se não somente o ambiente externo, mas também interno à unidade de produção rural, em termos micro institucionais.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresentada nesta pesquisa versará a respeito de recursos e de estruturas de governança. O delineamento desta revisão tem como propósito embasar a compreensão de como os recursos, que são influenciados por estruturas de governança, contribuem para a geração de valor e posterior apropriação do valor gerado. Os recursos serão apresentados sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR), principalmente a partir de textos de autoria de Penrose (1959), Barney (1991) e Peteraf (1993). As estruturas de governança serão analisadas sob a ótica da Economia dos Custos de Transação, que integra a corrente teórica da Nova Economia Institucional (NEI), tendo como embasamento trabalhos de Coase (1937) e Williamson (2012), como apresentado a seguir.

### 2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

Segundo Williamson (2012), a Economia dos Custos de Transação faz parte da corrente teórica denominada Nova Economia Institucional (NEI), a qual se insere na linha de pesquisa da Economia das Organizações (SAES, 2009; ZYLBERSZTAJN, 2009). Esta tem nos estudos de North (1991) importantes pressupostos. A Nova Economia Institucional tem como preocupação o entendimento das origens, da incidência e de ramificações dos custos de transação, pois havendo este último, a organização da atividade econômica se apresenta relevante (WILLIAMSON, 1979).

De acordo com Zylbersztajn (2009), duas vertentes complementares se originam da NEI para análise das organizações, uma macro institucional e outra micro institucional. A primeira tem elevadas contribuições de Douglas North (1991), sendo utilizada para a compreensão da origem, da estruturação e de mudanças ocorridas nas instituições<sup>11</sup>, consideradas as regras que delimitam a vida em sociedade, explica Zylbersztajn (2009). A segunda, de característica micro institucional, fornece subsídios para a compreensão da natureza dos distintos arranjos organizacionais existentes (ZYLBERSZTAJN, 2009) e tem como fundamentos principais estudos realizados por Williamson (AZEVEDO, 1997a).

---

<sup>11</sup> Instituições são restrições informais (tabus, sanções, costumes, tradições e códigos de conduta) e formais (constituições, leis, direitos de propriedade), humanamente inventadas ao longo da história, com o intuito de ordenar e reduzir incertezas em situações de negociação (NORTH, 1991).

Segundo Williamson (2009, 2012), discussões sobre a Economia dos Custos de Transação foram iniciadas a partir da década de 1930. A transação como unidade básica para análise da organização econômica foi proposta por John Commons em 1934, mas essa foi claramente apresentada por Ronald Coase em 1937 no texto *The nature of the firm* (WILLIAMSON, 1981). A partir de estudos de Coase, em 1937, um novo olhar foi lançado para a organização econômica (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978; WILLIAMSON, 2012). Em seu texto *The nature of the firm* (1937), Coase põe em discussão a visão econômica predominante de que mercados são regulados por mecanismos de preços e propõe que a firma deve ser entendida como um nexo de contratos. Como apresentado por Coase (1937), uma firma consiste em um sistema de trocas e os custos inerentes a negociação e conclusão de uma relação contratual devem ser levados em consideração.

Como esclarece Zylbersztajn (2009), Coase contribuiu para a compreensão de que a existência da firma decorre de custos relacionados à respectiva organização interna, em comparação com a organização externa da mesma. Embora outros autores tenham colaborado para disseminação de pressupostos dentro do contexto da economia dos custos de transação, Klein, Crawford e Alchian (1978) entendem que Williamson é precursor no estudo da organização econômica a partir dos custos de transação.

Segundo Williamson (2012), uma firma determina sua forma de governança em função das transações que realiza. Para o autor, custos de transação são existentes em função de pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e comportamento oportunista) e de atributos da transação (frequência, incerteza e especificidade de ativos), culminando na escolha de uma determinada forma organizacional (estrutura de governança) para a firma gerir sua(s) transação (ões). Os atributos que caracterizam as transações e os pressupostos comportamentais tem potencial para gerar custos de transação. Nesse contexto, como explicado por Williamson (2012), o propósito principal das estruturas de governança consiste em economizar em custos de transação. Economizando em custos de transação a firma consegue alcançar melhores níveis de eficiência econômica.

## **2.1 Custos de transação**

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem como ponto de referência para análise da organização econômica a existência de custos de transação. Segundo Williamson

(2012, p. 01), custos de transação se distinguem de custos de produção e se referem aos “[...] custos comparativos de planejamento, adaptação e monitoramento da conclusão das tarefas”. Constituem custos relacionados a negociações realizadas e efetivadas pela empresa.

Custos de transação podem ser do tipo ex-ante e do tipo ex-post, como explica o mesmo autor. Custos ex-ante “[...] são os custos de redigir, negociar, e salvaguardar um acordo”, cujos cuidados na redação do documento se manifestam em salvaguardas que visam minimizar contingências e prever possíveis problemas (WILLIAMSON, 2012, p. 17). E os custos ex-post assumem, conforme o autor, diversas formas incluindo custos de adaptação, de barganha, de instalação e funcionamento associados a estrutura de governança e de criação de mecanismos para fazer cumprir os compromissos acordados na negociação. Assim, custos de transação ex-ante são relacionados a redação, negociação e salvaguardar um acordo, enquanto custos de transação ex-post são relacionados ao fazer cumprir-se o que foi acordado.

Contudo, conforme Williamson (2012), custos ex-ante e custos ex-post são interdependentes. Constituem, na concepção de Azevedo (1997b), unidades intercambiáveis, pois na medida em que maiores custos ex-ante tendem a ser reduzidos problemas de adaptação e possíveis custos ex-post; e vice-versa. Desta maneira, custos de transação são custos relacionados à coordenação das atividades econômicas inerentes às formas pelas quais são processadas as transações (AZEVEDO, 2007).

Como afirma Williamson (2009), a transação constitui a unidade de análise da ECT e é dela que partem as análises e estudos acerca de contratos e estruturas de governança abordados no contexto do referido corpo teórico. Isso decorre, como demonstra Azevedo (1997b), do fato de que uma transação expõe as partes ao risco de que elementos que foram acordados não sejam efetivados. Mas, como forma de se proteger, as partes “criam mecanismos e estruturas de governança que tem por objetivo último a redução de tais riscos e suas consequências” (AZEVEDO, 1997b, p. 71).

### **2.1.2 Pressupostos comportamentais**

Segundo Williamson (2012), o estudo da organização econômica pressupõe duas hipóteses relacionadas ao comportamento dos indivíduos - a racionalidade limitada e o comportamento oportunista, que envolvem as negociações. Com base em Herbert Simon, Williamson (1981, 2012) explica que a racionalidade limitada pressupõe que um indivíduo é

plena, mas limitadamente racional. E isso implica, conforme o mesmo autor, que os resultados dos processos de decisão são influenciados pela competência limitada, assim como as escolhas e consequências na busca pela economia em custos de transação em se designando discriminatoriamente estruturas de governança.

Por isso, Azevedo (1997b) explica que devido à racionalidade limitada, os agentes não são capazes de prever contingências relacionadas a negociação, o que contribui para que contratos sejam incompletos<sup>12</sup>. A racionalidade limitada, que é um pressuposto cognitivo, trata do fato de que indivíduos possuem limitada racionalidade e não racionalidade ampla (WILLIAMSON, 2012). Isso não significa que o indivíduo seja irracional, conforme destaca o autor, mas que sendo a racionalidade limitada, as cognitivas de escolha também se tornam limitadas, em distintos graus. Desta maneira, dada a existência de racionalidade limitada, os custos relacionados a planejamento, monitoramento e adaptação das transações precisam ser considerados (WILLIAMSON, 2012).

Para Williamson (2012), o comportamento oportunista consiste na busca pelo auto interesse com avidez, incluindo atitudes como mentira, trapaça e roubo, podendo ocorrer sob as formas ex-ante e ex-post. Oportunismo ex-ante relaciona-se a seleção adversa, a qual consiste na inabilidade de um agente em distinguir entre riscos existentes, enquanto oportunismo ex-post relaciona-se a risco moral, o qual consiste na falha dos agentes em cumprir suas responsabilidades (WILLIAMSON, 2012).

Havendo possibilidade de comportamento oportunista por parte dos agentes pressupõem que são inclusas na relação contratual as salvaguardas, as quais tem a finalidade de amenizar possíveis danos (AZEVEDO, 1997b). Isso porque, como explica o autor, havendo oportunismo há a possibilidade de surgimento de problemas de adaptação em função da incompletude contratual. E o oportunismo, por se referir à busca pela satisfação do interesse por parte dos agentes, pode se manifestar sob revelação incompleta de informação e esforços no sentido de enganar, distorcer, disfarçar ou qualquer forma de confundir (WILLIAMSON, 2012).

---

<sup>12</sup> A ECT tem como premissa que contratos são sempre incompletos (WILLIAMSON, 2012). “Contratos são incompletos, mas também são míopes, no sentido de que seus elementos não são desenhados com a finalidade de lidar com essa incompletude, antecipando problemas de adaptação ex-post” (AZEVEDO, 1997c, p. 74).

### 2.1.3 Atributos da transação

Enquanto os pressupostos comportamentais são inerentes aos indivíduos, os atributos de transação são inerentes a transação. Estes se relacionam a ocorrência, a condições e também a especificidades que caracterizam as transações efetivadas pela firma. Os atributos de transação são considerados por Williamson (1979, 1981, 2012), como sendo frequência, incerteza e especificidade de ativos.

Segundo Williamson (1981, 2012), a frequência se refere a recorrência com que as transações são efetivadas. Esta pode ocorrer uma única vez, ocasionalmente ou de maneira recorrente, pois “[...] a dimensão frequência se refere estritamente a comprar a atividade no mercado” (tradução nossa<sup>13</sup>; WILLIAMSON, 1979, p. 247). Sua importância se sustenta na eficácia da reputação da firma junto ao mercado em que esta se insere e no incentivo em incorrer em custos especializados de governança interna (WILLIAMSON, 2002).

Mediante o exposto acima, Farina (1999) e Azevedo (2007) entendem que o papel da frequência é duplo: 1) quanto maior a frequência, menores serão os custos associados à busca por informações e elaboração dos contratos; e 2) em sendo a frequência elevada, menores serão as possibilidades de que um agente se proponha a impor perdas a seus parceiros. Isso ocorre porque, conforme Azevedo (2007), em transações recorrentes as partes podem se preocupar com reputação, limitando o interesse da ação oportunista voltada para a obtenção de ganhos no curto prazo. Assim, como fundamentado por Williamson (2012) a frequência das transações constitui uma dimensão relevante uma vez que havendo transações recorrentes as estruturas de governança especializadas tendem a gerar menores custos de transação.

Enquanto a frequência se refere à medida de recorrência com que uma transação se efetiva, a incerteza se refere a características incertas que envolvem a transação, conforme explica Azevedo (2000). A incerteza, segundo Williamson (1979), se refere a distúrbios aos quais as transações podem estar sujeitas, variando de intermediário à alto grau. Tais distúrbios, todavia, não são todos de um único tipo, sendo útil distingui-los (WILLIAMSON, 2012). Estes distúrbios, conforme o autor, podem se referir a incerteza comportamental que se origina de problemas quanto a comunicação e a previsão do comportamento dos indivíduos, incluindo possibilidade de ação oportunista, e de distúrbios exógenos a transação, envolvendo circunstâncias não previstas. Havendo circunstâncias não passíveis de previsão e por

---

<sup>13</sup> “The frequency dimension refers strictly to buyer activity in the market” (WILLIAMSON, 1979, p. 247).

consequência de controle, adaptações passam a ser necessárias para a superação de riscos e perdas na negociação.

Para Azevedo (2000), a incerteza<sup>14</sup> se refere a impossibilidade dos agentes em conseguir prever acontecimentos futuros. A incerteza amplia as lacunas que um contrato não é capaz de cobrir, o que torna mais provável haver perdas decorrentes de situações não previstas. Williamson (2012) explica que tendo a incerteza possíveis origens no aspecto comportamental e tem estreita relação com o oportunismo, colocando às transações problemas contratuais dado que os indivíduos possuem racionalidade limitada. Para o autor, a incerteza é mais problemática no caso de transações que envolvam investimentos específicos, fazendo com que as partes busquem precaver-se de possíveis problemas que dela decorram.

“Especificidade de ativo se refere ao grau em que um ativo pode ser reempregado em usos alternativos e por usuários alternativos sem sacrificar seu valor produtivo<sup>15</sup>” (tradução nossa; WILLIAMSON, 1991, p. 281). Ou seja, ativos específicos são aqueles que somente têm utilidade em determinadas transações, pois segundo Williamson (2012) são oriundos de investimentos, duráveis que são feitos para suportar a transação, importando a identidade das partes. Isso significa que o retorno associado à eles depende da continuidade de uma determinada transação (AZEVEDO, 2000). Para o Williamson (1979), há três classes de especificidade de ativos: não específicos (em que não há investimentos especializados), mistos (quando há investimentos especializados em nível intermediário) e idiossincráticos (em que há investimentos altamente especializados, cujo uso em outra transação implica perda de valor). Assim, em estudos de Williamson (1979, 1991, 2009, 2012) foram identificados seis tipos de especificidade de ativos: físicos, humanos, de marca, dedicados, de local e temporal.

A especificidade de ativos físicos se refere a condições físicas, tais como matrizes especializadas na produção de determinados componentes de um produto (WILLIAMSON, 1991, 2012). A especificidade de ativos humanos, ou de capital humano, trata dos recursos humanos à disposição da firma, especialmente se a prática de learning by doing (aprender fazendo) é importante para as atividades desenvolvidas e a substituição de um membro da equipe interfere nos níveis de eficiência (WILLIAMSON, 1991, 2012). Já a especificidade de

---

<sup>14</sup> Incerteza frequentemente é confundida com racionalidade limitada. Mas explica Azevedo (1997b) que essa confusão é compreensível; incerteza constitui uma característica do ambiente, enquanto racionalidade limitada constitui uma característica de indivíduos.

<sup>15</sup> “Asset specificity has reference to the degree to which an asset can be redeployed to alternative uses and by alternative users without sacrifice of productive value” (WILLIAMSON, 1991, p. 281).

ativos marca, ou especificidade de marca, envolvem a marca da firma ou reputação do nome da firma (WILLIAMSON, 1991).

Quanto a especificidade de ativos dedicados, esta consiste em investimentos em instalações de modo geral direcionadas para suportar uma relação em particular, em retornos que somente existirão em transações particulares, conforme o mesmo autor. No que se refere à especificidade locacional ou especificidade de local, a mesma é caracterizada pela condição de imobilidade dos ativos, seja por estarem próximos do local de destino, ou seja, por estarem localizados em estágios sequenciais de produção gerando economias em produção e transporte (WILLIAMSON, 1991, 2012). E a especificidade de ativos temporais, consiste em um tipo de especificidade em que a resposta em tempo hábil é vital. Para o mesmo autor, no entanto, as cinco primeiras formas de especificidade criam dependência bilateral entre as partes, o que é fundamental para entendimento da economia dos custos de transação. Adicionalmente, ao interpretar a especificidade de ativos, proposta por Williamson, Pondé (1993), entende que ativos específicos podem ocorrer sob a forma de volume, pois pode se referir à expansão da capacidade produtiva, destinada ao atendimento de demanda específica a um conjunto de transações.

Desta maneira, quanto maior a especificidade dos ativos, maior será a perda relacionada a uma possível ação oportunista (AZEVEDO, 2000). Por isso, a especificidade de ativos alcança maior importância quando associada à racionalidade limitada, oportunismo e incerteza, pois as relações passam a ser mais complexas e as perdas decorrentes de problemas de adaptação passam a ser maiores (WILLIAMSON, 2012). Assim, para o mesmo autor, a especificidade de ativos gera uma relação de dependência entre as partes.

Portanto, um possível problema decorrente da presença de especificidade de ativos e comportamento oportunista trata-se da apropriação de quase renda<sup>16</sup>, como indicado por Klein, Crawford e Alchian (1978). Uma quase renda, segundo estes autores consiste no valor superior (em excesso) ao valor salvo (acordado). Assim, na medida em que ativos se tornam mais específicos e mais quase renda é criada (e, portanto, possíveis ganhos surgem de comportamento oportunista), custos de contratação tornam-se mais elevados que custos de integração vertical (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978).

---

<sup>16</sup> De acordo com Noll (2005), uma quase renda se refere a diferença entre o lucro bruto e os custos de curto prazo de uma empresa. Quase renda, conforme o autor, se associa a custos irrecuperáveis (sunk costs), na medida em que a empresa precisa gerar quase renda, pois esta consiste no retorno necessário a longo prazo para reinvestir na atividade produtiva. No entanto, dadas as especificidades do estudo, a quase renda não será abordada, sendo tratada da geração de renda no segmento produtor agropecuário.

Conforme Azevedo (1997b), os custos de transação têm como ponto de partida o reconhecimento de que agentes econômicos são limitadamente racionais e oportunistas, conferindo contingências às transações. Estas, por sua vez, como explica o mesmo autor, apresentam atributos (especificidade de ativos, frequência e incerteza), a partir dos quais são adotadas determinadas estruturas de governança. Portanto, pressupostos comportamentais e atributos de transação irão influenciar a estrutura de governança a ser adotada pela firma, uma vez que esta almeja bons resultados. Em acréscimo, como indicado por Farina (1997b), a assimetria de informação ou a informação imperfeita impedem que os agentes tomem decisões acertadas. Acrescenta-se a esta situação o problema da apropriação dos rendimentos decorrentes das transações, como citado por Saes (2009). Para a mesma autora, mesmo que a divisão dos excedentes seja definida em um momento ex-ante, podem surgir problemas relacionados à sua divisão, pois pode haver um reposicionamento das partes. Esse posicionamento é apresentado por Williamson (2012) como necessidade de adaptação, que ocorre ex post a ocorrência de problemas.

Neste sentido, como o alcance de níveis de eficiência está condicionado à existência de um conjunto de bens sobre os quais a empresa, individualmente, não tem controle (FARINA, 1999), ela buscará menores custos de transação. Pois, conforme explicado por Williamson (1985), dados os pressupostos comportamentais (racionalidade limitada e oportunismo) haverá custos de transação, o qual é dependente de seus atributos (especificidade de ativos, incerteza e frequência).

#### **2.1.4 Estruturas de governança**

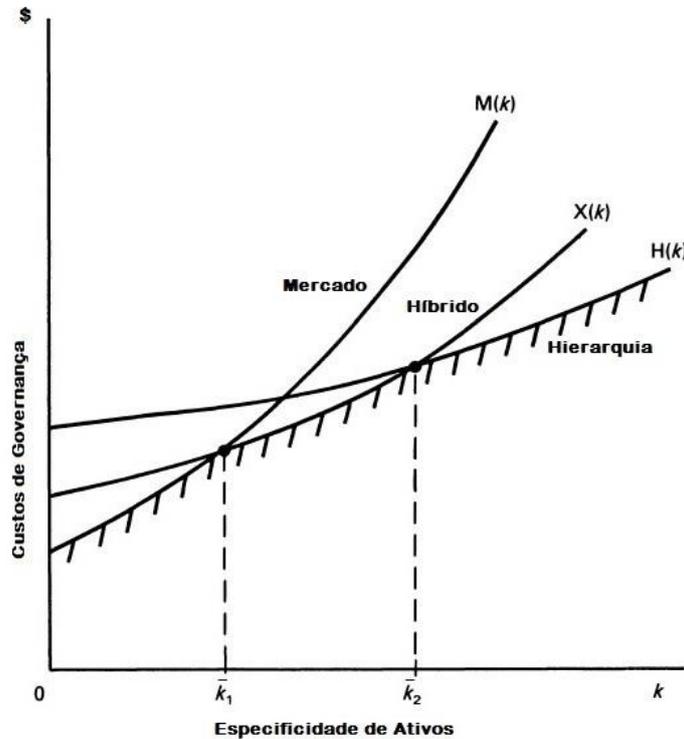
Estrutura de Governança<sup>17</sup> constitui a matriz institucional dentro da qual as transações são negociadas e executadas, por isso sofre mudanças de acordo com a natureza da transação, como apresentado por Williamson (1979). Essas constituem modos de governança adotados pelas firmas como forma de gerir uma transação ou um conjunto de transações, sendo mercado e hierarquia mencionados no artigo de Coase de 1937, “The nature of the firm” (WILLIAMSON, 2012). Assim, mercados, híbridos e hierarquia constituem estruturas de governança por meio dos quais são governadas interfaces de troca. A Figura 1 apresenta

---

<sup>17</sup> Nos textos de 2009 e 2012, Williamson cita modos de governança e instrumentos de governança como estruturas de governança.

estruturas de governança como resultantes da função entre custos de governança e especificidade de ativos.

**Figura 1 - Custos de governança em função da Especificidade de ativos**



Fonte: traduzido de Williamson (1991)

Como mostra a Figura 1, os custos de governança sofrem variação em função do aumento do investimento em ativos específicos. Isso significa que a opção por negociar via mercado ou via hierarquia ou ainda via formas híbridas depende consequentemente de ativos específicos. Havendo maiores níveis de especificidade de ativos e maiores custos de governança para gerir as transações, a estrutura mais provavelmente adotada será a hierarquia. Por outro lado, a negociação via mercado apresenta-se como melhor opção em caso de menores custos e menores níveis de especificidade de ativos (FAGUNDES, 1997). As estruturas de governança são entendidas como a seguir:

**Mercado.** A denominação de estrutura de governança via mercado se refere a negociação de ativos com outras empresas. Segundo Fagundes (1997) esta forma de governança, que é adotada para gerir determinadas transações consiste basicamente na transferência de propriedade de bem ou de serviço por determinada quantia de moeda, precedida de negociação de preço e condições de pagamento. Conforme explicado por Williamson (2012), a governança via mercado é a principal estrutura de governança utilizada

para transações que não sejam específicas cuja contratação seja ocasional e não recorrente. A escolha por negociar via estrutura de governança do tipo mercado, para Fagundes (1997), ocorrem quanto menores forem a incerteza, a frequência das transações e a especificidade de ativos. Nesse caso, menores serão os custos de utilizar mercado entre agentes econômicos.

**Hierarquia.** Também denominada integração vertical, refere-se à integralização de atividades dentro da estrutura da empresa. A integração vertical é principalmente explicada pela presença de ativos específicos (WILLIAMSON, 2012), pois se evitam riscos das trocas em função dos investimentos específicos (ARGYRES, ZENGER, 2005). Para Klein, Crawford e Alchian (1978), integração vertical pode ser entendida como uma maneira de economizar em custos ao evitar riscos de apropriação de renda decorrente de comportamento oportunista. Assim, para os autores, integração vertical implica em menores custos decorrentes da incorrência de menores riscos, ao se evitar problemas relacionados à contratação. Por meio da integração vertical, a empresa internaliza as transações econômicas, tornando-as subordinadas à hierarquia, na qual os custos do monitoramento e os estímulos internos são associados à estrutura organizacional interna da firma (FARINA, 1997a).

**Formas híbridas.** As formas híbridas são apresentadas como alternativas de governança que variam entre o mercado e a hierarquia. Ao caracterizá-las, Williamson (1991) explica que a forma híbrida é tão boa quanto o mercado no que se refere a adaptações, embora seja melhor que o mercado em outras categorias; e ainda, é boa ou melhor que a hierarquia no que se refere à coordenação. Farina (1997b) reconhece contratos de longo prazo como formas de governança do tipo híbrida e explica que estes são utilizados quando há especificidade de ativos, mas há informação imperfeita. Ao tratar de formas híbridas, Klein, Crawford e Alchian (1978), reconhecem que contratos podem ser utilizados como uma alternativa possível à integração vertical, pois estes podem a minimizar os efeitos do comportamento oportunista. Mais especificamente, os autores explicam que

Contratos de longo prazo são usados como alternativas à integração vertical podendo assumir duas formas: (1) uma garantia legal explicitamente assegurada pelo governo ou por qualquer outra instituição; (2) uma implícita garantia contratual assegurada pelo mecanismo de mercado que delineia negociações futuras caso ocorra comportamento oportunista (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978, p. 303).

A partir da concepção de Farina (1997b), pode-se dizer que contratos constituem uma maneira de minimizar as perdas decorrentes de custos irrecuperáveis (sunk costs<sup>18</sup>), da mesma maneira que a hierarquia apresentam vantagens frente a presença de informação imperfeita. Uma variação, conforme a mesma autora, é que os contratos podem se apresentar de modo formal ou informal. Neste sentido, podem existir formas singulares de coordenação entre os agentes. Assim, a coordenação<sup>19</sup> entre os agentes proporciona aos participantes condições de manterem-se competitivos no mercado em que atuam. Os “arranjos privados cuja função é prover mecanismos de estímulo e controle das ações dos agentes e distribuir os riscos do comportamento oportunista” (FARINA, 1997b, p. 147).

Desta maneira, a escolha da estrutura de governança apresenta-se importante por representar a escolha entre incentivo e controle (AZEVEDO, 1997b). Pois, dependendo dos atributos da transação e mais notadamente da especificidade dos ativos envolvidos, incentivo ou controle terão maior ou menor importância, explica o autor. Assim, conforme opta-se pelo mercado ao invés da hierarquia, perde-se em incentivo e aumenta-se o controle, que é o trade-off que sustenta o processo de escolha de formas organizacionais, implicando que maior controle significa necessariamente perda de incentivo (AZEVEDO, 1997b). Portanto, a opção por diversas estruturas de governança gera variedade contratual. Segundo Williamson (2012) a existência de variedade contratual tem origem na busca por economizar custos de transação, que é explicada principalmente por diferenças relacionadas aos atributos de transação. Incentivo e controle, para o autor, se adaptam ao atributo de cada forma organizacional.

---

<sup>18</sup> Sunk costs são custos incorridos que não podem ser recuperados quando há a ocorrência de investimentos específicos (KLEIN, CRAWFORD E ALCHIAN, 1978; NOLL, 2005).

<sup>19</sup> Farina (1997b) explica que a coordenação pode ocorrer basicamente em tres níveis: autonoma, coordenada e estritamente coordenada. Todavia, tais concepções e suas implicações não serão aqui tratadas dadas as especificidades do objetivo do estudo.

## 2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A abordagem teórica denominada **Resource Based View - RBV**<sup>20</sup> (**Visão Baseada em Recursos – VBR**), como explica Peteraf (1993), tem como contribuição fornecer explicações para diferenças na lucratividade das firmas, a partir de **recursos internos** (inputs) e não a partir de posicionamento no mercado. Vantagens competitivas decorrem, segundo Barney (1991), da ligação entre características internas da firma e desempenho, partindo de duas premissas básicas, heterogeneidade das firmas e imperfeita mobilidade dos recursos. Firmas em uma indústria são heterogêneas e recursos podem não ser perfeitamente móveis entre elas, fazendo com que a heterogeneidade seja duradoura (BARNEY, 1991).

Importante contribuição para a abordagem da VBR é o trabalho escrito por Penrose<sup>21</sup> (PETERAF, 1993; SAES, 2009), por abordar os recursos inerentes às firmas e os benefícios que podem ser auferidos a partir do respectivo uso. O texto de Penrose (1959), “A teoria do *Crescimento da Firma*” tem como foco agrupar entendimentos acerca do crescimento da firma a partir de um olhar para seu interior. Seu intuito é compreender se a natureza das firmas tem envolvimento com o ritmo de crescimento por elas apresentado, a partir de um olhar interno, sem considerar fusões e aquisições. Penrose (1959) enfatiza a necessidade de olhar para além de produtos e serviços, considerando também recursos produtivos e conhecimentos da empresa. A discussão desenvolvida pela autora enfatiza que as firmas usufruem de serviços produtivos obtidos a partir dos recursos internos de que dispõem.

Para a mesma autora, tradicionalmente a firma é tratada no contexto da Economia Industrial como uma unidade de organização da produção, mas deve ser entendida também como organização administrativa. “Desse modo, uma firma representa mais do que uma unidade administrativa; trata-se também de um conjunto de recursos produtivos cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões” (PENROSE, 1959, p. 61). A autora enfatiza que os recursos internos às firmas, ou seja, “serviços produtivos de que elas dispõem com base em seus próprios recursos – particularmente aos serviços produtivos obteníveis dos administradores com experiência que elas possuem” (PENROSE, 1959, p. 36). Isso porque, conforme a autora, o que diferencia as atividades

---

<sup>20</sup> Neste estudo opta-se por utilizar a sigla **VBR**, por ser correspondente as iniciais da tradução da teoria.

<sup>21</sup> Edith Penrose escreveu, em 1959, o livro *The Theory of the Growth of the Firm* (PETERAF, 1993). Mas anteriormente no texto *Research on the business firm: limits to the growth and size of firms* (1955) a autora propunha um olhar interno às firmas, especificamente para os recursos internos, como meio para entender o que ela denomina Teoria do Crescimento da Firma.

internas da firma daquelas que são realizadas no mercado é que as primeiras são desenvolvidas dentro de uma organização administrativa enquanto, as segundas, não o são.

Segundo Langlois e Foss (1996), a perspectiva abordada pela VBR apresenta-se como uma corrente em crescimento, que apresenta variações quanto a terminologias desde os trabalhos pioneiros da VBR, mesmo compondo um mesmo corpo teórico. As sutis variações nas terminologias ocasionam, de acordo com Peteraf (1993), dificuldades na comunicação sobre o assunto entre os estudiosos da área.

Esta maneira, a VBR tem sido estudada por inúmeros pesquisadores e segundo diferentes perspectivas teóricas. Isso tem feito com que a teoria se consolide de maneira não uniforme, sendo bastante conhecidos em estudos: Penrose (1959), Wernefelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993). De acordo com Foss (2005), Barney (a partir do texto *Firm resources and sustained competitive advantage*, de 1991) e Peteraf (a partir do texto *The cornerstones of competitive advantage*, de 1993) são considerados como pesquisadores do que se chama “VBR pura”. Para o autor, Barney e Peteraf apresentam componentes teóricos para análise da Vantagem Competitiva no contexto da VBR para um modelo competitivo em equilíbrio. Desta maneira, ainda que considerando contribuições de autores que tratam da temática como Wernefelt (1984), o estudo é delineado tendo como base a VBR pura.

### **2.2.1 Pressupostos da VBR**

No contexto da VBR<sup>22</sup>, é a partir de recursos<sup>23</sup> que a firma alcançará níveis maiores ou menores de eficiência. É por isso que, de acordo com Barney (1991), o foco está na ligação entre características internas da firma e seu desempenho. Essa relação entre recursos internos da firma e desempenho foi tratada por Penrose (1955, 1959), na medida em que a autora buscava compreender o que determinava o crescimento da firma e que denominou Teoria do Crescimento da Firma.

Na visão de Penrose (1959), podem ser considerados recursos internos de uma firma os seus recursos materiais e os seus recursos humanos. Para a autora, são exemplos de

---

<sup>22</sup> Dado que Penrose centra sua concepção nos diferentes recursos existentes no interior da firma, cabe destacar que alguns autores centram a unidade de análise da VBR de modo diferente. De acordo com Foss (2005), Barney (1991) considera como unidade de análise da VBR os recursos, enquanto Peteraf (1993) considera a estratégia.

<sup>23</sup> Recursos serão explicados na subseção a seguir.

recursos materiais (que são tangíveis) instalações, máquinas, matérias prima, solo e recursos naturais, bens semi-processados, estoques não vendidos, refugos e semi-produtos. Recursos materiais podem ser absorvidos rapidamente ou apresentar uso durável. E ainda, como explica a autora, há os recursos humanos (intangíveis), sejam eles força de trabalho qualificado ou não, além do pessoal de setores administrativos, como gerencial, financeiro, técnico, administrativo, entre outros. Mas, “em termos estritos, nunca são os recursos em si que constituem os insumos do processo produtivo, mas apenas os serviços que eles podem prestar” (PENROSE, 1959, p. 62).

É em função dos recursos que a firma dispõe que Barney (1991), Peteraf (1993), Peteraf e Barney (2003) e Barney e Hesterly (2011) explicam duas características extremamente importantes no contexto da VBR: **heterogeneidade dos recursos** e **imobilidade dos recursos**. Peteraf (1993) aponta estas duas características dos recursos como sendo os dois primeiros pilares<sup>24</sup> de sua concepção de alcance de vantagem competitiva para a firma. Já Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011) as tratam como características essenciais da perspectiva baseada em recursos<sup>25</sup>, de que as firmas dispõem.

A **Heterogeneidade de recursos** “significa que, para determinado ramo de atividade, algumas empresas podem ser mais competentes que outras” (BARNEY, HESTERLY, 2011, p. 59). Isso implica que recursos apresentam-se como distintos no interior das firmas. Sendo distintos, os recursos possibilitam a criação de estratégias competitivas que conduzam ao alcance de vantagens competitivas sustentáveis (BARNEY, 1991). A **imobilidade de recursos** se baseia no fato de que os mesmos não podem ser transitados entre as firmas, pois segundo Barney (1991), sendo móveis, não são fonte de vantagens competitivas.

Nota-se que dada à heterogeneidade (ou diferenças) entre as empresas em função de recursos, estas podem constituir situações duradouras, porque pode ser demasiado custoso para outras empresas desenvolver ou adquirir tais recursos (BARNEY, HESTERLY, 2011). Haja vista a imobilidade e heterogeneidade de recursos, Peteraf (1993) esclarece que firmas são heterogêneas por possuírem recursos distintos, sendo por isso que algumas firmas superiores a outras em termos de eficiência. Portanto, imobilidade e heterogeneidade dos recursos são, segundo Foss (2005), os principais pilares da VBR.

A heterogeneidade e a imobilidade de recursos, como explicado por Barney (1991), geram vantagens à empresa por meio da criação de barreiras aos concorrentes,

---

<sup>24</sup> Os cornestones, tratados por Peteraf (1993), serão discutidos na subseção que discute vantagens competitivas.

<sup>25</sup> No texto de 1991, Barney menciona apenas recursos, enquanto no texto de 2011, escrito juntamente com Hesterly, o autor trata de recursos e capacidades. Melhor distinção será explicitada na próxima subseção.

especificamente gerando barreiras decorrentes de vantagens de pioneirismo e barreiras à entrada e mobilidade<sup>26</sup>. Barreiras decorrentes de vantagem de pioneirismo (first-mover advantage) são decorrentes da posição de uma empresa em uma indústria alcançada por meio de acesso primeiro a elementos como matéria-prima, canais de distribuição, reputação positiva, confiança de consumidores (BARNEY, 1991). Tais barreiras são denominadas barreiras à entrada e implicam que uma firma consegue manter-se mais competitiva que seus concorrentes (WERNEFELT, 1984). Já as barreiras à mobilidade decorrem da posse ou controle de recursos heterogêneos por uma firma, o que lhe permite alcançar e/ou manter vantagem competitiva sustentável frente a seus concorrentes (BARNEY, 1991).

Desta maneira, Saes (2009, p. 39) entende que a VBR volta-se para o mercado de fatores, pois “defende que é a posse de recursos estratégicos pela firma a principal origem da vantagem competitiva das empresas”. Teece, Pisano e Shuen (1997) complementam que, dentro de uma organização, as trocas não ocorrem da mesma maneira que em outra, devido ao poder dos incentivos individuais e a dificuldade em alinhar esforços individuais a esforços conjuntos. Portanto, a firma constitui-se de um conjunto de recursos que, a depender das características que possuem, podem ter potencial para gerar vantagens competitivas.

Esclarece Saes (2009) que há numerosos recursos empregados pelas firmas, os quais variam de uma para outra devido a vários motivos, como o conhecimento tácito existente na empresa e a impossibilidade de dispor dele isoladamente. E os benefícios da exploração de recursos se revertem, para a autora, em rendas econômicas e em vantagens competitivas sustentáveis, a partir da criação de valor ao produto final. Assim, ao desenvolver e usufruir de recursos internos diferenciados, a estratégia da firma passa a identificar, desenvolver e dar ênfase à suas capacidades, de modo que os competidores não possam imitá-la (SAES, 2009).

Assim, se os recursos fossem homogêneos e perfeitamente móveis não poderiam ser fonte de vantagem competitiva. Portanto, conforme Barney (1991), heterogeneidade e imobilidade de recursos constituem fontes de vantagens competitivas sustentáveis. Isso porque, como explica por Peteraf (1993), de posse de recursos e capacidades heterogêneas a firma pode alcançar diferentes níveis de eficiência, uma vez que dotadas de tais recursos são capazes de produzir mais economicamente e/ou melhor, satisfazer as necessidades dos consumidores<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> De acordo com Chandler (1992), aprendizado acumulado pode se tornar capacidade organizacional e atuar como importantes barreiras à entrada.

<sup>27</sup> Consumidor pode ser entendido, para fins deste estudo, não apenas como consumidor final como no caso de venda de hortifrutigranjeiros sem atravessadores, mas também como consumidores intermediários, tais como empresas/indústrias de processamento e/ou comercialização.

### 2.2.2 Vantagens competitivas e Vantagens competitivas sustentáveis<sup>28</sup>

Uma firma obtém vantagem competitiva ao implementar estratégias que explorem seus pontos fortes, respondendo a oportunidades do ambiente externo e, evitando fraquezas ao neutralizar ameaças internas (BARNEY, 1991). Uma vantagem competitiva pode ser compreendida como um diferencial positivamente favorável de uma firma em relação a suas concorrentes, pois como observado no texto de Peteraf (1993), uma empresa pode usufruir de lucros acima do normal, ou seja, rendas ao usufruir de vantagens competitivas.

Uma vantagem competitiva, explica Foss (2005) interpretando as concepções de Barney e Peteraf, se refere a ganhos (eficiência) de renda em equilíbrio. Vantagens competitivas constituem assimetrias em relação aos concorrentes, como por exemplo, informação, diferenciação, vantagem de custo, aproveitamento de oportunidades de investimento, capacidade de criação, explica Farina (1997b). Disso decorre que uma vantagem competitiva consiste em uma condição de superioridade em relação ao concorrente em termos de lucratividade, ou seja, no alcance de rendas.

Na concepção de Barney (1991), os atributos de valor e raridade possibilitam o alcance de vantagem competitiva, enquanto os atributos de imperfeita imitabilidade e insubstituíbilidade possibilitam a sustentação da vantagem competitiva alcançada. Dessa forma, uma vantagem competitiva é considerada sustentável, segundo Barney (1991), se as vantagens dela decorrentes perduram mesmo após os esforços para manutenção de a vantagem competitiva terem cessado, pelo fato de outras empresas não serem capazes de imitar ou identificar substituto equivalente para o recurso que gerou a vantagem competitiva. Para o autor, que uma vantagem competitiva não vai “durar para sempre” (last forever), mas sim perdurar mesmo após os esforços para criá-la e mantê-la não mais existirem. Logo, as vantagens competitivas sustentáveis têm duração por um período de tempo, mais longo ou mais curto, a depender do ambiente em que está inserida e das condições nele presentes.

É neste sentido que Barney (1991) apresenta duas situações fundamentais na busca por vantagem competitiva sustentável. A primeira refere-se a “pequenas decisões” e a importância de recursos socialmente complexos. Com frequência grandes decisões recebem muita atenção no contexto das firmas, mas Barney (1991) explica que vantagens competitivas dependem de

---

<sup>28</sup> Foss (2005) explica que Barney (1991) e Peteraf (1993) apresentam concepções diferentes de vantagens competitivas sustentáveis: para o primeiro uma VCS se refere a uma única estratégia em equilíbrio, enquanto para a segunda significa ganhar rendas em equilíbrio. Contudo, explica Foss (2005) que uma característica não depende de outra e vice versa.

pequenas e numerosas decisões, por meio das quais recursos das firmas são desenvolvidos e explorados. Quanto aos recursos socialmente complexos, Barney (1991) explica que recursos físicos embora possam ser complexos podem ser adquiridos por firmas concorrentes. No entanto, recursos que são socialmente complexos, como reputação, confiança, amizade, trabalho em equipe e cultura, que não são patenteáveis são difíceis de imitar.

### 2.2.3 Recursos

Os recursos são importantes no contexto da VBR, uma vez que é a partir deles que a firma pode criar e sustentar uma vantagem competitiva. Recursos, segundo Barney (1991), podem ser de dois tipos, aqueles que não criam vantagens competitivas sustentáveis e aqueles que criam vantagens competitivas sustentáveis. Para fins deste estudo, interessam os recursos que podem ser utilizados como fonte de vantagem competitiva, por isto esta subseção trata do que são recursos e de como estes são entendidos por estudiosos da área e que são denominados estratégicos (BARNEY, 1991) ou superiores (PETERAF, 1993)<sup>29</sup>.

Na literatura, vários autores tratam de recursos e especificam o que pode ser considerado como recurso no contexto da VBR. Na tabela a seguir são apresentados recursos e capacidades citados por alguns dos principais autores estudiosos do referido corpo teórico:

---

<sup>29</sup> Enquanto Barney (1991) menciona que para serem fonte de vantagem competitiva sustentável os recursos devem ser estratégicos, Peteraf (1993) que os mesmos devem ser superiores. Dada que ambos os autores tratam dos mesmos tipos de recursos e dada a imprecisão da terminologia, ambos não serão utilizados neste estudo.

### Quadro 1 – Exemplos de recursos segundo vários autores

Autor(a)	Tipo de recurso citado
<b>Barney</b>	<p><b>1991:</b> Recursos envolvem ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, conhecimentos, entre outros.</p> <p><b>1995:</b> Especificamente, recursos envolvem:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Financeiros: capital, lucro líquido, lucro retido, entre outros.</li> <li>- Físicos: maquinário, instalações de produção, construções usadas nas operações, entre outros.</li> <li>- Humanos: experiência, conhecimento, julgamento, propensão a assumir riscos, conhecimentos relacionados à firma, entre outros.</li> <li>- Organizacionais: história, relacionamentos, confiança, cultura organizacional, políticas de compensação, sistemas explícitos de controle de gestão, atributos relacionados a grupos de indivíduos.</li> </ul>
<b>Penrose</b>	<p><b>1959:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recursos materiais (tangíveis): instalações, máquinas, matéria-prima, solo e recursos naturais, estoques não vendidos, refugos e semi-produtos, bens semi-processados, entre outros;</li> <li>- recursos humanos (intangíveis): força de trabalho qualificada ou não, trabalhadores que atuam em diversas funções (gerencial, finanças, áreas técnicas, administrativa, etc).</li> </ul>
<b>Peteraf</b>	<p><b>1993:</b> ativos, tecnologia, patentes, marca, entre outros.</p>
<b>Wernefelt</b>	<p><b>1984:</b> Marcas, habilidades tecnológicas, habilidades gerenciais, conhecimentos internos de tecnologia, emprego de habilidades pessoais, contatos comerciais, maquinário, procedimentos eficientes, recursos financeiros.</p>

Fonte: Barney (1991, 1995), Penrose (1955, 1959), Peteraf (1993), Wernefelt (1984)

Recursos, a partir de Peteraf (1993), podem ser compreendidos como inputs utilizados no processo produtivo. Um recurso<sup>30</sup> se refere a um ativo ou insumo de produção que uma organização tem posse, controle ou acesso e uma capacidade organizacional se refere à capacidade que a organização possui de gerenciar recursos para o alcance de um resultado final (HEL FAT, PETERAF, 2003). Neste sentido, Barney e Hesterly (2011) explicam que, no modelo da VBR, recursos são definidos como ativos tangíveis (fábricas, produtos, dentre outros) e intangíveis (reputação, trabalho em equipe, dentre outros) que uma empresa pode controlar e fazer uso para suas estratégias.

Conforme Barney (1991), recursos podem ser classificados em recursos de capital físico (tecnologias, equipamentos, localização geográfica, entre outros) recursos de capital humano (experiência, treinamento, relacionamentos, entre outros) e, recursos de capital organizacional (comunicação e controle organizacionais, sistemas de coordenação organizacional, entre outros). Mais recentemente, Barney e Hesterly (2011), passaram a entender que recursos podem ser classificados em quatro amplas categorias:

<sup>30</sup> O centro da análise da VBR constitui os recursos da firma. Na VBR alguns autores tratam de recursos (PENROSE, 2006), enquanto outros tratam de recursos e capacidades (HEL FAT e PETERAF, 2003). Levando-se em consideração especificidades do objeto de estudo deste trabalho, o segmento produtor agropecuário, adotar-se-á nesta pesquisa o termo recursos compreendendo recursos e capacidades.

- a) recursos financeiros: incluem todo o dinheiro que a empresa possa utilizar para criar e implementar estratégias, que podem ser de qualquer fonte, como aqueles advindos de empreendedores, acionistas, bancos, lucros ou retidos;
- b) recursos físicos: incluem toda a tecnologia física que a empresa dispõe, como plantas, equipamentos, tecnologias de hardware e software, entre outros;
- c) recursos humanos: são atributos individuais que a empresa dispõe, pois são aqueles relacionados aos recursos humanos, como experiência, treinamento, inteligência, discernimento, relacionamentos, entre outros;
- d) recursos organizacionais: são atributos de grupos de pessoas e se referem à estrutura formal organizacional, sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação, reputação e cultura, relações informais entre grupos no interior da empresa e com grupos externos a empresa.

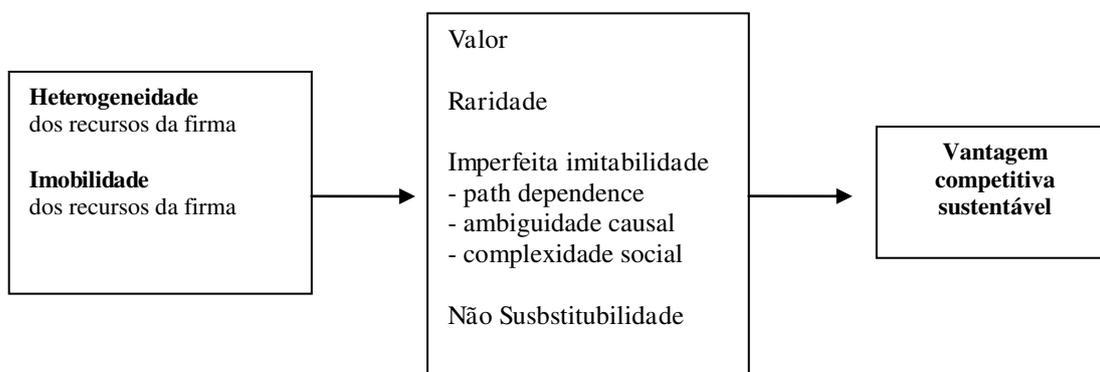
#### **2.2.4 Atributos dos recursos segundo Barney**

Barney (1991) propôs um modelo teórico para a identificação de quais recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável, que tem como ponto de partida as suposições de heterogeneidade dos mesmos, e sua imobilidade. No modelo apresentado pelo autor, retratado na Figura 2, são elencados atributos chave que indicam se um recurso é fonte de vantagem competitiva sustentável, que são valor, raridade, imperfeita imitabilidade e não substituíbilidade<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> No texto de 1991, Barney apresenta como características dos recursos que implicam vantagem competitiva sustentável: valor, raridade, imperfeita imitabilidade e insubstituíbilidade. Todavia, em 2011, no texto escrito juntamente com Hesterly, são apontadas as características: valor, raridade, inimitabilidade e organização – que compõem o Modelo VRIO. Para fins deste estudo, serão considerados os atributos valor, raridade, inimitabilidade e insubstituíbilidade.

**Figura 2 - Relacionamento entre Heterogeneidade e Imobilidade de recursos e Valor, Raridade, Imperfeita imitabilidade e Insubstitubilidade com Vantagem competitiva sustentável**



Fonte: adaptado de Barney (1991)

De acordo com Barney (1991) um recurso é valioso quando permite que a empresa conceba e implemente estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Ou seja, recurso valioso é aquele que possibilita à empresa explorar oportunidades e neutralizar ameaças, detalha o mesmo autor. Recursos de diferentes firmas podem ser valiosos de diferentes maneiras, sendo seu valor observado na medida em que proporcionam a exploração de oportunidades ou neutralização de ameaças (BARNEY, 1995). Isso implica que se um recurso é valioso para uma empresa pode não o ser à outra e assim ser ou não fonte de vantagem competitiva. Para identificar se um recurso é valioso, Barney e Hesterly (2011) propõem o seguinte questionamento: O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade e/ou neutralize uma ameaça ambiental? Isso porque, “[...] mesmo um recurso comum, como a água, pode fornecer grande valor econômico, uma vez que os benefícios percebidos a partir dessa commodity superam seu custo econômico para a maioria dos usuários”<sup>32</sup> (PETERAF e BARNEY, 2011, p. 318).

Mas, como explica Barney (1991), outros atributos ou características adicionais são necessários à compreensão de quais recursos são fontes de vantagem competitiva sustentável. Um deles é a raridade. Um recurso raro é aquele que não está disponível a todas as empresas, pois como explica Barney (1991) não existe simultaneamente em duas firmas concorrentes. Identificar se um recurso é raro, segundo Barney (1995), implica em avaliar se o mesmo pode

<sup>32</sup> Do original: “By our definition of value, even a common resource, such as water, can provide great economic value, since the perceived benefits from this commodity far outweigh its economic cost for most users” PETERAF e BARNEY, 2011, p. 318).

ser controlado por muitas firmas, se o for provavelmente não vai ser fonte de vantagem competitiva à nenhuma delas. Todavia, continua o autor, se o recurso é valioso e ao mesmo tempo comum (não raro), se constituirá fonte de igualdade competitiva entre as firmas, o que torna o recurso importante em algumas situações. Se um recurso é raro e valioso, podem ser fonte de vantagem competitiva sustentável, na medida em que proporciona ganhos à empresa que o controla, no mínimo temporários, de vantagem competitiva.

Para alcançar vantagem competitiva sustentável, além de valiosos e raros, os recursos devem apresentar características que impeçam outras empresas de obtê-lo (BARNEY, 1991). A imperfeita imitabilidade é uma delas. Um recurso é considerado imperfeitamente imitável, na medida em que empresas concorrentes não conseguem reproduzi-lo perfeitamente (BARNEY, 1991), ou se sua imitação se apresentar custosa (FOSS, 2005). Para Barney (1991), três razões tornam um recurso imperfeitamente imitável, as quais separadas ou combinadas conferem à empresa que o controla vantagem sobre as demais: path dependence ou condições históricas únicas, ambiguidade causal e recursos socialmente complexos.

Condições históricas únicas, ou path dependence, indicam que uma empresa explora recursos dependendo do modo como está situada no tempo e no espaço, conforme a experiência dos indivíduos no contexto organizacional (BARNEY, 1991). A ambiguidade causal se refere à dificuldade em identificar a ligação entre os recursos controlados pela firma e a vantagem competitiva sustentável, conforme o mesmo autor. Se essa ligação é desconhecida ou pobremente conhecida, como explica o autor, outra empresa não terá condições de criar e implementar estratégia de criação de valor alcançando o mesmo tipo de vantagem competitiva; mas se do contrário, forem conhecidas, a estratégia poderá ser imitada e a vantagem competitiva inicialmente alcançada por determinada empresa não chegará a ser sustentável. Uma última razão que torna um recurso imperfeitamente imitável refere-se à complexidade social, que de acordo com Barney (1991), consistem em recursos baseados em fenômenos sociais, tais como cultura, relacionamentos interpessoais e reputação da empresa, que impossibilitam que outras empresas imitem este recurso. Recursos físicos como tecnologia, explica o autor, podem ser imitáveis, mas os recursos humanos necessários para fazê-lo podem ser imperfeitamente imitáveis, implicando que a tecnologia pode ser entendida como um recurso socialmente complexo e fonte de vantagem competitiva sustentável.

A não substitubilidade é apresentada por Barney (1991) como uma quarta característica necessária ao alcance de vantagem competitiva sustentável. Substitubilidade consiste, segundo o autor, como o recurso ou grupo de recursos que pode ser estrategicamente substituído por outro recurso para a implementação da mesma estratégia. Assim, Barney

(1995) considera a não substitubilidade uma forma de imitabilidade e Foss (2005) entende que mesmo quando é substituível um recurso pode ainda ser custoso para ser substituído.

Portanto, de acordo com Barney (1991), para que os recursos sejam fonte de vantagem competitiva precisam ser valiosos e raros, mas para que sejam fonte de vantagem competitiva sustentável também precisam ser imperfeitamente imitáveis e não substituíveis. Assim sendo, como explicam Barney e Hesterly (2011), para ser fonte de vantagem competitiva um recurso deve ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível. Todavia, para aproveitar o potencial desse recurso, a firma tem de estar organizada para fazê-lo. Isso pode ocorrer por meio de recursos complementares, que são a estrutura formal e os sistemas gerenciais de controle formais e informais (BARNEY, HESTERLY, 2011). A organização, desta maneira, se refere ao como os recursos são utilizados em determinada empresa.

### 2.2.5 Condição do recurso segundo Peteraf

Tomando-se como referência a condição do recurso ou condição da vantagem competitiva, como mencionado por Peteraf (1993), quatro fatores devem ser considerados, sendo eles: a heterogeneidade dos recursos, a imperfeita mobilidade do recurso, as barreiras ex ante e as barreiras ex post à competição. Para a autora, vantagem competitiva significa ganhos em termos de eficiência, seja pelo alcance de custos menores gerando rendas ricardianas, seja pela possibilidade de obtenção de lucros monopolistas.

A diferença entre rendas ricardianas e rendas monopolistas está no fato de que no primeiro caso há escassez de recursos, enquanto no segundo caso há restrições à competição (PETERAF, 1993). Segundo Noll (2005), enquanto a renda ricardiana deriva de menores custos de produção, a renda monopolista deriva do exercício de poder de monopólio por uma empresa. Assim, havendo escassez de recursos, os custos para obtê-los ou utilizá-los tende a ser alto e a firma que consegue custos menores alcança vantagem competitiva, via renda ricardiana. Desta maneira, a mesma autora especifica que um recurso, para ser capaz de gerar vantagem competitiva, deve apresentar quatro condições, que são: 1) heterogeneidade dos recursos; 2) limites ex-post à competição; 3) Imperfeita mobilidade dos recursos; e, 4) Limites ex-ante à competição.

A condição de **heterogeneidade** indica que o recurso apresenta-se distinto através das empresas, implicando em ganhos diferenciados àquela que o controla. O uso de fatores

produtivos implica diferentes níveis de eficiência, pois alguns recursos são mais superiores que outros, e firmas que se dotam com tais recursos são capazes de produzir mais economicamente e melhor satisfazer o que os consumidores desejam (PETERAF, 1993). A mesma autora afirma que a heterogeneidade em uma indústria tende a gerar rendas ricardianas, uma vez que as entradas das firmas que as alcançam são superiores as demais firmas e lhes conferem vantagem competitiva frente ao mercado. Contudo, firmas eficientes somente podem sustentar este tipo de vantagem competitiva se apenas seus recursos não puderem ser expandidos livremente ou imitados por outras firmas (PETERAF, 1993).

A segunda condição apresentada por Peteraf (1993) consiste nos **limites ex-post à competição**, que se refere aos limites que decorrem dos recursos heterogêneos, em que as firmas alcançam vantagem em rendas sobre seus concorrentes. E por consequência limites ex post à competição são colocados na medida em que os recursos passam a ser imperfeitamente substituíveis ou imperfeitamente imitáveis. Para que haja limites ex post à competição, a heterogeneidade de recursos precisa ser preservada e a firma detentora dos recursos manter-se em situação superior a seus concorrentes (PETERAF, 1993). Tais recursos, explica a autora, mantêm-se heterogêneos, devido a sua imperfeita imitabilidade e não substitubilidade.

**Imperfeita mobilidade dos recursos** é a condição que ocorre quando os recursos são imperfeitamente móveis se não podem ser negociados e não tem a mesma utilidade se aplicados por outra firma (PETERAF, 1993). Isso significa que tais recursos não podem ser adquiridos no mercado de fatores, ou se acaso puderem, não apresentarão o mesmo valor dentro de outra firma. Recursos são também considerados imperfeitamente móveis quando se tornam especializados às necessidades de uma determinada firma, ou se os custos de transação relacionados à sua aquisição são demasiadamente altos, tornando a transação inviável (PETERAF, 1993).

A condição de **limites ex ante à competição** deriva de recursos que uma empresa possui e em função deles têm vantagem competitiva pelo fato de que outra(s) firma(s) não dispõem ou não tiverem condições de dispor de recurso igual ou similar (PETERAF, 1993). Limites ex ante, conforme a autora, indicam que um recurso estratégico é possuído por uma firma dando-lhe vantagem frente a seus concorrentes e não pode ser imitado por outra como uma melhor localização, por exemplo. Tais limites podem constituir-se em barreiras à entrada ou à saída, pois não dispondo de tais recursos outras firmas não irão dispor de condições lançar-se como concorrentes, alcançando os mesmos níveis de eficiência.

## 2.3 GERAÇÃO E APROPRIAÇÃO DE VALOR

Como anteriormente tratado, uma vantagem competitiva sustentável (VCS) significa superioridade de uma firma no mercado em que atua, em termos de alcance de rendas, superiores aos concorrentes. Isso implica na geração de valor pela firma e sua posterior apropriação. Segundo Barney (1991), uma estratégia que permita a criação de valor é o que irá conferir uma vantagem competitiva sustentável à firma frente aos concorrentes. Dito de outra maneira, conforme Foss (2005), uma VCS é alcançada quando há implementação de uma estratégia de criação de valor antes dos concorrentes. Por isso, é crucial a compreensão da criação de valor e das implicações econômicas relacionadas aos direitos de propriedade e aos sistemas de recompensa, explica o autor.

Pela nossa definição de "valor", até mesmo um recurso comum, como a água, pode fornecer grande valor econômico, uma vez que os benefícios percebidos a partir dessa commodity longe sobrelevar os seu custo econômico para a maioria dos usuários. Mas a vantagem competitiva requer a criação de nenhum valor só por si, mas mais valor do que o concorrente marginal alcança<sup>33</sup>(tradução nossa, PETERAF, BARNEY, 2003 p. 318).

Como abordado nos textos de Barney (1991) e Peteraf (1993), os recursos constituem o ponto central para o alcance de vantagem competitiva. Recursos mostram-se essenciais à geração de rendas ao permitirem o alcance de produtos com qualidade superior ou de economias no processo produtivo. A partir da alocação dos recursos ocorre a criação de valor, como entende Foss (2005). Mas são as atividades da firma que contribuem para a criação de valor e doravante o alcance de vantagens competitivas sustentáveis.

Neste sentido, o conhecimento tem um papel importante, uma vez que tende a contribuir para o processo de criação de valor. Como explicam Alvarez e Barney (2004), conhecimento explícito, sobre como explorar uma oportunidade e gerar valor pode ser útil à esse fim, ao mesmo tempo em que podem gerar o risco de apropriação de valor por um agente que esteja envolvido na negociação e apresente comportamento oportunista. Isso, para os autores, pode não ocorrer se a apropriação de valor for dependente de conhecimento tácito necessário à geração de valor.

Desta maneira, a existência de dependência de trajetória (path dependence) também se insere na medida em que conhecimentos acumulados podem contribuir para a geração de

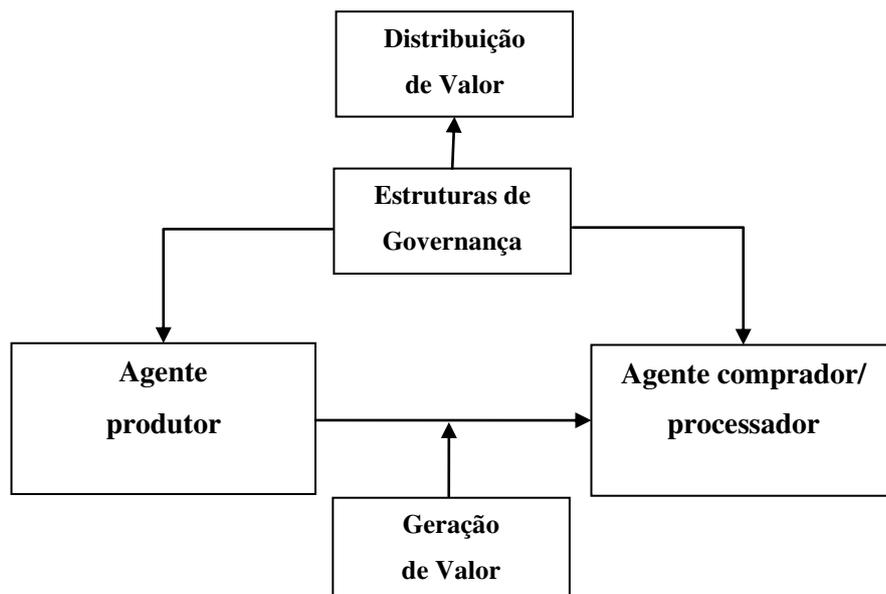
---

<sup>33</sup> "By our definition of 'value', even a common resource, such as water, can provide great economic value, since the perceived benefits from this commodity far outweigh its economic cost for most users. But competitive advantage requires creating no just value per se, but more value than tue marginal competitor" (PETERAF, BARNEY, 2003, p. 318).

valor. Penrose (1959) explica que a trajetória histórica tem importância para o crescimento da firma e tem como base o incremento cumulativo da saber coletivo alcançado ao longo do tempo. De modo similar, para Barney (1995) uma firma adquire habilidades e competências que são únicos à elas como reflexo de seu passado ao longo da história. Explica o autor que estes recursos refletem personalidades únicas, refletem experiências e também relacionamentos que existem unicamente em uma firma.

Dada a criação de valor, surge o problema da apropriação do valor gerado. Foss (2005) menciona que a distribuição de valor é um problema relevante. Segundo Barney (2004), uma maneira de evitar a apropriação do lucro gerado com a vantagem competitiva alcançada pela firma por um parceiro depende da efetividade com que os processos gerenciais são desenvolvidos. Por isso, a apropriação de valor está sujeita a existência de comportamento na relação de redistribuição dos ganhos decorrentes do processo de criação. Havendo relações contratuais entre empresas, podem ocorrer problemas de apropriação do valor criado, dissipando a renda gerada. Apropriação indevida de valor, segundo Klein, Crawford e Alchian (1978), é resultado de comportamento oportunista, que interfere na distribuição do valor gerado. A Figura 3 apresenta o modelo conceitual presente na relação bilateral entre produtor e processador, considerando a definição de estruturas de governança e a geração e apropriação de valor.

**Figura 3 - Modelo conceitual considerando de governança, geração e apropriação de valor**



Fonte: elaborado pela autora

Tendo em vista que a busca por eficiência no contexto da ECT resulta do alinhamento entre estruturas de governança e custos de transação, em que o intuito está na redução deste último, com a redução dos custos de transação valor é gerado. A presença de recursos a disposição dos agentes, no contexto da VBR, constitui fonte de geração de valor, cuja presença pode estar relacionada a especificidade de ativos. Ativos específicos tendem a indicar a estrutura de governança adotada para gerir as transações. Dado o valor gerado, a preocupação passa a estar voltada para a distribuição do mesmo, ou seja, a apropriação de valor pelas partes, que se materializa na apropriação das rendas (ou quase rendas) geradas nas atividades de produção e comercialização.

Neste sentido, faz-se necessária a existência de governança nas relações contratuais. Governar a transação significa, segundo Saes e Farina (1999), incentivar e ao mesmo tempo monitorar o comportamento desejado. Para Saes e Silveira (2014), a lógica da escolha da estrutura de governança é dependente dos recursos a serem utilizados e a escolha organizacional eficiente é aquela que permite melhor apropriação do valor.

Neste sentido, com o intuito de assegurar a não dissipação dos ganhos, as partes buscam mecanismos de isolamento para proteção dos rendimentos gerados na cadeia de valor. Mecanismos de isolamento, tratados por Rumelt (1981), referem-se a fenômenos que limitam a distribuição de rendas ao longo de firmas individuais assegurando à algumas delas posição competitiva mais vantajosa, sendo a ambiguidade causal o mecanismo mais comum. Para este autor, a ambiguidade causal fundamenta-se na incapacidade dos agentes econômicos entenderem as causas que originam diferenças de eficiência que limitam a competição. Dentre os possíveis mecanismos de isolamento, além da ambiguidade causal, Rumelt (1981) cita ativos especializados, custos de mudança e de busca de informações sobre gostos dos consumidores, competências incorporadas em equipes, recursos únicos, patentes, reputação e imagem de marca, restrições legais à entrada.

Especificamente, de acordo com Alvarez e Barney (2004), mecanismos de isolamento materializam-se sob a forma de contratos<sup>34</sup> com regras de monitoramento da ação dos agentes, por exemplo. Esses contratos podem, então, ser usados para monitorar as ações dos parceiros de troca e reduzir a ameaça de oportunismo na coordenação organizada dos recursos necessários para tirar proveito de uma possível oportunidade de mercado. Nesta perspectiva, a

---

<sup>34</sup> Contratos podem surgir, como solução à problemas de hold up (SAES, 2009). Problemas de hold up implicam na renegociação de termos da transação dada a existência de oportunismo de uma das partes (BESANKO, 2006).

escolha de mecanismos de governança se estabelece como um instrumento para que agentes econômicos alcancem esse fim (ALVAREZ, BARNEY, 2004). Mas, considerando

que a criação de valor ocorre por meio do comércio, os custos de transação podem impedir ou encarecer as trocas. Dessa forma, o valor é criado ao se reduzirem custos de transação por meio de estruturas de governança que ou permitam melhor coordenação entre os agentes, ou possibilitem explorar mediante a redefinição de direitos de propriedade, atributos antes inexplorados dos bens (SAES, 2009, p.78).

A geração de valor e a apropriação de valor, desta maneira, envolvem não apenas o problema da geração e as implicações existentes neste processo, mas também problemas relacionados à proteção dos ganhos auferidos. Isso implica um novo processo, que requer criação de mecanismos de governança capazes de proteger as rendas geradas do comportamento oportunista existentes nas relações contratuais. Dado que o valor é gerado e protegido, o resultado alcançado pode ser reinvestido nas atividades com vistas à manutenção e ampliação das vantagens competitivas.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Considerando o propósito deste estudo, o mesmo é caracterizado pela natureza qualitativa, pois teve como ponto de referência a análise da influência das estruturas de governança utilizadas por produtores rurais, localizados na Microrregião de Goioerê – Estado do Paraná, na apropriação do valor gerado a partir dos recursos disponíveis ao segmento produtor. Nesse sentido, uma pesquisa qualitativa se mostrou adequada ao estudo dado que, conforme Bauer e Gaskell (2012), estudos com esta natureza lidam com interpretações das realidades sociais a respeito de determinado fenômeno, tendo como ponto de partida a realidade dos sujeitos entrevistados.

Conforme Minayo (2008), a pesquisa qualitativa tem a finalidade de responder a questões particulares no contexto das ciências sociais, as quais não podem ser quantificadas. Diante dessa particularidade da pesquisa qualitativa, ela mostrou-se adequada à compreensão objetivo proposto, considerando a abordagem teórica da Visão Baseada em Recursos e da teoria da Economia dos Custos de Transação.

Assim, o foco deste estudo consistiu na interpretação do contexto que envolve o segmento produtor rural da Microrregião de Goioerê, considerando criação e apropriação de valor, no qual se buscou especificamente identificar, apresentar e interpretar a realidade investigada. Para tanto, considerando que uma pesquisa descritiva se refere à apresentação de determinada característica da população (GIL, 2010), foi adotada escrita descritiva, com a perspectiva de descrever a realidade identificada, bem como dos procedimentos utilizados para isso. Essa opção metodológica deu-se, contudo, em função da necessidade de satisfazer ao objetivo proposto para o estudo e se fundamenta no argumento de Godoi e Balsani (2010), de que em uma pesquisa descritiva busca-se uma ‘transcrição’ de elevado número de elementos da realidade com vistas ao descobrimento e construção do objeto estudado.

Como recorte espaço temporal adotado para a pesquisa, buscaram-se informações relacionadas ao momento presente, não desconsiderando aquelas que viessem à tona sobre momentos passados vivenciados pelos produtores. Isso ocorreu porque, havendo possibilidade de incidência de path dependence no contexto estudado, dados relacionados a situações passadas também foram considerados quando emergiram no decorrer das entrevistas. Por isso,

no que se refere à localização espaço temporal adotou-se uma pesquisa com predominância de corte transversal. Como a coleta de dados predominou na consideração de um determinado momento no tempo, a pesquisa pode ser entendida a partir da concepção de Vieira e Zouaini (2004), como uma pesquisa com corte transversal.

### 3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Como objeto de estudo adotou-se o recorte territorial da Microrregião de Goioerê, localizada no Estado do Paraná. Este recorte territorial localiza-se, em termos geográficos, na Região<sup>35</sup> Centro Ocidental Paranaense, tendo como vizinhas as Regiões Noroeste, Norte Central, Oeste e Centro Sul (Figura 4).

**Figura 4 – Mesorregiões Paranaenses**



Fonte: Secretaria de Estado da Educação do Paraná (2014)

Os municípios que compõem a Microrregião de Goioerê são: Altamira do Paraná, Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreira Sales, Nova Cantu, Quarto Centenário, Rancho Alegre D'Oeste e Ubiratã (IPARDES, 2012). A composição da amostra foi formada por agentes que atuam no segmento de produção rural, localizados em todos os municípios que integram a referida microrregião. A seleção dos entrevistados deu-se a partir da indicação de produtores rurais participantes da pesquisa e de profissionais atuantes em cooperativas e instituições públicas presentes na microrregião.

<sup>35</sup> Regiões e Mesorregiões são utilizadas pelo IparDES como correspondentes.

Assim, adotaram-se como população todos os agentes que estão inseridos no segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, mas foram entrevistados trinta produtores agropecuários dispersos nos distintos municípios. Para tanto, a escolha da amostra ocorreu por conveniência, ou seja, foram entrevistados produtores que atuam com os principais tipos de produção identificados junto a Microrregião de Goioerê (Quadro 2), contemplando na totalidade todos os municípios que a integram. O critério de saturação deu-se com o alcance de convergência de informações entre os produtores por tipo principal de produção. O número de produtores entrevistados por município e os principais tipos de produção identificados, que foram organizados em grupos, constam a seguir.

**Quadro 2 – Apresentação dos produtores e da produção identificada por município**

MUNICÍPIO	Nº DE PRODUTORES	PRINCIPAIS TIPOS DE PRODUÇÃO IDENTIFICADOS
Altamira do Paraná	3	Leite, pão, rapadura, bicho-da-seda, doce de leite, frutas
Boa Esperança	1	Grãos
Campina da Lagoa	1	Grãos, leite
Goioerê	4	Grãos, leite, hortaliças, galináceos, suínos
Janiópolis	2	Grãos
Juranda	6	Grãos, leite
Moreira Sales	3	Grãos, mandioca, leite
Nova Cantu	2	Grãos
Quarto Centenário	2	Grãos
Rancho Alegre D'Oeste	4	Grãos, mel
Ubiratã	2	Grãos, avicultura para abate
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	---

Fonte: elaborado pela autora

Como apresentado acima, foram entrevistados produtores de grãos, leite, avicultura para abate e de hortifrutigranjeiros. Foram entrevistados ao menos um produtor de cada município que integra a microrregião estudada, sendo que dos municípios de Juranda, Goioerê e Rancho Alegre D'Oeste foram entrevistados maior número de produtores, seis, quatro e quatro respectivamente. A disponibilidade dos entrevistados nos diversos municípios da Microrregião de Goioerê deu-se devido à perspectiva desejada de contemplar características presentes em cada unidade territorial. Buscou-se principalmente entrevistar produtores que trabalham com tipos de produção relacionadas aquelas identificadas como predominantes na microrregião, que foram aqueles identificados no Quadro 2 (grãos, aves para abate, leite e hortifrutigranjeiros).

Como forma de tangenciar a compreensão do contexto em que se inserem os produtores, no decorrer da pesquisa, foram buscados dados secundários junto a instituições como Cooperativas, Deral (Departamento de Economia Rural do Paraná), IPARDES

(Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social) e IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia Estatística). Também foi realizada coleta de dados junto a profissionais que atuam em funções de assistência ao segmento produtor, tais como profissionais que atuam cooperativas instaladas na microrregião e profissionais ligados a secretarias municipais ligadas ao agronegócio. Especificamente, essas realizadas em momentos ex post às entrevistas com produtores. As conversas com tais profissionais se baseou na busca por informações que contribuíssem para elucidar dúvidas relacionadas aos dados apresentados pelos produtores entrevistados e, adicionalmente, complementar a compreensão sobre segmento agropecuário e sobre o contexto analisado.

As entrevistas com os trinta produtores foram realizadas individualmente, em visitas às unidades de produção (propriedades rurais) ou em locais previamente escolhidos pelos produtores rurais participantes das entrevistas. O período de tempo dentro do qual elas foram realizadas ocorreu de outubro de 2014 a janeiro de 2015. A duração das mesmas se deu em função da disponibilidade do entrevistado e dos dados necessários para o estudo, variando entre cinquenta minutos e uma hora e quarenta minutos. O registro dos mesmos se deu por produtor entrevistado, em roteiro com questões semiestruturadas organizado individualmente (Apêndice 1), com anotações no decorrer e, principalmente após as entrevistas.

Após cada entrevista foram anotadas as respostas apresentadas pelos agentes produtores para as questões à eles apresentadas. Alguns dos produtores entrevistados consentiram na realização de anotações no decorrer das entrevistas, dos quais alguns também permitiram a anotação da resposta apresentada para a questão levantada. Contudo, alguns produtores se mostraram incomodados com o a presença do roteiro de questões, nestes casos utilizou-se da estratégia de informar que o formulário utilizado tinha a finalidade de não permitir que a entrevistadora se esquecesse dos assuntos tratados no estudo.

Outra estratégia utilizada para facilitar o diálogo com os produtores e deixá-los mais tranquilos com as respostas apresentadas consistiu em iniciar a entrevista com algum assunto corriqueiro. Essa estratégia, que também teve a finalidade de facilitar o diálogo entre entrevistadora e entrevistado, pois na medida em que o produtor se apresentava receptivo ao questionamento proposto, questões relacionadas eram inseridas. Assim, foi possível direcionar as entrevistas para a obtenção dos dados necessários, tendo como guia as questões propostas no roteiro de entrevista.

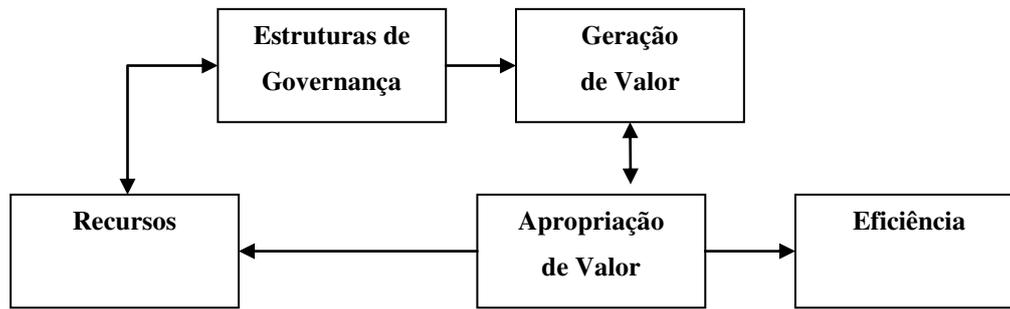
Com a coleta de dados e registro daqueles apresentados pelos produtores no decorrer das entrevistas, passou-se a organização e compilação dos mesmos. Conforme as entrevistas eram realizadas, em momentos posteriores ao registro dos dados, estes foram transcritos em

arquivos eletrônicos, previamente preparados. Os dados foram organizados em tabelas de dupla entrada, em que verticalmente se apresentavam as questões e horizontalmente os dados de cada produtor entrevistado. Com a forma de organização utilizada, novas planilhas foram organizadas de modo a sistematizar as informações relacionadas as questões abordadas no estudo. Informações acerca de caracterização dos produtores entrevistados, dos tipos de produção e, principalmente, relacionadas às categorias de análise para o estudo foram sistematizadas e organizadas possibilitando o encaminhando das análises. De forma adicional e com o intuito de melhor esclarecer indagações relacionadas ao estudo, também foram coletados dados quanto a negociações dos produtores com fornecedores.

### 3.2 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (DCS) E OPERACIONAIS (DOS) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

A eficiência nas relações bilaterais depende de uma adequada apropriação de valor, o que permite que investimentos em recursos sejam realizados. Esses investimentos podem influenciar a especificidade dos ativos transacionados, refletindo na escolha da estrutura de governança. O adequado alinhamento entre os custos de transação e a especificidade de ativos, além de contribuir para a geração de valor, contribui para que a apropriação do valor gerado seja equilibrada. Tomando como referencia o objetivo proposto para este estudo, no modelo conceitual adotado (Figura 5), são contempladas as categorias de análise propostas que são estruturas de em governança, recursos e apropriação de valor.

**Figura 5 - Modelo conceitual do estudo**



Fonte: elaborado pela autora

Considerando que recursos podem ser utilizados em estratégias de criação de valor, estes possibilitam o alcance de vantagens competitivas sustentáveis, permitindo a geração de valor. Como as estruturas de governança apresentam a função de minimizar as perdas decorrentes das relações bilaterais com empresas compradoras/processadoras via redução dos custos de transação, estas também contribuem para a proteção do valor gerado. Diante dessa situação, tem-se como pressuposto que o valor gerado a partir de recursos disponíveis aos agentes no segmento produtor é influenciado pelas estruturas de governança utilizadas, as quais contribuem de duas formas, na geração de valor e na apropriação do valor gerado.

Desta maneira, as categorias analíticas citadas acima foram definidas constitucional e operacionalmente com o propósito de delinear o desenvolvimento do estudo. Uma definição constitutiva, segundo Kerlinger (1980), constitui-se de conceito teórico, que é próprio da literatura da área. Já as definições operacionais, de acordo com o mesmo autor, constituem uma ponte entre os conceitos e as observações da realidade. Uma definição operacional atribui um significado à um termo, facilitando a compreensão das atividades necessárias para identificá-lo (KERLINGER, 1980). A seguir são apresentadas as Definições Constitutivas (DCs) e Operacionais (DOs) relacionadas às Categorias Analíticas do estudo.

#### a) Recurso

**DC:** segundo Peteraf (1993), recursos constituem os inputs utilizados pela empresa, os quais conforme Barney (1991) compreendem ativos, processos organizacionais, informações, conhecimentos disponíveis. Recursos podem ser do tipo físico (como planta, equipamentos, tecnologias disponíveis, entre outros), financeiro (capital sob a forma de dinheiro disponível), humano (experiência, treinamento, inteligência, entre outros), e, organizacional (sistemas

formais e informais de planejamento, entre outros), como especificado por Barney (1991) e Barney e Hesterly (2011).

**DO:** para fins deste estudo, recursos se referem a inputs utilizados na unidade de produção rural, tais como: localização geográfica; solo (em termos de qualidade e características); insumos como sementes e fertilizantes; instalações físicas; máquinas, equipamentos e instrumentos de trabalho; tecnologias; mão de obra (conhecimento e experiência); processos de realização das atividades; processos de coordenação das atividades.

#### b) Estrutura de Governança

**DC:** de acordo com Williamson (2012), estruturas de governança constituem as formas ou mecanismos de organização econômica, por meio das quais são configuradas as transações, sendo elas mercados, hierarquia ou híbrido.

**DO:** neste estudo, a estrutura de governança se refere a forma de organização das transações utilizada pelos produtores rurais, com fornecedores de insumos (a montante) ou com compradores da produção (a jusante).

#### c) Geração de Valor

**DC:** geração de valor, a partir de Saes e Silveira (2014), é entendida como rendas ou ganhos gerados em atividades de produção e/ou comercialização.

**DO:** geração de valor se refere, neste estudo, a geração de rendas com as atividades de produção ou comercialização.

#### d) Apropriação de Valor

**DC:** conforme Klein, Crawford e Alchian (1978), a indevida apropriação de renda deriva da presença de comportamento oportunista, em que os ganhos são distribuídos ou dissipados ao longo da cadeia de valor. Rendas constituem, nessa perspectiva e em acordo com Peteraf (1993), no valor gerado pela empresa.

**DO:** apropriação de valor é entendida, para fins deste estudo, como apropriação das rendas decorrentes do uso dos recursos disponíveis ou das relações de negociação. Essa situação é

indesejada quando decorre de uma das partes presentes na negociação (que apresenta comportamento oportunista) e que não é a geradora de valor.

### c) Eficiência

**DC:** segundo Peteraf (1993), a eficiência se refere a capacidade de produzir mais economicamente com os mesmos insumos e/ou ser capaz de melhor satisfazer desejos dos consumidores. Para a autora, a eficiência pode ser alcançada em níveis, o que implica que algumas empresas podem ser mais eficientes que outras.

**DO:** para fins deste estudo, eficiência é entendida como alcance de maiores rendas (valor), o que pode ocorrer de duas maneiras: alcance de rendas diferenciais a partir da obtenção de economias na produção utilizando-se dos mesmos recursos ou alcance de rendas diferenciais a partir de maior valor no produto comercializado devido a qualidade superior na percepção do comprador.

## 3.3 INTERPRETAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Para interpretação e análise dos dados coletados no decorrer da pesquisa utilizou-se de análise de conteúdo<sup>36</sup>, conforme descrito por Creswell (2007), segundo o qual a análise dos dados consiste em extrair o sentido dos mesmos. Por isso, realizou-se registro dos dados coletados nas entrevistas e organização, compilação e sistematização dos mesmos, via planilhas previamente organizadas para esse fim. A organização dos dados serve, conforme Bauer e Gaskell (2012), para produzir inferências das informações de acordo com seu contexto social. Nesse sentido, foram organizadas as falas coletadas dos produtores e os dados por eles apresentados, no decorrer e após as entrevistas.

Como a análise de conteúdo constitui uma técnica de análise das comunicações, a partir do conteúdo das mensagens, Bardin (2009) explica que a mesma se baseia em procedimentos por meio dos quais o pesquisador faz inferências sobre os conhecimentos nela existentes. Para tanto, conforme a autora menciona, a descrição da realidade pode ser

---

<sup>36</sup> Para esta pesquisa não será utilizado o procedimento de contagem de palavras, comumente realizado em Análise de Conteúdo. Mas será utilizado o procedimento de categorização das informações obtidas em campo, as quais serão agrupadas em categorias, relacionadas aos objetivos delineados para a pesquisa.

constituída em categorias de informações relacionadas aos aspectos principais do estudo, procedimento que foi adotado neste estudo.

Para tanto, foram seguidas recomendações apresentadas por Bardin (2009), no que se refere ao desenvolvimento da análise de conteúdo, considerando a categorização das palavras que teve como base as categorias analíticas do estudo. Em um primeiro momento foi realizada uma pré-análise dos dados apresentados pelos produtores no decorrer das entrevistas, os quais foram organizados e sistematizados por questões e por produtor. Em seguida, deu-se a exploração do material disponível, a partir do qual foram sistematizadas informações relacionadas à caracterização dos entrevistados e dos tipos de produção, à caracterização da Microrregião de Goioerê e à sistematização dos dados relacionados aos objetivos do estudo. Nesse momento, as informações foram organizadas, em planilhas eletrônicas, em quadros e tabelas, visando facilitar as análises. Na sequência, deu-se o tratamento dos resultados, em que, considerando as categorias de análise, foram reinterpretados os dados disponíveis, buscando-se inferir as deduções necessárias à construção de generalizações e conclusões sobre o contexto estudado.

### **3.3.1 Validade e confiabilidade da pesquisa**

A busca por validade e confiabilidade para a pesquisa teve como embasamento a visão de Creswell (2007). De acordo com este autor, ao desenvolver um estudo, o pesquisador precisa informar os procedimentos utilizados, com o intuito de conferir precisão e credibilidade aos resultados. Neste sentido, a descrição de procedimentos relacionados a como ocorreu a pesquisa foi apresentada nas seções anteriores.

Na perspectiva de alcance de validade, buscou-se embasar nas orientações de Creswell (2007), de que para ter validade uma pesquisa requer que o pesquisador assegure que os dados sejam acurados. A acuracidade dos dados coletados e das informações geradas com as análises foi buscada por meio da descrição das informações no decorrer do texto, bem como da apresentação das discrepâncias identificadas no contexto estudado.

Quanto a confiabilidade, Godoi e Mattos (2006) explicam que esta ocorre na medida em que os dados coletados apresentam correspondência ao suporte teórico utilizado na pesquisa. Neste sentido, a busca por confiabilidade deu-se por meio da busca por tal correspondência, considerando como suportes teóricos a Visão Baseada em Recursos e a

Economia dos Custos de Transação. A definição das categorias analíticas bem como das questões que compuseram o roteiro de entrevista utilizado no estudo foram embasados em pressupostos destas vertentes teóricas. O mesmo ocorreu durante a organização e análise dos dados e durante a construção de inferências sobre a realidade empírica estudada. Assim, buscou-se validade para a pesquisa por meio da forma de apresentação dos dados e buscou-se confiabilidade com a busca por correspondência entre pressupostos teóricos e informações obtidas com a pesquisa empírica.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste estudo toma-se como referência para entendimento da realidade a Economia dos Custos de Transação e a Visão Baseada em Recursos. As mesmas são utilizadas para a compreensão a respeito da geração e a apropriação de valor no segmento produtor da Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná. Analisando-se a geração e a apropriação de valor a partir das abordagens teóricas, ECT e VBR, apresentam-se algumas implicações que necessitam ser consideradas.

Desta maneira, com a perspectiva de atender ao objetivo geral estabelecido para este estudo, esta seção é iniciada com uma breve apresentação e caracterização dos sujeitos participantes da pesquisa. Apresentam-se e caracterizam-se os produtores entrevistados, bem como a produção e as características das transações envolvendo tais produtores e outros agentes. Como forma de satisfazer aos objetivos específicos desta pesquisa, são apresentados os dados coletados, primários e secundários, relacionados à geração e apropriação de valor, aos recursos estratégicos que foram identificados e às estruturas de governança utilizadas pelos produtores.

### **4.1 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DA MICRORREGIÃO DE GOIOERÊ**

A Microrregião de Goioerê, Estado do Paraná, constitui o objeto de estudo dessa dissertação, a respeito da qual foram especificados o tema, os objetivos e os procedimentos metodológicos para entendimento da realidade agropecuária. Esse recorte territorial destaca-se no quadro produtivo agropecuário paranaense e este se destaca em relação ao contexto nacional. Segundo dados do IPARDES (2012), a Microrregião de Goioerê se localiza na Região Centro Ocidental Paranaense, juntamente com a Microrregião de Campo Mourão e tem como divisão política e administrativa como apresentado na Figura 6.

**Figura 6 - Microrregião de Goioerê**



Fonte: adaptado de IPARDES (2015) e Ministério Público do Estado do Paraná (2014)

O contingente populacional total dos onze municípios é composto por 116.751 pessoas (CENSO, 2010), sendo que destas 27.723 pessoas residem em áreas rurais (CENSO, 2012). Em termos de extensão, a área territorial desta microrregião corresponde a 93.668 km<sup>2</sup>, enquanto a área estadual corresponde a 199.880,200 km<sup>2</sup>.

Fisicamente, a malha rodoviária que intersecta a microrregião, conforme dados do IPARDES (2010), compõe-se de duas rodovias federais (BR272 e BR369) e sete rodovias estaduais (PR180, PR239, PR317, PR364, PR468, PR471 e PR472). Estas rodovias intersectam os municípios da microrregião e também fazem conexão com outros importantes municípios do Estado, como Campo Mourão, Maringá, Cascavel e Umuarama.

Geograficamente, a Microrregião de Goioerê apresenta condições de relevo, composição do solo e disponibilidade de água, o que é favorável às atividades agropecuárias. No que se refere aos relevos que caracterizam o recorte territorial estudado, conforme dados do IPARDES (1984), predomina declividade muito baixa (0 a 10%), exceto para o trecho norte do mesmo em que se localizam trechos do, que compõe a parte sul do recorte territorial denominado Arenito Caiuá, em que é alta a probabilidade de erosão do solo. Outra exceção se refere a parte sul da microrregião, compreendida pelo município de Altamira do Paraná, em que há trechos com alta declividade, correspondendo a cerca de 20 a 45%.

Conforme informações oriundas do IPARDES (2005), quanto ao tipo de solo na Microrregião de Goioerê foram identificadas terra roxa, terra mista e terra arenosa. Desta maneira há boas condições de uso do solo, fato de que a microrregião está localizada em trecho com solo em boas condições de uso, por apresentar poucos em situação de uso regular devido a erosão e a baixa fertilidade e pouquíssimos trechos em condição inapta em função de problemas relacionados a erosão. Assim, o solo disponível na microrregião estudada apresenta excelentes condições de uso quando comparados a outros recortes territoriais paranaenses. Fontes de água são abundantes na Microrregião de Goioerê. O recorte territorial da mesma é banhado pela bacia hidrográfica do Rio Piquiri e se localiza próxima ao território de abrangência da bacia hidrográfica do Rio Ivaí, mas há rios e cursos de água de menor proporção que se distribuem pelos municípios da microrregião, favorecendo a vegetação local e a fertilidade do solo, conforme IPARDES (2007).

No que se refere a condições pluviométricas, apresenta incidência mediana de chuvas se considerada em relação a outras regiões estaduais, tendo como predominantes trechos com 1600 e trechos com 1700 mm (milímetros) por ano (IPARDES/SUDERHSA, 2015). O clima é regular, com chuvas regulares e temperaturas amenas no verão. Isso confere estabilidade climática à região, pelo fato de não serem identificadas temperaturas demasiadamente extremas, no inverno e no verão.

A incidência climática sobre a Microrregião de Goioerê confere-lhe condições de uso do espaço territorial para agricultura e para a pecuária com alcance de boas condições de produção. Isso, por sua vez, contribui para o alcance de maior lucratividade pelos produtores rurais. A fertilidade do solo, associada regularidades na oferta de chuvas e a planícies (relevo) contribuem para a produção mecanizada, o que favorece a produção de grãos, dada a busca por maior volume de produção.

Neste sentido, predominam atividades econômicas direcionadas ao segmento agropecuário, havendo expressivas atividades produtivas e também a presença de empresas privadas e empresas cooperativas que oferecem suporte ao setor rural. Dentre os principais tipos de produção, conforme dados do Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social (2015), identificou-se predominância na produção de grãos, especialmente de soja e de milho. Mas também há a produção de aves para abate, leite e hortifrutigranjeiros, o que conferem fonte de geração de renda para os produtores rurais, conforme é apresentado na subseção a seguir.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Conforme mencionado, os entrevistados compõem-se de produtores que residem e atuam em municípios da Microrregião do Goioerê, no Estado do Paraná. Os dados que identificam os produtores entrevistados e as respectivas características das produções e das unidades de produção justificam a relevância dos mesmos como fontes de informação para alcance dos objetivos propostos. Pelo fato dos entrevistados estarem envolvidos em diversos tipos de produção, que aqui são listados em grupos, os mesmos foram considerados conforme os tipos predominantes de produção (Quadro 3), sendo possível tratar das especificidades inerentes às percepções dos produtores neles localizados.

**Quadro 3 – Produtores por tipo de produção**

<b>Tipo de produção por grupo</b>	<b>Número</b>	<b>Produtores por tipo de produção</b>
G1 – Avicultura para abate	3	P15, P20
G2 - Grãos	22	P01, P02, P03, P04, P05, P06, P07, P08, P09, P10, P11, P12, P13, P15, P16, P17, P21, P25, P26, P27, P29, P30
G3 – Pecuária leiteira	7	P05, P14, P18, P19, P20, P22, P24
G4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria	6	P10, P18, P19, P20, P23 e P28
G5 - Outras atividades*	5	P01, P03, P13, P15 e P28

Fonte: elaborado pela autora

\* O Grupo 5 não será tratado em detalhes neste estudo, por não ser contemplado pelos objetivos da pesquisa.

Como destacado anteriormente, os produtores foram organizados em grupos, conforme o tipo predominante de produção: no Grupo 1 predominam produtores de avicultura para abate; no Grupo 2 concentram-se produtores de grãos, especialmente soja e milho; no Grupo 3 concentram-se produtores de leite – pecuária leiteira; no Grupo 4 foram agregados produtores que dedicam-se à criação de animais e produção de ovos, à produção de hortaliças, de bicho-da-seda e de mel e também trabalham na fabricação artesanal de produtos agro industrializados, sendo denominados como hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria. E também há produtores, que além de atividades em suas unidades de produção, dedicam-se a outras atividades no meio rural: um produtor que também é funcionário de cooperativa; um produtor que é um funcionário e caseiro de fazenda; e, os demais que prestam serviços em atividades de plantio, colheita e transporte à outros produtores, no Paraná e em outros

Estados. Os produtores que trabalham com mais de um tipo de produção foram considerados em mais de um grupo, em conformidade com a organização dos mesmos.

Especificamente, dos produtores entrevistados, vinte e dois atuam na produção de grãos como soja, milho e trigo, dos quais apenas treze dedicam-se exclusivamente a este tipo de produção. Os demais produtores atuam com dois ou mais tipos de produção. Os dois produtores que atuam com avicultura (P15 e P20) também atuam na produção de grãos. A maior concomitância acontece no grupo de produtores que atua com hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, sendo identificada a produção de suínos, galinhas e ovos, mel e derivados, hortaliças, sericultura, frutas (como banana e laranja) e agro industrializados (como panificos e doces, especialmente doce de leite e rapadura).

Destacaram-se dentre os tipos de produção identificados a concomitância de produção especialmente para propriedades menores, em que se agregam atividades diversificadas. Exemplos disso são os casos de um pequeno produtor que trabalha com pecuária, hortaliças, bicho-da-seda, frutas e agroindústria e também, de outro produtor que trabalha com hortaliças, criação de suínos e galináceos.

Assim, nos onze municípios que integram a Microrregião de Goioerê, foram entrevistados produtores que atuam com diferentes tipos de produção. Embora não tenha havido preocupação em contemplar todas as culturas existentes em cada unidade territorial, foi possível contemplar elementos representativos de cada tipo de produção. Vale ressaltar a predominância de plantio de grãos, especialmente soja e em segundo lugar milho, tendo apresentado maior incidência em municípios que apresentam predominância de terra roxa e mista e terrenos planos (Boa Esperança, Campina da Lagoa, Goioerê, Janiópolis, Juranda, Moreila Sales, Nova Cantu, Quarto Centenário e Ubiratã).

A produção leiteira foi identificada principalmente em municípios de terra mista e arenosa e/ou terrenos em relevo, com destaque para Altamira do Paraná, Nova Cantu e Goioerê, embora em Juranda também foi identificado um produtor que afirmou utilizar práticas diferenciadas para alcance maior volume na produção, tais como melhoramento na alimentação e criação de mais de vinte cabeças em pouco mais de quatro hectares de terra. A avicultura para abate, identificada em municípios com terra roxa, se apresenta como fonte de renda concomitante a produção de grãos (Juranda e Ubiratã). Uma descrição dos tipos de terra é apresentada no Quadro 4.

**Quadro 4 – Apresentação dos tipos de terra, por município**

MUNICÍPIO	DESCRIÇÃO DAS TERRAS
Altamira do Paraná	Predominância de terras mistas, com relevos acentuados.
Boa Esperança	Predominância de terra roxa, com parte terra mista, e terrenos planos.
Campina da Lagoa	Terras roxas e predominância de trechos planos, mas também há relevos.
Goioerê	Predominância de terra roxa, mas também há parte de terra mista, e terrenos planos.
Janiópolis	Terra roxa e terrenos planos.
Juranda	Terra roxa e terrenos planos.
Moreira Sales	Terra mista e arenosa e terrenos planos.
Nova Cantu	Terra roxa e terrenos planos e em relevo.
Quarto Centenário	Terra roxa e terrenos planos.
Rancho Alegre D'Oeste	Terra roxa e terrenos planos.
Ubiratã	Terra roxa e terrenos planos.

Fonte: elaborado pela autora com base em DERAL/SEAB (2014) e IPARDES (2005)

Conforme observado junto aos produtores, as unidades de produção apresentam uma ou mais fontes de água e vegetação nativa, cuja extensão é alterada conforme a legislação vigente<sup>37</sup>. Destas, apenas uma unidade de produção não tem como fonte de água de algum rio ou riacho, assim como mata ciliar e reserva legal, que se trata do caso do produtor P14 que atua na produção de leite.

Em função da diversificação nas atividades de produção, também são distintas as fontes de renda dos produtores, o que contrastado com o tipo de solo disponível à cada produtor, indica que aqueles que atuam com grãos e tem nessa produção a única fonte de renda concentram-se quase que exclusivamente em trechos que apresentam terra roxa. A diversificação é maior nos casos dos produtores P19 e P22, o que também se relaciona ao tipo de solo disponível, os quais são respectivamente terra mista. A diversificação voltada para a produção de aves para abate, por meio de aviário, deu-se nos dois casos identificados, a saber P14 e P20, em função da proximidade da unidade da indústria processadora de aves e a vinculação de tais produtores desde muito tempo com a cooperativa que investiu na instalação do abatedouro.

Além da produção para geração de renda, dos entrevistados, vinte e cinco produtores afirmaram ter na propriedade algum tipo de criação de animais ou cultivo de horta, destinada

<sup>37</sup> O Novo Código Florestal estabelece que as propriedades rurais, com área igual ou superior a quatro módulos fiscais, devem ter em sua extensão territorial áreas de conservação do ambiente natural local, denominadas reserva legal e área de proteção permanente. A **reserva Legal** que se refere a parte da área da propriedade em que deve ser mantida a vegetação nativa com o fim de uso sustentável da propriedade, equivalendo a 20% da área total (exceto para regiões de Cerrado e da Amazônia Legal), deve existir sem prejuízo da área de preservação permanente. A **área de preservação permanente** (APP) se refere a margens de rios ou outras fontes de água, encostas de morros e afins, tem a finalidade de proteção da biodiversidade local e deve equivaler a no mínimo 30 metros para cursos d'água de até 10 metros de largura e amplia-se conforme maior a largura do mesmo. Para mais informações, vide Lei N° 12.651 de 25 de maio de 2012.

ao consumo familiar, o que equivale a 83,33% dos entrevistados, ou seja, a maioria desenvolve atividades que resultam em produção que compõem o consumo familiar.

Conforme identificado junto aos produtores, predomina a produção de commodities e estas, em alguns casos, são associadas à criação de animais ou a outras atividades. Também foram identificadas propriedades com produção de leite como atividade predominante. Esse fato, além da relação com o tipo de solo e de relevo predominante no município, há relação com o tamanho da unidade da produção (propriedade rural). A produção de commodities apresentou-se predominante entre os produtores com unidade de produção de dez ou mais hectares. Dentre os produtores notou-se maior incidência de atividades diversificadas quando as propriedades apresentam menor quantidade de terras. Isso foi ratificado pela fala do produtor P23, “[...] a saída para o pequeno produtor é produzir de tudo um pouco e assim ser capaz de sobreviver na atividade”.

Ainda no que se refere à diversificação, dentre os produtores entrevistados, dezenove produtores não tem ou não tiveram interesse em diversificar a produção e buscar novas fontes de renda, dos quais dezesseis informaram ter tentado outras culturas como trigo, milho, aveia e triticale, mas em função do baixo preço de venda e dos altos custos de produção se tornou inviável frente à produção de soja. Neste sentido, os produtores P1, P2, P4, P5, P12 e P29 deixaram explícito o incentivo do mercado e em especial das cooperativas para a produção de grãos, basicamente a produção de soja. Já os demais onze produtores entrevistados apresentaram algum tipo de diversificação, dos quais quatro encontraram nesta alternativa para geração de renda e sobrevivência na atividade. Coerente com esta realidade cabe destacar a fala do produtor P23, a respeito da situação política e econômica atual dos produtores rurais brasileiros:

[...] é preciso investir e usar a cabeça, porque a política econômica para a agricultura no Brasil não favorece o produtor agropecuário; no Brasil, o produtor rural não tem vez. Por isso é preciso diversificar, buscar novas alternativas, investir; tem produtor que até aceita novas ideias, tenta implantar na sua propriedade; mas quando mexe no bolso, aí esses produtores não querem mais. Mexeu no bolso, o cara reclama. Quer dizer, as pessoas não querem investir na propriedade.

A partir desta perspectiva, destaca-se também a vinculação dos produtores rurais a empresas cooperativas. Dos produtores entrevistados, apenas três mencionaram não ter vínculo com cooperativa, cuja razão principal apresentada por tais entrevistados consistiu na inviabilidade para isso, já que os mesmos atuam com hortifrutigranjeiros e as cooperativas da região trabalham predominantemente com produção de grãos. A partir da fala dos produtores e das produções identificadas, foi possível perceber que existe um forte incentivo por parte das cooperativas para a produção de grãos, especialmente daqueles que são consideradas

commodities como soja e milho. Concomitantemente a isso, como mencionado no decorrer das entrevistas, a economia de escala obtida com a produção de grãos, em especial no caso da soja, inviabiliza para a maioria dos produtores a busca por alternativas de diversificação. O Quadro 5 apresenta as cooperativas apresentadas pelos produtores e os respectivos números de produtores que declararam a cada uma serem cooperados.

**Quadro 5 – Cooperativas identificadas na Microrregião de Goioerê e número de produtores cooperados por cooperativa**

<b>Tempo de cooperado (em anos)</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
Menos de 5 anos	1	1	3		
Entre 6 e 10 anos	2	4			
Entre 11 e 15 anos		3		1	
Entre 16 e 20 anos	1	8	1	1	
Entre 21 e 25 anos					
Entre 26 e 30 anos		2		1	
Mais de 30 anos	2	2			1
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Fonte: elaborado pela autora

As cooperativas são, predominantemente, fornecedoras de insumos e compradoras do que é produzido na região. Cinco cooperativas atuam na região, sendo elas cooperativa A, cooperativa B, cooperativa C, cooperativa D e cooperativa E, cujos entrepostos estão distribuídos nas cidades da microrregião<sup>38</sup>. Conforme indicado pelos produtores, dos entrevistados vinte e um estão associados a apenas uma cooperativa, enquanto os demais estão associados a duas ou mais. A maioria dos produtores afirmou ter boa relação com a cooperativa, dentre os quais o nível de confiança nas mesmas se mostrou bastante evidente. Com esta perspectiva, os produtores P20 e P23 mencionaram que era muito difícil negociar sem a cooperativa em anos anteriores, o que ocorria via cerealistas e muitas vezes resultavam em perdas pela falta de demanda pelos produtos (que em muitos casos parecia na propriedade) e até por falta de pagamento do produto junto a elas entregue. Para estes dois produtores, as cooperativas vieram para ajudar o produtor rural. Mas ainda assim, alguns produtores

<sup>38</sup> Na Microrregião de Goioerê foram identificados entrepostos de cinco cooperativas, as quais neste estudo serão denominadas, A, B, C, D e E. A presença física dessas cooperativas ocorre da seguinte forma: cooperativa A (Ubiratã, Distrito de Yolanda/Ubiratã, Campina da Lagoa e Nova Cantu); cooperativa B (Altamira do Paraná, Boa Esperança, Juranda, Quarto Centenário, Moreira Sales); cooperativa C (Goioerê); cooperativa D (Goioerê, Quarto Centenário, Rancho Alegre D'Oeste e Ubiratã, sendo que nesse há três unidades); e, cooperativa E (Goioerê e Nova Cantu);

entendem que as cooperativas, atuam como empresas convencionais, almejam alcançar lucros, evidenciando que elas muitas vezes não contribuem para o sucesso do produtor rural.

Em suas falas foi evidenciado que a cooperativa se apresenta como a única opção de negociação da produção, como destacado por P01 e P02. De modo similar, o produtor P07 apresentou indagações sobre o caráter cooperativo das empresas cooperativas, explicando que recentemente questionou um representante da cooperativa em que negocia insumos e produção quanto a sobras. O produtor P07 questionou se as sobras apresentadas pela cooperativa seriam realmente sobras oriundas de lucros não reinvestidos ou uma “máscara” construída para que o produtor acredite que a mesma está sendo lucrativa.

A fala do produtor P07 refere-se a conhecimentos utilizados por produtores envolvidos em atividades rurais. Segundo ele, saber produzir é importante, mas saber fazer a gestão da propriedade também, por isso após ter se formado em curso superior na área de Administração, buscou conhecimentos mais específicos em um curso superior em Agronomia. Segundo este produtor, os estudos lhe fornecem mais condições de gerir a unidade de produção e obter mais informações para negociar os insumos e a produção.

Quanto a formação acadêmica (nível de escolaridade) e sua importância, esta também foi destacada pelo produtor P28, que buscou recentemente graduação em nível superior em Agronegócio, pois sentiu necessidade de melhor compreender a gestão da unidade de produção rural e desta maneira alcançar melhores resultados. Uma importante evidência da valorização da formação acadêmica é entre os entrevistados, nove afirmaram ter filhos ou netos graduados e/ou cursando graduação em áreas correlatas às atividades desenvolvidas no meio rural, tais como agronomia e veterinária. Em específico, a apresentação da distribuição dos produtores por formação acadêmica e experiência na atividade é mostrada no Quadro 6.

**Quadro 6 – Produtores entrevistados por formação**

Experiência na atividade	Ensino Fundamental	Ensino Médio	Ensino Superior
Entre 11 a 15 anos	---	P16	P07
Entre 16 e 20 anos	P02,	P03, P08	P14
Entre 21 e 25 anos	P21	---	
Entre 26 e 30	P17, P18	P01	P28
Entre 31 e 35 anos	P05, P09, P26	P06, P10, P12	---
Entre 36 e 40 anos	P04, P13, P19, P25	P20	---
Entre 41 e 45 anos	P15, P22	---	---
Entre 46 e 50 anos	P11, P27	P23	---
Mais de 51 anos	P24, P29, P30	---	---

Fonte: elaborado pela autora

Como observado, todos os entrevistados atuam em atividades relacionadas à agropecuária desde o início da vida profissional, destacando-se que a maior parte dos produtores relatou atuar na atividade desde cerca dos doze anos de idade. A experiência adquirida em atividades práticas, como constatado junto aos entrevistados foi complementada com estudos formais. Dos entrevistados, dezenove produtores apresentaram formação escolar relacionada ao Ensino Fundamental, incompleto ou completo, outros oito ao Ensino Médio, incompleto ou completo, e três cursaram Ensino Superior.

Quanto à assistência técnica especializada, sua origem predominantemente advém de agrônomos vinculados a empresas cooperativas e a assistência é prestada de forma gratuita aos cooperados. Segundo relato de produtores entrevistados, a assistência técnica auxilia na gestão da produção, na identificação dos insumos adequados para o tipo de produção e de solo. Como mencionado pelo produtor P29, saber plantar e colher é muito importante, mas a assistência técnica auxilia muito o produtor, porque os técnicos trazem informações que melhoraram o trabalho do produtor. Mas, os três produtores que não tem vínculo com cooperativa explicaram que não tem assistência técnica disponível na região, especialmente porque para as atividades de hortifrutigranjeiros as poucas orientações especializadas que conseguem é aquela esporadicamente oferecida pelas Secretarias Municipais de Agricultura e a EMATER. Percebe-se que a assistência técnica das cooperativas apresenta influência nos insumos a serem consumidos na produção pelos agricultores e que conseqüentemente tal assistência recomenda os produtos que as cooperativas ou multinacionais a elas ligadas vendem. Pode ocorrer que o produtor, para não contrariar a assistência técnica, acaba por comprar o produto sem conhecer sua qualidade ou expectativa de produção. Já outros produtores dialogam com a assistência técnica sobre os produtos com base em sua experiência.

Apesar da importância da assistência técnica para auxílio e orientação, os produtores indicaram a importância que a experiência em atividades ligadas a agropecuária têm para a sobrevivência e sucesso no meio rural, influenciando as decisões tomadas ao longo dos anos e nas escolhas, frente às possibilidades tecnológicas relacionadas aos insumos disponíveis para a produção. Todos os produtores têm mais de onze anos de experiência e nunca se dedicaram a atividades não ligadas ao meio rural. Dentre os entrevistados, destacou-se o caso do produtor P20, que iniciou suas atividades no meio rural como bóia-fria, prestando serviços a outros produtores. Todos os produtores nasceram em contexto agropecuário e, sendo indagados se desejariam mudar de profissão, todos afirmaram que não. Segundo o produtor

P04 na atualidade há mais recursos para o trabalho do produtor e a cooperativa fornece assistência e tem muita tecnologia: “hoje o produtor trabalha no ar condicionado”.

Em termos de gestão das propriedades rurais, a mesma é realizada pelos próprios produtores, alguns auxiliados por filhos, outros em conjunto com parentes. Todos os produtores afirmaram utilizar-se de anotações para registro e acompanhamento das atividades desenvolvidas. Seis produtores (P03, P05, P07, P08, P14, P29) afirmaram utilizar de registros e controles realizados por meio de computador e recursos da internet.

No caso do produtor P05, essa tarefa é realizada por dois filhos, que estudantes de agronomia, também contribuem levando para as atividades realizadas na unidade de produção sobre o que aprendem no curso superior. No caso do Produtor P05, que trabalha em regime de cooperação com o pai, dois tios e um primo, um dos tios faz toda a parte de gestão das atividades, e utiliza de registros organizados via computador para melhor organização das informações. No caso dos produtores P08, P14 e P29, os mesmos fazem registros das atividades. O produtor P07 explicou que além de registros em documentos de textos e planilhas eletrônicas, faz uso de espaço virtual disponibilizado pela cooperativa B, em que constam informações sobre safras anteriores, insumos utilizados e inclusive datas de compra e venda. O mesmo acontece com o produtor P8, que também se utiliza dos mesmos recursos, mas por julgar ter pouco conhecimento no uso de computadores, optou por utilizar apenas planilhas eletrônicas, dentro das quais, organizou informações em ordem cronológica, registrando quantidades de insumos, de colheita, preços e datas de realização de atividades, como aplicação de inseticidas.

O produtor P14, de modo similar aos produtores P07 e P08, também faz uso de espaço virtual disponibilizado pela cooperativa, só que neste caso pela cooperativa A. E também utiliza de planilhas eletrônicas para registro das informações sobre atividades realizadas na propriedade. O produtor P29, de modo similar aos anteriores, afirmou também fazer uso de espaço virtual disponibilizado pela cooperativa, mas optou pelo registro de informações em documento editor de textos. Assim, como mencionado pelos produtores que fazem uso de anotações, tanto sob a forma “papel e caneta”, como a descrevem, ou sob a forma de uso de computador, que ter registros é muito importante, pois nem sempre é possível recordar de datas e valores, embora a maioria dos produtores recorde sobre produtos utilizados, como nomes de insumos. E, também que a tecnologia, como o uso do computador, que tanto era barrada pelos produtos, atualmente é utilizada como uma importante ferramenta de gestão e de informação.

O trabalho nas unidades de produção é, para a maioria dos produtores, realizado com a ajuda de outras pessoas, especialmente em caso de contratação esporádica em picos de trabalho e sob a forma de diárias, em regime informal. Assim, em atividades temporárias, a maioria dos produtores afirmou disponibilizar de auxílio de terceiros, enquanto que em atividades permanentes apenas dois produtores afirmaram trabalhar sozinhos na propriedade. Os demais trabalham com parentes, especialmente filhos, irmãos e pais, ou com funcionários permanentes. Os produtores que trabalham com produção leiteira e hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria trabalham em regime familiar, em que a participação das esposas e de filhos é essencial para as atividades de produção. Nesse sentido, a maior parte dos entrevistados trabalha em cooperação com membro familiar, em parceria com irmãos, cujas atividades são desenvolvidas e organizadas para uma ou mais unidades de produção, cuja propriedade das terras e dos bens é conjunta na totalidade ou separada, mas com compartilhamento dos bens. Dos produtores entrevistados, sete afirmaram não haver na atividade de produção definição clara e precisa dos bens e implementos utilizados para a produção. Além disso, há aqueles produtores que prestam serviços para terceiros, produtores de outros estados do país ou mesmo vizinhos. Nesses casos, há uso de implementos e maquinários próprios, como semeadeira, trator, caminhão e colheitadeira, caracterizando o uso adicional dos implementos de modo a complementar a renda do produtor e/ou auxiliar nas despesas com financiamento de tais implementos.

No que se referem aos implementos (tratores, semeadeiras, caminhões, ferramentas como enxada, etc), considerando as necessidades de cada unidade de produção, catorze produtores possuem todos os implementos necessários às atividades, correspondendo a 47% dos entrevistados, enquanto os demais dezesseis possuem apenas parte dos implementos. Os produtores que não possuem todos os implementos utilizam de serviços agrícolas prestados por outros produtores, contratam principalmente atividades relacionadas ao transporte de insumos e da produção e colheita. O regime de pagamento por esses serviços ocorre com base em uma porcentagem sobre o volume produzido, que segundo o produtor P04, para o caso da colheita de grãos atualmente está em torno de 6% sobre o valor bruto. Nesse sentido, o produtor P02 foi indagado se o fato de depender de serviços de terceiros pode gerar perdas por atrasos na realização da atividade já que os produtores que prestam serviços primeiro desenvolvem trabalho em suas unidades de produção este respondeu que isso não ocorre, pois a prestação de serviços é negociada antes do período de colheita ou de safra e quem presta serviços se organiza para trabalhar no tempo certo, inclusive pelo fato da recorrência na prestação de serviços que é baseada principalmente na confiança entre os produtores.

Ainda, quanto à propriedade dos meios de produção, dos produtores entrevistados, apenas três não tem a posse de terras, um cultiva terras cedida pelo pai, outro cultiva terra cedida pelo patrão e um terceiro, que reside e trabalha em uma agrovila, não recebeu da prefeitura do município em que reside, os documentos que regularizam a situação da propriedade. Quanto aos demais, todos apresentam posse de terras utilizadas para cultivo, sendo que destes dezessete somente trabalham em terra própria e os demais dez produtores, além de terras próprias, trabalham sobre terras de terceiros, cuja forma de uso é definida por arrendamento.

Dos produtores entrevistados, metade (quinze produtores) reside na zona rural e os demais residem em áreas urbanas, do município em que cultivam as terras ou em municípios circunvizinhos, como é o caso dos produtores P03, P05, P10, P13e P15, que residem e trabalham com terras em municípios distintos daquele que residem embora estejam todos dentro do recorte territorial da microrregião de Goioerê. Apenas o produtor P21 trabalha com terras em outro Estado, cultivando duzentos e noventa hectares no Mato Grosso do Sul. Quanto ao tamanho das unidades de produção rural, a pesquisa desenvolvida contemplou pequenas, médias e grandes propriedades<sup>39</sup>, como apresentado no Quadro 7, em que constam produtores por município e tamanho da propriedade, considerando a classificação de Módulos Fiscais, apresentada pelo IAP/Pr (2015):

---

<sup>39</sup> De acordo com a Lei 4.504/65, toda propriedade rural é considerada um imóvel rural (área contínua destinada ao uso agrícola, pecuário ou agroindustrial), que pode ser uma propriedade familiar (quando explorado pelo produtor e sua família para sustento familiar), um minifúndio (que possui área ou condições inferiores à propriedade familiar, ou seja, menos que um hectare) ou um latifúndio. Uma propriedade rural, por sua vez, pode ser composta por módulos rurais (que equivalem a propriedade familiar e cuja área é definida a partir da extensão mínima necessária ao sustento de uma família) ou por meio de módulos fiscais (equivale ao valor da terra nua). Conforme a Lei 8.629/93, uma pequena propriedade é aquela que apresenta entre um e quatro módulos fiscais, uma média propriedade apresenta área superior a quatro e até quinze módulos fiscais, enquanto uma grande propriedade se compõe de mais de quinze módulos fiscais. Para mais informações a respeito, vide Lei 4.504/65 – Estatuto da Terra, Constituição Federal de 1988, Lei 8629/93 e Lei 12.651/12.

**Quadro 7 – Apresentação dos produtores entrevistados por tamanho da propriedade**

MUNICÍPIO	Nº DE PRODUTORES	PROPRIEDADE		
		Até 1 módulo fiscal (20 ha)	De 1 a 4 módulos fiscais (80ha)	Acima de 4 módulos fiscais
Altamira do Paraná	3	3		
Boa Esperança	1			1
Campina da Lagoa	1			1
Goioerê	4	3		1
Janiópolis	2		2	
Juranda	6	4		2
Moreira Sales	3	1	1	1
Nova Cantu	2		1	1
Quarto Centenário	2		2	
Rancho Alegre D'Oeste	4		1	3
Ubiratã	2	1		1
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>11</b>

Fonte: elaborado pela autora

Foram entrevistados doze produtores que trabalham com pequenas propriedades (minifúndios) e onze produtores que trabalham com propriedades médias e grandes, as quais apresentam mais de oitenta hectares (mais de quatro módulos fiscais), tendo os demais sete produtores quantidade de terras para cultivo em quantidade intermediária a esses dois extremos (médias). Dentre os produtores entrevistados apenas um afirmou ser beneficiário do PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar, pois tem oficialmente em seu nome a produção de vinte nove hectares de terras. Tal produtor assim se encaixa, conforme afirmou, pelo fato de ter dividido as terras cultivadas em nome de uma das filhas. Mesmo não sendo beneficiários do PRONAF, outros oito produtores podem ser considerados como de agricultura familiar, por empregarem mão-de-obra de membros da própria família nas atividades de produção, conforme classificação do IAP – Instituto Ambiental do Paraná<sup>40</sup>.

No que se refere aos recursos financeiros para colocar as atividades de produção em andamento, a maior parte dos produtores faz uso de fontes de financiamento, especialmente oferecidas pelas Cooperativas das quais são sócios ou de Bancos em que são clientes. Apenas cinco afirmaram ter recursos de capital próprio para, como afirmam, “plantar por conta”.

<sup>40</sup> Uma propriedade rural familiar é assim considerada quando a exploração econômica das atividades volta-se para o sustento do produtor e de sua família e cujo trabalho é realizado também pelo produtor e por sua família, conforme expresso nas Leis 4.504/65 e 12.651/12.

## 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta subseção são tratadas informações relacionadas aos produtores entrevistados, organizados conforme o tipo de produção, de acordo com o que foi apresentado na seção anterior, que são: Grupo 1 – Avicultura para abate; Grupo 2 – Grãos; Grupo 3 – Pecuária leiteira; e, Grupo 4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria. Inicialmente, são apresentadas informações relacionadas a relações bilaterais entre produtores e agentes compradores. As relações com fornecedores são apresentadas com a perspectiva de complementar a compreensão da realidade apresentada e analisada. Em seguida discute-se a geração de valor a partir dos recursos considerados estratégicos disponíveis e na sequência a questão do quanto a apropriação do valor gerado.

### 4.2.1 Estruturas de Governança

Na identificação das estruturas de governança, analisou-se a relação entre produtor rural e agente, considerando com empresas compradoras e tangencialmente empresas fornecedoras. O segmento a montante compõe-se de empresas e cooperativas que atuam na oferta ao segmento produtor de sementes, herbicidas e inseticidas, vitaminas e outros produtos para animais, produtos para adubação e correção de solo e equipamentos e ferramentas de trabalho. No segmento a jusante, consideram-se empresas que realizam a compra da produção gerada pelos produtores rurais.

#### A. Grupo 1 – Avicultura para abate

A avicultura para abate, que compõe o Grupo 1, abrange dois produtores entrevistados na Microrregião de Goioerê, os quais tem relação bilateral com a indústria processadora, que também é a fornecedora de insumos, por se tratar de uma empresa societária em que cooperativas da região são proprietárias. As relações são apresentadas no Quadro 8:

**Quadro 8 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 1 – Avicultura para abate**

GRUPO 1 – AVICULTURA					
Relações bilaterais					
Segmento	Agente	Atributos da Transação			Estrutura de Governança
		Frequência	Incerteza	Esp. de Ativos	
A montante	Cooperativa (proprietária do abatedouro)	Recorrente	Alta (demanda)	Idiossincrático (humano, locacional, dedicado e temporal)	Híbrida: relação contratual de integração com a indústria processadora
A jusante		Recorrente	Alta (clima, saúde das aves)		

Fonte: elaborado pela autora

O grupo em questão atua com avicultura para abate e se refere aos produtores que trabalham com aviário, especificamente no crescimento e engorda de pintainhos para abate. O sistema de aquisição de insumos costuma ser denominado de integração à indústria processadora. Ou seja, os produtores tem relação contratual com a indústria processadora. A indústria tem a responsabilidade de fornecer os pintainhos, rações e medicamentos, bem como assistência técnica e transporte dos animais quando da retirada do lote. Os produtores, por sua vez, tem a responsabilidade de investir e disponibilizar as instalações físicas (barracão apropriado, energia elétrica, água, ventilação) e mão-de-obra. Em geral, as instalações físicas, quando da realização de acordo entre produtor e a empresa processadora, são construídas a partir de financiamento bancário por parte do produtor, cuja construção é efetivada em conformidade com as especificidades demandadas no acordo com a processadora. O sistema de pagamento é por lote produzido, em que são contabilizados quantidade e peso das aves, e a partir destas se calculam a remuneração do produtor. Este sistema de remuneração pela produção, segundo P22, acontece em nível nacional e depende da produtividade alcançada.

Desta maneira, na aquisição de insumos para a produção de aves para abate, conforme entrevistas, a unidade de produção atua de modo integrado à unidade de processamento, o que não implica ser a única forma de produção para o produtor, que pode também se dedicar à outras atividades. Quanto aos pressupostos comportamentais, os produtores entrevistados afirmaram não identificar presença de comportamento oportunista e de racionalidade limitada. Quanto aos atributos da transação, identificou-se que a frequência das relações é sempre recorrente pela própria natureza das negociações e também porque a continuidade das negociações tem ocorrido nos dois casos há mais de três anos. Assim, a medida de recorrência das transações, como Williamson (2012) define o atributo frequência, apresenta-se como positiva ou recorrente.

No que se refere a incerteza que, segundo Williamson (1979), consiste nos distúrbios aos quais a transação está sujeita, esta mostrou-se presente em alto nível em relação a

produção. Isso ocorre, conforme os produtores, especialmente em face de condições climáticas (no caso, frio, calor, umidade) e na saúde dos animais, pois estes tendem a gerar perda de peso das aves, adoecimento e, em alguns casos, a morte. Estes são os problemas geradores de incerteza, os quais incidem diretamente no volume produzido – peso e quantidade, seus reflexos se revertem em incerteza na negociação, uma vez que o valor pago pelo lote alojado pelo produtor é dependente dessas variáveis, caracterizando fatores de incerteza que incidem a montante. Apesar dessas incertezas apresentadas pelos produtores, observou-se que o fator demanda como incidente nas relações a montante, pois a quantidade a ser alojada e o número de produtores que estão em funcionamento nas proximidades da indústria processadora dependem da capacidade de abatimento da mesma.

A especificidade de ativos se apresenta como alta, dada a forma de relação entre produtores e indústria processadora. A primeira razão para a alta especificidade de ativos está nas instalações físicas, que foram projetadas para a produção de aves para abate, com sistemas de refrigeração, iluminação e abastecimento adequados às necessidades fisiológicas das aves e de modo a assegurar melhor qualidade na produção (especificidade de ativos dedicados). Outra razão refere-se a necessidade de dedicação constante de mão-de-obra. Dada a necessidade de manejo adequado sob a forma de acompanhamento constante na alimentação e no comportamento das aves (ativos humanos), fazem-se necessários conhecimentos sobre o trabalho a ser realizado, adquiridos por meio de experiência e capacitação constante. E pelo fato de estarem as unidades de produção localizadas próximas a processadora da qual são integradas, recorrer à negociações, de insumos e de produção, junto a outras empresas se torna inviável e é impossível dada a continuidade da relação contratual (especificidade de local). E também há o fator período necessário ao crescimento e engorda das aves, que em função de cuidados e de alimentação adequada, influencia o tempo de maturação da produção (especificidade temporal).

Nesta forma de relação entre produtor e indústria processadora, o volume a ser produzido é dependente da capacidade de processamento do abatedouro<sup>41</sup> e da reputação e capacidade de alojamento do produtor nas relações de negociação, que também se caracteriza em especificidade de ativos (ativos dedicados), na transação. Como um ativo dedicado é determinado pela especificidade de atendimento de determinado comprador (WILLIAMSON, 2012), considera-se que os barracões construídos e implementados para alojamento dos

---

<sup>41</sup> Conforme identificado junto aos produtores entrevistados e constatado junto a Sindiavipar (Sindicato das Indústrias de Produtos Avícolas do Estado do Paraná), na Microrregião de Goioerê há instalado atualmente apenas uma indústria processadora de aves. Esta se localiza na cidade de Ubitatã/Pr e é oriunda da parceria entre as cooperativas A e C.

pintainhos apresentam tal característica. Esse fato pode ser evidenciado com mais clareza a partir de informações apresentadas pelos produtores entrevistados. O produtor P21 há pouco mais de um ano dobrou a capacidade de alojamento em sua unidade de produção e a decisão de passar de um aviário para dois ocorreu por conta da demanda apresentada pela processadora. Essa demanda aumentou em função da redução no número de aviários na região, conforme explicou o produtor P15 que também é funcionário de uma cooperativa proprietária da processadora. Afirma o produtor:

Muitos produtores têm deixado as atividades, alguns por não conseguirem se sustentar com a atividade outros por não saber lidar com os frangos. Por isso a cooperativa vai construir nesse ano que vem [2015] um aviário modelo, na Campina da Lagoa, pra fazer treinamento com os produtores e melhorar a qualidade na produção.

Como explicado por Farina (1999), se há um ambiente de incerteza, os agentes terão maiores dificuldades em prever acontecimentos futuros e maior será a possibilidade de perdas decorrentes de comportamento oportunista, especialmente se houver investimentos em ativos específicos, como se apresentam os casos entrevistados. E ainda, dada essa relação entre a empresa processadora e produtores, tanto a produção não pode ser negociada via mercado, como os insumos não podem ser assim adquiridos dada a inviabilidade de alternativas. Essa relação, todavia, não pode ser considerada uma integração ou hierarquia para o produtor, mas sim uma forma de integração para a indústria processadora.

Assim, a relação de negociação entre produtores e processadora, que no caso é propriedade de empresa cooperativa, caracteriza-se como relação contratual de longo prazo para o produtor, como uma forma híbrida, com controle efetivo do processador. Essa forma organizacional segue de encontro às considerações de Azevedo (1997b, p. 99), de que ao tratar da forma híbrida como intermediária entre mercado e hierarquia, Williamson descreve que “perde-se em incentivo e ganha-se em controle”. Isso implica ademais que a continuidade da relação bilateral se apresenta como instrumento de controle sobre a transação, o que gera mais controle e que, segundo Azevedo (1997b), tende a evitar problemas decorrentes de comportamento oportunista.

## B. Grupo 2 – Grãos

O Grupo 2, que é composto por vinte e dois produtores, integra o grupo que trabalha com o cultivo de soja e de milho, caracterizando a maior parte da produção da Microrregião de Goioerê. Desses, apenas dezessete produtores trabalham exclusivamente com a produção de grãos, enquanto os demais têm concomitantemente a produção de uma ou mais culturas. Como fornecedores identificou-se, neste grupo, a presença de empresas privadas e cooperativas, que disponibilizam todos os insumos necessários à produção, como sementes, adubos, calcário, gesso para correção de solo, inseticidas, herbicidas, dessecantes.

A predominância em negociar insumos com cooperativas tem se mostrado mais vantajosa para os produtores entrevistados, especialmente nos períodos de Campanhas<sup>42</sup>, em que tais organizações oferecem preços e condições de pagamento diferenciadas aos produtores, sendo realizadas em períodos pré-safra. O motivo da predominância nas relações a montante com cooperativas foi justificada pelos produtores em função dos preços por elas oferecidos, que se apresentam inferiores aos praticadas por empresas no mercado e o prazo de pagamento dos insumos utilizados na safra. Exceções foram identificadas na aquisição, para alguns produtores, de adubos, que outras empresas conseguem oferecer a preços menores. Contudo, a decisão de quais insumos e das quantidades e marcas pelos produtores têm como embasamento projeto elaborado por especialista no ramo, um agrônomo, que pode ser contratado pelo produtor ou estar vinculado a cooperativa ou empresa fornecedora de insumos. Também há casos em que o produtor decide por adquirir insumos via cooperativas, pois por meio destas há os seguros agrícolas internos e os seguros do tipo Proagro<sup>43</sup>, os quais em caso de perdas decorrentes de catástrofes asseguram ao produtor auxílio no pagamento dos insumos adquiridos.

A maior parte dos produtores entrevistados utiliza de assistência de agrônomo da cooperativa, exceto para o caso dos produtores P04 e P30, que afirmaram utilizar de serviços de agrônomos vinculados a outras empresas do ramo por considerar a assistência oferecida via

---

<sup>42</sup> Campanhas constituem, conforme explicado pelos produtores entrevistados, períodos que em geral duram uma ou duas semanas, em que a cooperativa oferece insumos ou pacotes de insumos a preços mais baixos e/ou melhores condições de pagamento aos produtores, tais como pagamento a prazo e em grãos. Entende-se que estas campanhas constituem estratégias de marketing das cooperativas, pois são realizadas no momento em que os produtores iniciam planejamento da safra subsequente e tem como embasamento o projeto agrônomo fornecido pela assistência técnica das próprias cooperativas.

<sup>43</sup> O Programa de Garantia da Atividade Agropecuária (PROAGRO), criado pela Lei 5.969/73 e regido pela Lei 8.171/91, oferece garantia sobre a exoneração de operações de crédito rural de custeio em caso de liquidação dificultada devido a ocorrência de fenômenos naturais, doenças e pragas sobre a lavoura (BRASIL, 2015).

cooperativa insuficiente. A assistência técnica agrônômica é decisiva na produção de grãos principalmente no que se refere aos insumos a serem utilizados pelo produtor, pois a partir do projeto fornecido por este profissional, o produtor adquire os insumos. Nota-se que poucos produtores adquirem insumos em quantidades e marcas diferentes do constante no projeto agrônômico, mesmo porque este é base para a liberação de financiamentos junto a bancos.

Como compradores da produção gerada pelo grupo entrevistado, que é o foco da análise nesse estudo, identificou-se a presença de cooperativas e multinacionais, estas representadas por cooperativas ou empresas corretoras de grãos. As cooperativas atuam no segmento a montante e a jusante, e em alguns casos produtores entrevistados mencionaram adquirir insumos para pagamento em grãos, o que implica a obrigatoriedade de entrega à referida cooperativa de no mínimo, o volume de grãos necessário ao pagamento dos insumos. Identificou-se que os produtores negociam com cooperativas e multinacionais em função da infraestrutura de comercialização e da segurança identificada nas negociações. Esta ocorre no sentido de que a produção colhida é sempre aceita pela cooperativa e o pagamento é imediatamente realizado ao momento em que o produtor optar por efetivar a venda, que pode ser realizada quando da entrega dos grãos ou em qualquer momento posterior, a critério do produtor.

As vendas de grãos a preço fixo, denominadas vendas futuras, também exigem do produtor a entrega à cooperativa de, no mínimo, o valor fixado no contrato para aquele determinado preço. Nesses casos, conforme explicado pelos produtores, a venda é realizada para multinacional, em que a cooperativa media a negociação entre os produtores interessados e a referida empresa, para determinado volume que foi acordado entre cooperativa e multinacional. Como identificado entre os produtores, quando o produtor opta por este tipo de negociação, compromete de 20 a 40% da produção que espera colher, que serve como garantia de renda, já que nesse tipo de contrato o preço é fixado, com base em previsões de mercado pela cooperativa, no momento da contratação.

Nos casos em que produtores optam por vender a produção ao preço de mercado, que se trata de prática realizada por todos os produtores, esses, em geral, utilizam o volume produzido para além do que foi contratado via vinculação a insumos ou mercado futuro. A negociação nestes casos é realizada com a cooperativa, que foi a situação predominante, ou com multinacionais, via corretora de grãos. No caso desse tipo de negociação com cooperativa, o produtor faz a entrega da produção junto ao entreposto da cooperativa escolhida mais próximo de sua propriedade que recolhe o grão e, realiza a venda quando deseja ou necessita, em geral meses ou mesmo anos após a colheita.

No caso da venda via corretora, situação em que foi identificado somente no caso do produtor P30, esse faz a venda quando necessita ou julga conveniente, por meio de uma empresa corretora de grãos de sua confiança. A corretora identifica o comprador e informa o produtor, que tem em sua propriedade silo para armazenamento da safra e que opta ou não pela venda da produção. Optando pela venda da produção, o produtor recebe da corretora o contrato de compra que efetiva a transação. Especificamente, as relações entre produtores e agentes a montante e a jusante são caracterizadas como descrito no Quadro 9.

**Quadro 9 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 2 – Grãos**

GRUPO 2 – GRÃOS					
Relações bilaterais					
Segmento	Agente	Atributos da Transação			Estrutura de Governança
		Frequência	Incerteza	Esp. de Ativos	
A montante	Cooperativa	Recorrente	Baixa	- Idiossincrático (dedicados, humanos)	1) Mercado 2) Hierarquia (somente na produção de sementes para P03)
	Empresas	Ocasional Recorrente (P30)	Baixa	- Idiossincrático (dedicados, humanos e físicos para P03)	
A jusante	Cooperativa	- Recorrente - Ocasional (P30)	Intermediária	Não específico.	1) Mercado 2) Híbrido (P30)
	Multinacional (via corretora ou cooperativa)	- Ocasional - Recorrente (P30)		- Idiossincrático para P30 (dedicados, humanos e físicos) - Misto para os demais (locaionais)	

Fonte: elaborado pela autora

Nas relações bilaterais identificadas a montante e a jusante do Grupo 2, que ocorre com cooperativas ou empresas especializadas, foi identificada a presença de comportamento oportunista<sup>44</sup>. A maioria dos produtores não acredita que na venda de insumos, as empresas e as cooperativas apresentem comportamento oportunista, mas mencionaram que estas têm interesse em efetivar a venda de seus produtos sempre em períodos pré-safra. Porém, nas

<sup>44</sup> Conforme percebido junto aos produtores, as cooperativas buscam realizar a venda de insumos, vinculando-as a venda da produção, o que para alguns produtores trata-se de uma barreira ao alcance de rendas. Todavia, considerando-se que as cooperativas constituem-se empresas de propriedade dos cooperados e tem como função fornecer insumos a custo menor, em muitos casos limitam o acesso daqueles que efetivam a compra de insumos e a venda da produção à terceiros. Essa ação por parte das cooperativas se efetiva como uma forma de proteção frente ao possível comportamento oportunista oriundo da parte do produtor que, por exemplo, obtém insumos a custos mais baixos por estar cooperado e vende a produção à terceiros, obtendo maiores vantagens individuais embora prejudicando a cooperativa, especialmente se esta depender da safra para cumprir contratos com processadores ou se também atuar no processamento dos grãos. Contudo, mesmo que esta situação esteja estreitamente vinculada a relação bilateral, a montante e a jusante, entre cooperativas e produtores rurais, não será aprofundada pelo fato de ser tangencial ao objetivo proposto, sendo indicada como proposta de pesquisa para uma nova oportunidade.

relações a montante, os produtores P03 e P07 acreditam que as cooperativas buscam “forçar” o produtor a adquirir insumos, por meio dos agrônomos, na tentativa de induzir produtores a adquirir insumos que melhor lhes convém, ocorrendo principalmente com relação a determinadas marcas de inseticidas e herbicidas. Segundo o produtor P07, o grande problema é que o agrônomo também é um vendedor e isso às vezes prejudica o produtor. Já o produtor P08, acredita piamente que as cooperativas, especialmente aquelas com quem negocia, buscam tirar vantagens sobre as relações com o produtor. O mesmo afirma:

a cooperativa estimula o inadimplente, ela prefere vender fiado e cobrar um preço alto do que vender a vista e dar desconto pra gente; a cooperativa quer ganhar dos dois lados, quer vender caro e pagar barato o que a gente produz.

Por outro lado, nas relações a jusante, em que predominam relações com cooperativas, identificou-se por parte dos produtores descontentamento com a relação. Alguns produtores mencionaram que a cooperativa com quem negociam pratica preço de mercado, ou seja, pagam mais ou menos do que outras cooperativas pagam. No entanto, a maioria dos produtores entrevistados considera lesiva a relação de venda da produção para a cooperativa, pois acredita perder com os descontos que a cooperativa pratica em cada saca entregue. Nesse caso, o produtor P01 relatou sua indignação com a cooperativa, esclarecendo que ao realizar a entrega da produção, são retiradas amostras de pontos distintos da carga em entrega para análise de qualidade. Após análise e determinação dos descontos, contudo, essa quantidade não é devolvida ao caminhão quando se encaminha a carga para a pesagem. A amostra fica com a cooperativa, que não paga o respectivo valor para o produtor. Assim, a presença de comportamento oportunista, que é definida por Williamson (2012) como satisfação do auto interesse com avidez, apresenta-se de maneira latente para a maioria dos produtores, pois estes não percebem esse tipo de comportamento na venda de insumos pela cooperativa. Contudo, os produtores P01, P03, P07 e P08 identificam a presença de oportunismo de maneira mais clara em relações principalmente com cooperativas, pois relatam investidas mais efetivas tanto na venda de insumos, quanto na definição de preços, de descontos e de formas de pagamento.

Ainda quanto ao comportamento oportunista, o produtor P07 apresentou uma questão relevante, que se refere às sobras distribuídas aos produtores em cada transição de exercício fiscal. Segundo esse produtor, ele sempre questiona as informações apresentadas pela cooperativa, principalmente nas reuniões. Um problema que ele questionou recentemente foi o rateio: ele perguntou ao gerente do entreposto em que realiza negociações se o rateio é realmente uma sobra ou uma reserva de lucro que a cooperativa B faz para manter o

marketing junto ao cooperado. Ele inclusive mencionou que parte do rateio é reinvestida na cooperativa e o restante é repassado proporcionalmente ao volume negociado ao produtor, mas nenhum produtor consegue reinvestir parte do seu lucro na propriedade, pois se fizer isso pode passar fome.

Conforme destacado pelo produtor P07, as práticas das cooperativas não visam desenvolver o produtor, mas aumentar os lucros das cooperativas. Diante desta situação, entende-se que na relação entre produtor e cooperativa, apresenta-se problema que pode estar relacionado à apropriação da renda gerada. A distribuição da renda segundo o produtor entrevistado, no entanto, é utilizada como instrumento para assegurar a reputação e o status de cooperativa.

No que se refere à racionalidade limitada, os produtores não acreditam haver da própria parte dificuldades de interpretação na efetivação das negociações. Conforme explicado pelo produtor P02, o produtor sabe o que tem que fazer para comprar insumos e para vender a produção, mas quando tem pouca terra não tem opção, pois não pode arriscar negociar com outras empresas ou com cooperativas de outras cidades. Assim, de acordo com os produtores entrevistados, o produtor rural atualmente tem condições de estar sempre informado, para produção e para negociação. Na busca por informações, os produtores indicaram obtê-las junto a cooperativas, outros produtores, televisão (especialmente Canal Rural e Globo Rural) e também internet (sites diversos sobre preços do dólar e informações de bolsas de valores). Aproximadamente 20% dos produtores indicaram acompanhar movimentações em bolsas de valores, como Bovespa e Bolsa de Chicago.

Para as transações a montante com cooperativas, a frequência foi identificada como recorrente, pois por apresentar preços mais atrativos, estas atraem a maioria dos produtores. Para os produtores P02, P06, P15 e P29, as cooperativas conseguem vender insumos aos produtores a um preço mais baixo e, assim, o produtor também se beneficia. Essa informação foi ratificada pelo Gerente B, funcionário de uma das cooperativas instaladas na microrregião, segundo ele, de que “uma das maneiras pelas quais a cooperativa ajuda o produtor a se manter é oferecer produtos com mais qualidade e com preço mais acessível, além de oferecer melhores prazos e descontos para pagamento”. O Gerente B também afirmou que “são oferecidos prazos para pagamento dos insumos, que podem também ser vinculados a colheita”. Nesse sentido, a fala do produtor P11 acompanha esse raciocínio, pois ele acredita que o produtor cooperado “consegue, descontos progressivos conforme mais se negocia com a cooperativa”. Para transações com outras empresas, exceto para o produtor P30 que é sócio de uma empresa fornecedora de insumos e dela adquire a maior parte do que necessita para a

produção, a frequência é ocasional, pois nestas são buscados produtos alternativos a preços menores.

No que se refere à incerteza nas negociações para aquisição de insumos, observou-se nos produtores entrevistados quase ausência da mesma, pois os produtos adquiridos, especialmente das cooperativas, têm garantia de qualidade e em caso de não apresentarem o efeito desejado, os produtores recebem ressarcimento, cujo valor é calculado por perito indicado pelo fornecedor quando há contrato de seguro agrícola (que é o chamado PROAGRO). No que se refere a investimentos em ativos específicos (especificidade de ativos) nas relações a jusante, esta se mostrou presente para o caso do produtor P03 que cultiva e colhe as próprias sementes, em que foi identificada especificidade de ativos dedicados em face do investimento em equipamentos especializados para colheita de precisão e, preparo e armazenamento das sementes colhidas. Neste caso, foi também identificada especificidade de ativos humanos, dada a necessidade de conhecimentos que tiveram de ser desenvolvidos pelo produtor e por aqueles que trabalham junto a ele. Esse aspecto se relaciona ao plantio de variedades, colheita evitando perda dos grãos, compreensão do processo de preparação das sementes colhidas e testes sobre germinação e características físico-químicas das sementes. Ativos específicos de natureza humana, que conforme Williamson (2012) se referem ao *learning by doing*, são muito comuns nesse segmento, pois todos os produtores mencionaram a experiência na atividade como um importante fator para uma boa produção e negociação do que é produzido.

A relação de negociação com fornecedores por parte dos produtores é predominantemente via mercado, apesar da maioria dos entrevistados adquirirem insumos junto a cooperativas. Como identificado junto aos produtores, a aquisição de insumos junto a outras empresas ou cooperativas é dependente da continuidade nas relações de negociação, pois quanto maior o tempo e o volume de insumos negociados, mais benefícios os produtores têm acesso, o que lhes confere alcance de economias. Exceção ocorre no caso do produtor P03, que ao produzir as próprias sementes de soja, tem alcançado menores custos de produção e maior produtividade nas sementes utilizadas, que se caracteriza como integração a montante para a produção de sementes de soja. A forma de integração apresentada por P03 se justifica na fala de Fagundes (1997), que observa que, em transações via mercado podem incorrer em custos, daí a busca por minimizar tais custos, por meio de formas organizacionais capazes de minimizar dependência de fornecimento externo de insumos ou serviços, via movimentos de integração vertical.

No que se refere a relações bilaterais a jusante, entre segmento produtor e compradores de grãos, predominam relações com cooperativas, em geral com aquelas das quais são adquiridos insumos. Esse fato ocorre em função da predominância na microrregião desse tipo de organização com esta especialidade, aquisição da produção de grãos. A exceção ocorre para o produtor P30, que por possuir infraestrutura propicia à armazenagem e conservação de grãos (silo), tem condições de vender, por meio de corretora de grãos, o que é vendido diretamente à empresas multinacionais. Além destas duas características de comercialização, há também casos de vendas futuras, em que os produtores vendem a produção a multinacionais por intermédio das cooperativas, o que em geral não ultrapassa o montante de 40% da produção, pois em geral tem na relação contratual preço especificado.

A frequência para as transações bilaterais de venda de produção para cooperativas apresenta-se como recorrente para todos os produtores, e ocasional para o caso de P30 que se apresenta como uma exceção entre os produtores entrevistados. Isso ocorre porque as escolhas que podem ser feitas entre os produtores para vender a produção somente podem ocorrer entre uma cooperativa e outra. Como mencionou o produtor P03, recentemente em função da insatisfação com os descontos apresentados para um caminhão carregado de milho retirou-o de dentro do pátio da mesma e dirigiu-se à outra cooperativa em outra cidade; ainda não contente com o desconto aplicado, dirigiu-se à um segundo entreposto da cooperativa inicialmente procurada, e o resultado foi totalmente diferente, com descontos mais aceitáveis e menos danosos ao produtor.

Para as relações com multinacionais, via corretora ou via cooperativas, a frequência é recorrente para o produtor P30 e ocasional para todos os outros produtores. Como explicou o produtor P30, quando este deseja vender a produção ele contata a corretora, que situa-se na cidade de Maringá/Pr, e solicita a negociação; a corretora identifica um comprador (multinacional), informa o produtor sobre preços e condições e esse, aceitando a corretora, segue à contratação. Após contratado, caminhões retiram a produção vendida do silo do produtor P30, cujas despesas de transporte são de responsabilidade da multinacional, e o produtor recebe pagamento pela produção vendida, conforme acordado.

A incerteza destacada pelos produtores baseia-se principalmente em relação ao clima e ao preço. A incerteza, tanto para relações bilaterais a jusante com cooperativas ou outras empresas, apresenta-se em nível intermediário. A incerteza ocorre, segundo os produtores entrevistados em primeiro lugar, relacionada a condições climáticas, tais como falta ou excesso de chuvas e temperaturas muito altas ou muito baixas. Como afirmou o produtor P05, “se não chove, não tem produção”. Outra condição geradora de incerteza se trata do preço

pago pela produção. A questão preço foi a segunda mais indicada nas falas dos produtores. A fala do produtor P30 ratifica essa posição: “produzir a gente sabe, o difícil é saber vender e conseguir um preço bom; as vezes a gente ganha, as vezes a gente perde”. Isso ocorre segundo o produtor P13, que disse o seguinte

falta de garantia de preços, principalmente quando é época de comercializar; muitas vezes o produtor precisa vender sua produção abaixo do preço mínimo; veja o milho que chegou a ser pago R\$17,00, sendo que o preço mínimo era R\$17,65.

Nesse sentido, os produtores P11 e P24 mencionaram que “a agricultura é uma indústria a céu aberto”; pois, “quando um produtor tem safra ruim ou perde na comercialização, leva uns três anos para recuperar”, esclarece o produtor P25. E conforme o produtor P29, isso ocorre devido a dependência do setor em relação ao mercado internacional. Nesse sentido, disse o produtor P11, é difícil acertar o preço, pois “veja só, a bolsa de Chicago sobe, o preço do óleo diesel sobe, aí a bolsa baixa, mas o preço do óleo diesel não baixa”.

Como outros fatores, além dos mencionados, que conferem incerteza à produção, o produtor P03 e o produtor P11 indicaram a dificuldade em contratar mão de obra especializada. Explicou o produtor P03: “tá difícil arrumar gente pra trabalhar, hoje a gente paga R\$130,00 a diária e ainda assim tá difícil arrumar quem saiba fazer o serviço direito”. Outro problema apresentado pelo produtor P12 foi a questão das políticas públicas:

Na argentina o trigo é subsidiado e não tem imposto pra entrar no Brasil, aí os produtores de trigo no Brasil levam prejuízo. A política é o maior problema, a cooperativa pratica um preço baixo, às vezes abaixo do mínimo, porque o governo não incentiva a agricultura e não incentiva o produtor rural, principalmente o pequeno. Incerteza política: variação de preços (altos e baixos) gera instabilidade no setor apesar de instabilidade na moeda; por exemplo, se o dólar sobe, o preço do adubo sobe, aí o dólar baixa e o preço do adubo não baixa.

Assim, identificou-se como fontes geradoras de incerteza atuantes em nível intermediário, pois estas influenciam a produção e por consequência a comercialização, que também é influenciada pelos preços praticados e pela falta de políticas de incentivo ao produtor. Quanto a especificidade de ativos identificou-se a especificidade de ativos locais para todos os produtores, o que ocorre em função da perda de valor que incorreriam os produtores caso realizassem a venda da produção para empresas que se localizam mais distantes da propriedade. Já para o produtor P30, identificou-se a presença de ativos humanos, físicos e dedicados. Os ativos dedicados são aqueles para os quais retornos somente existem em transações específicas (WILLIAMSON, 1991, 2012) e no caso do produtor citado referem-se aos investimentos realizados nas instalações do silo e na reputação de negociar com a referida corretora. Os ativos humanos significam a experiência adquirida pelo produtor a respeito de armazenagem e conservação dos grãos e sobre negociação da

produção. Já a especificidade de ativos físicos consiste nos investimentos em infraestrutura e instalações feitas pelo produtor P30 para colocar o silo em funcionamento.

Desta maneira, junto aos produtores de grãos que foram entrevistados, identificou-se via forma híbrida para o produtor P30 e via mercado para os demais produtores, pois estes podem vender a produção para a cooperativa que julgarem mais vantajoso. Contudo, dada a especificidade locacional para a maior parte dos produtores, estes não buscam negociar com compradores além das cooperativas próximas a suas propriedades, pois incorreriam em maiores custos relacionados a transporte dos grãos. Diante dessa situação, também observou-se uma forte relação entre os produtores e as cooperativas. Isso é evidenciado pela fala do produtor P20, que no decorrer da entrevista afirmou: “antes os produtores ficavam a mercê da negociação com as cerealistas; muitos vendiam sua produção e não recebiam, outros sequer conseguiam vende-las e estas apodreciam nas roças”. No contexto da aquisição de insumos, as cooperativas também mediam a relação dos produtores, especialmente no caso das vendas futuras (contratos), em que a relação contratual é estabelecida entre produtores e multinacionais. A baixa especificidade de ativos transacionados justificam, entretanto, as relações de mercado a jusante entre os agentes, pois a efetivação de transações com compradores distintos não implicaria em perdas aos produtores.

### C. Grupo 3 – Pecuária leiteira

A pecuária leiteira é característica aos produtores agrupados no Grupo 3. Foram entrevistados sete produtores que atuam na produção de leite de vaca. Destes, todos também atuam na comercialização de animais, o que em algumas situações se reverte em rendas complementares às atividades. Especificamente no caso dos produtores P22 e P24, a comercialização de matrizes leiteiras é realizada com mais frequência. Esses produtores e o produtor P14 atuam exclusivamente no ramo leiteiro e em todos os casos trabalham há mais de cinco anos na atividade. As relações bilaterais identificadas dentre os produtores que atuam na produção de leite a montante tem predominância de cooperativas, mas também há negociações com outras empresas, especializadas em produtos veterinários.

Nas relações a jusante, foram identificadas empresas de laticínios como compradores exclusivos. A venda da produção para os produtores de leite é realizada segundo dois modos principais: alguns produtores trabalham diretamente com uma associação de produtores, que

media a negociação com determinado laticínio e, produtores que realizam a venda diretamente para laticínio. Assim, no que se refere a relações estabelecidas no segmento agropecuário, tanto com fornecedores quanto com compradores, percebeu-se que essas se apresentam peculiares ao que é produzido por cada produtor. Os atributos identificados e a forma de relações são especificados no Quadro 10.

**Quadro 10 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 3 – Pecuária leiteira**

GRUPO 3 – Pecuária leiteira					
Relações bilaterais dos produtores					
Segmento	Agente	Atributos da Transação			Estrutura de Governança
		Frequência	Incerteza	Esp. de Ativos	
A montante	Cooperativa	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado
	Empresas	Ocasional	Baixa		
A jusante	Laticínio	Recorrente	Alta (preço, clima)	Idiossincrático (dedicados, financeiros, humanos)	Híbrida

Fonte: elaborado pela autora

Identificou-se junto aos produtores de leite a presença de comportamento oportunista nas relações a jusante. Conforme relatado por todos os produtores, as negociações com laticínios tendem a ser conflituosas em função da caracterização da produção quanto a qualidade e ao preço, em que os laticínios buscam se apropriar de ganhos nas negociações. Esse problema no caso do produtor P14 foi sanado quando este ingressou em uma associação local de produtores de leite, e essa organização passou a mediar as negociações e com um volume maior de produção, os produtores têm conseguido preços melhores por litro de leite. Nas relações a montante não foi identificada a presença de comportamento oportunista junto aos produtores entrevistados, uma vez que a oferta de insumos e também de assistência agrônômica pode ser adquirida junto a cooperativas ou outras empresas, como as chamadas casas veterinárias.

Considerando a questão da racionalidade limitada, identificou-se junto a parte dos produtores problemas relacionados a assimetria de informação, que foi o caso dos produtores do município de Altamira do Paraná. Estes reclamaram da falta de informações e assistência técnica tanto por parte da associação de produtores local, da prefeitura municipal e também da parte do laticínio. Esta última se dá pela falta de informação quanto aos critérios utilizados para a formação do preço do produto, inclusive o produtor P20 mencionou que a cada recebimento do cheque referente ao pagamento pela produção o valor do litro muda, mas os

funcionários do laticínio não sabem explicar os motivos para essa mudança. Nesse sentido, cabe destacar que, segundo Farina (1997b), quando o agente não consegue enumerar todas as informações de que necessita a informação é imperfeita, como se identifica no caso dos referidos produtores. Por outro lado, os produtores P14, P22 e P24, no entanto, consideram ter as informações suficientes para permanência na atividade, oriundas principalmente da disponibilidade das cooperativas de veterinário para auxiliar na orientação sobre problemas surgidos no dia a dia e de assistência oferecida por organizações como associações e secretarias municipais.

Em relações a montante, em que os produtores buscam os insumos necessários à produção, há negociações com cooperativas e com outras empresas especializadas em produtos veterinários. Nos dois casos a frequência das relações é ocasional, já que conforme os produtores os insumos necessários à produção são basicamente alimentação realizadas por meio de pastagem, silagem e feno são produzidos. E os demais insumos, como vacinas e outros medicamentos e produtos similares ou preparados pelo próprio produtor, caracterizando integração da preparação da alimentação, estão disponíveis em empresas a preços compatíveis, que são adquiridos via mecanismo de mercado.

A incerteza, conforme foi identificado junto aos produtores, apresenta-se de baixa intensidade, uma vez que preços de insumos não têm sofrido variações e estão disponíveis sob vários modos no mercado. Ainda assim, pela fala dos produtores, doenças nos animais modificam-se com o decorrer dos anos, e geram também certo grau de incerteza às atividades. Na visão de P14, o preço pago pelos laticínios leva em conta o volume produzido de leite. O produtor afirma: “aquele cara que tem resfriador e que consegue produzir mais recebe mais pelo litro de leite; e aquele cara que não tem recebe menos. Tem gente que fica com raiva da gente, mas eles não enxergam que a qualidade do leite faz a diferença”. Outra fonte de incerteza refere-se a condições climáticas, o que segundo os produtores interfere na formação das pastagens, na produção de cana-de-açúcar e sorgo para alimentação dos animais. E o clima influencia a produção de leite, pois havendo mudanças nas temperaturas a produção sofre variação para mais ou para menos, conforme a raça da vaca leiteira.

Não foi identificada a presença de especificidade de ativos relacionados a aquisição de insumos. Assim, em relações a montante a forma de governança adotada pelos produtores caracteriza-se como mercado, já que os mesmos têm condições de escolher o fornecedor e buscar melhor preço e qualidade nos insumos. Não havendo frequência recorrente e especificidade de ativos em relações a montante para os produtores deste grupo, não se

justifica a efetivação de formas híbridas ou integração. Ao contrário, as transações apresentadas por estes produtores justificam a efetivação de transações via mercado.

No caso de relações bilaterais a jusante identificou-se junto aos produtores entrevistados relação exclusiva com determinados laticínios. A frequência nessas relações, desta maneira, apresenta-se sempre recorrente. Segundo Williamson (2012), a frequência com que ocorrem as transações constitui-se algo relevante, pois indicam o grau em que são utilizados mecanismos de governança para realização das transações, influenciando nos custos de transação. A incerteza, no entanto, é mais presente do que se consideradas as relações a montante. A incerteza ocorre para parte dos produtores (P18, P19 e P20) em relação aos preços praticados no mercado, que é definido pelo laticínio e cujo cálculo tais produtores afirmaram não compreender a formação. Para os demais produtores, o preço não se apresenta como um problema, uma vez que tendo suporte de associação e/ou secretaria municipal de agricultura conseguem preços melhores e opções de negociação com outros laticínios.

A especificidade de ativos em relações a jusante apresenta-se dependente dos investimentos realizados na qualidade da produção, por meio do investimento em vacas de boa produtividade e alimentos ricos em nutrientes. Por isso, identifica-se a presença de ativos financeiros em face do valor investido. Também há investimento em ativos dedicados, como no caso do produtor P22, que recentemente investiu em ordenha mecanizada, o que minimiza o contato humano com a produção e assegura maior segurança alimentar à produção. Há também a importância do conhecimento e disponibilidade de mão de obra qualificada, conhecedora das atividades e experiente no trato com os animais, caracterizando especificidade humana.

No caso dos produtores P14 e P22 identificou-se a presença de ativos dedicados. No primeiro caso, o produtor tem investido em animais de boa procedência (genética) e manejo diferenciado, pois ao dispor de poucas terras para a produção a alternativa identificada para alcançar crescimento baseia-se na melhoria da lida com os animais, o que se caracteriza como investimento em ativos dedicados. No caso do Produtor P22, que realizou investimento em infraestrutura no manejo do leite dispondo de sistema mecanizado que os demais produtores, também há investimento em ativos dedicados. Para os produtores P18, P19 e P20, identificou-se especificidade locacional, o que impede os mesmos de negociarem a produção com outros laticínios e os torna vulneráveis aos preços oferecidos pelo referido laticínio. Assim, dada à presença de ativos dedicados, locacionais e humanos, frequência recorrente e incerteza alta, a estrutura de governança nas relações a jusante, predominante, é a de forma híbrida. Nesse caso, envolve contratos, que perduram por períodos maiores de dois anos. Essa forma de

governança justifica-se na medida em que ao se optar pela hierarquia ao invés do mercado, o controle passa a ser menor e os incentivos passam a ser maiores, como ratificado por Williamson (2002).

#### D. Grupo 4 – hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria

O Grupo 4 envolve produtores que atuam com a produção de: hortaliças (legumes e verduras) e frutas (como laranja, tangerina e banana); apicultura (mel); sericultura (bicho-da-seda); suínos, aves e ovos; mandioca; e, produtos agroindustrializados (como pão, rapadura e doce de leite). A opção pela variedade na produção e concomitância entre mais de uma cultura se deve, em todos os casos entrevistados, em função do pequeno volume de terras disponíveis e do tipo de solo. A variedade na produção foi identificada para produtores com menos de seis hectares. As relações bilaterais variam para todos os produtores, embora em relações a jusante haja predominância de venda da produção diretamente ao consumidor final. As relações bilaterais são mostradas no Quadro 11.

**Quadro 11 – Relações bilaterais identificadas no Grupo 4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria**

GRUPO 4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria						
Relações bilaterais						
Segmento	Agente	Atributos da Transação			Estrutura de Governança	
		Frequência	Incerteza	Esp. de Ativos		
A montante	- Hortaliças e frutas	Cooperativa	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado Hierarquia (P23)
		Empresas	Ocasional	Baixa	Não específico	
	- Apicultura	Empresas	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado
	- Sericultura	Empresa	Recorrente	Baixa	Locacional	Híbrido
	- Suínos, aves e ovos	Empresa	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado
	- Mandioca	Empresa	Não identificada			
- Agro industrializados	Empresas	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado	
A jusante	- Hortaliças e frutas	Varejo PNAE	Recorrente	Alta (clima)	Idiossincráticos (temporal, humano e dedicado)	Mercado Híbrida (P20)
	- Apicultura	Varejo	Recorrente	Baixa	Não específico	Mercado
	- Sericultura	Empresa	Recorrente	Baixa	Locacional	Híbrido (P20)
	- Suínos, aves e ovos	Varejo	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado
	- Mandioca	Empresa	Ocasional	Baixa	Não específico	Mercado
	- Agro industrializados	Varejo	Recorrente	Baixa	- Ativos humanos - Ativos físicos (P19)	Mercado Híbrido (P20)

Fonte: elaborado pela autora

A presença de comportamento oportunista não foi observada pelos produtores entrevistados, tanto em relações bilaterais a montante como a jusante. No entanto, os produtores reconheceram que em muitas situações há falta de informações para os mesmos quanto a negociações com fornecedores de insumos como em negociações com compradores. Todavia, os produtores indicaram que o que realmente falta são orientações técnicas e que também não há empresas especializadas para atendimento ao pequeno produtor. Neste sentido, o produtor P22 explicou que não tem informação de como produzir usando técnicas diferentes, porque não tem onde buscá-las e a prefeitura municipal não oferece apoio ao produtor como acontece em outros municípios de outras regiões.

Para os produtores de hortaliças e frutas (P20 e P23), nas relações a montante predominam negociações com empresas e cooperativas, as quais ocorrem com frequência ocasional e se referem a aquisição de sementes, inseticidas e adubos, e a incerteza não se mostra significativa, sendo observada em baixo nível. Também não se identificam ativos específicos em relações a montante. Exceção ocorre no caso do produtor P23, que tem produzido as mudas de hortaliças e verduras para produção das mesmas. Esse produtor identificou dificuldade em adquirir mudas com qualidade e com preço acessível, pois aquelas comumente negociadas estavam ficando caras e sempre apresentavam perdas. Diante dessa situação, o produtor P23 iniciou a produção de mudas de alface, adquirindo sementes e adubos, além de bandejas para alojamento das sementes/mudas. Tendo obtido resultados satisfatórios, ampliou a produção para outras hortaliças e atualmente conta uma pequena estufa cujo espaço é destinado exclusivamente à produção de mudas. Segundo o produtor P23, antes ele pagava cerca de R\$16,00 pela bandeja e em alguns casos perdia aproximadamente 20% das mudas, atualmente ele perde bem menos, cerca de 5%, e tem custos de aproximadamente R\$ 9,00, com semente e adubos. Esse produtor, embora adquira matéria prima via comércio local, apresenta uma estrutura de governança do tipo integração a montante, pelo fato de ter produção interna de mudas na unidade de produção. Desta maneira, nas relações a montante os produtores que trabalham com hortaliças e frutas ocorrem via mercado, cuja exceção se apresenta para o produtor P23, que tem na hierarquia a integralização da produção de mudas.

Contudo, em relações a jusante para os produtores de hortaliças e frutas a frequência é recorrente e ocorre diretamente com o consumidor. O produtor P20 também entrega sua produção em escolas e instituições de ensino, por meio do Programa Nacional de Alimentação

Escolar (PNAE)<sup>45</sup>, cuja frequência é recorrente e tem a negociação realizada por meio da secretaria municipal de agricultura do município de Altamira do Paraná. A incerteza é alta se baseia em condições climáticas, pois havendo excesso ou falta de chuvas e altas ou baixas temperaturas, a produção se estraga antes de chegar sequer à negociação.

Quanto a especificidade de ativos, foi observada a perecibilidade da produção, sendo especificidade temporal e de ativos dedicados, e especificidade humana, pela necessidade de conhecimento e experiência na atividade. A jusante as relações bilaterais ocorrem sob a forma de mercado após integração a jusante, assim como as relações a montante. Exceção ocorre para o produtor que atua via programa de merenda escolar, a qual envolve relação contratual, sendo materializadas sob a forma híbrida. Nas relações a jusante os produtores integram à frente atividades de armazenagem e distribuição e então passam a atuar diretamente via mercado atuando no varejo. Os produtores buscam incentivos por meio de melhores preços para o que foi produzido, enquanto que a venda da produção via forma híbrida para programa de fomento à merenda escolar, o incentivo passa a ser menor embora o controle sobre a venda é maior. Esse equilíbrio entre maior controle e menor incentivo e vice-versa é perfeitamente justificado em Williamson (2012), dado que essa é uma das diferenças entre negociar via mercado ou buscar formas alternativas.

No caso do produtor que trabalha com apicultura (P10), a montante as relações consistem basicamente na aquisição de madeira de construção para montagem das caixas para alojamento das abelhas ou mesmo o recebimento de doações de conhecidos e de compra potes para armazenagem do mel, que ocorre em lojas especializadas em embalagens plásticas. Assim, a frequência nas transações é ocasional e a incerteza não se mostra relevante. Com o uso de materiais de reciclagem para construção das caixas para alojamento das abelhas, não foi identificada especificidade de ativos. Isso também é válido para a questão da localização, a qual segundo o produtor funciona da seguinte maneira: as caixas são colocadas em tripés de madeira nas proximidades de rios e reservas legais, em propriedade rural própria e em propriedades de amigos e conhecidos, sendo alteradas de posição sempre que necessário. Assim, em relações com fornecedores ocorrem sob a forma de mercado. Já nas relações a jusante, o produtor de mel vende seus produtos in natura diretamente ao consumidor final ou ao comércio local, se tratando de relações via mercado, também após integração como ocorre

---

<sup>45</sup> O Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) constitui-se de um projeto governamental por meio do qual a União repassa periodicamente à Estados e Municípios recursos financeiros para oferta de alimentação escolar à alunos regularmente matriculados em instituições de ensino públicas (FNDE, 2015a) Especificamente, conforme a Lei Nº 11.947/09, 30% do valor total do PNAE deve ser utilizado para aquisição de gêneros alimentícios oriundos da agricultura familiar, do empreendedor rural e de suas organizações (FNDE, 2015b).

no caso de produtores de hortaliças, dada a frequência recorrente, a baixa incerteza e a não especificidade de ativos.

Quanto ao produtor P20, envolvido com a sericultura (bicho-da-seda), as relações bilaterais a montante e a jusante ocorrem com uma mesma empresa, com natureza jurídica de associação, que fornece os casulos de bicho da seda e compra a produção propriamente dita. Assim a frequência é recorrente, pois a cada retirada de produção novos casulos já são colocados no lugar e a incerteza é baixa porque sempre há demanda por parte da empresa fornecedora. A especificidade de ativos, no entanto, mostra-se presente, uma vez que o produtor não tem opção de negociar com outro fornecedor/comprador pelo fato de residir em área da zona rural, de difícil acesso e na região não há outra empresa no ramo, definindo especificidade locacional. Para este tipo de produção ocorre relação similar a produção de avicultura para abate ocorrida no Grupo 1, pois o produtor que trabalha com bicho-da-seda efetiva transações com um único fornecedor/processador. Desta maneira, observou-se que a estrutura de governança é do tipo híbrida, em que há relação contratual de longo prazo entre fornecedor/comprador e produtor.

Os produtores P20 e P23 também produzem suínos, aves e ovos, embora seja em pequena escala. A produção é destinada ao consumo familiar e o que não se consome pelo produtor e sua família é vendido ao consumidor final, em feiras do produtor rural ou à pessoas que os procuram e moram nas proximidades. Relações bilaterais com fornecedores não ocorrem com frequência ocasional, pois poucos são os insumos indicados pelos produtores como necessários e a incerteza não é uma variável importante, se apresentando em baixo nível. Não se identifica nessas relações especificidade de ativos e, portanto, as relações com fornecedores ocorrem sob estrutura de governança via mercado. Nas relações com compradores, pelo fato da venda ser realizada diretamente ao consumidor final, a frequência apresenta-se como recorrente e a incerteza é baixa, pois conforme os produtores entrevistados toda a produção consegue ser vendida. Não se identifica especificidade de ativos e a estrutura de governança apresenta-se também como de mercado, obviamente após integração de atividades de armazenagem e distribuição como no caso do produtor de mel e dos produtores de hortaliças.

Quanto a produção de mandioca (P28), não se identifica relações com fornecedores, pois em função do tipo de cultura, durante a colheita o produtor retira talos da planta e inicia o plantio de novas mudas. Em relações bilaterais com compradores, estas ocorrem com empresas especializadas na fabricação de farinha (as farinheiras). Essas se localizam no município de Cianorte/Pr, há cerca de cem quilômetros da propriedade, sendo que cabe à

processadora buscar a produção na propriedade, inclusive levando mão de obra para a colheita. A venda é realizada para a farinheira com capacidade de processamento disponível, já que em certos momentos estas empresas cessam a aquisição de matérias primas e somente trabalham na transformação da mesma em farinha. Como a venda raramente é realizada para a mesma empresa e sempre tem mercado garantido, a frequência mostra-se como ocasional e a incerteza não se apresenta como relevante. A especificidade de ativos também não se mostra presente, já que a venda da produção pode ser realizada, segundo o produtor, mesmo após um ano da identificação de que a mandioca está apta a ser colhida. Desta maneira a estrutura de governança apresenta-se como mercado. O caso do produtor de mandioca apresenta-se como a mais pura estrutura de governança via mercado dentre os casos estudados, pois a venda da produção se assemelha a descrição deste tipo de estrutura apresentada por Williamson (2012), em que mercado é a forma de governança em que não há investimentos específicos, a transação é ocasional e não recorrente.

Para os produtores de agroindustrializados apresentam-se relações bilaterais a montante com frequência ocasional e incerteza baixa, pois os insumos são adquiridos em supermercados e mercearias. Não há, nessas relações especificidades de ativos. Nas relações a jusante, as negociações são realizadas com o consumidor final, cuja frequência apresenta-se como recorrente e a incerteza não se mostra relevante (também é baixa), pois toda a produção é vendida. A especificidade de ativos identificada se baseia nos conhecimentos e experiência dos produtores e seus familiares envolvidos na produção, que conferem ao produto final características diferenciadas (ativos humanos). Exceção é o caso do produtor P19, que recentemente investiu em um moedor de cana de açúcar elétrico para facilitar a produção e aumentar o volume produzido, apresentando nesse caso especificidade de ativos físicos. A estrutura de governança identificada para estes produtores predomina como sendo de mercado, pelo fato de se vincular diretamente ao consumidor final. Exceto para a produção vendida para a merenda escolar (parte da produção de P20), que se apresenta como relação contratual para a merenda escolar (via estrutura híbrida), dada a frequência recorrente.

Desta maneira, o Grupo 4 apesar de ser o menos numeroso, é o que apresenta maior diversidade de informações pelo fato de contemplar pequenos produtores com pouca terra disponível para cultivo. A diversificação na produção e a venda da mesma diretamente ao consumidor final se mostram como fonte de renda alternativa para estes produtores, que encontram na estrutura de governança via mercado meio alternativo para geração de renda. As exceções em relação a forma de governança mercado ocorrem no caso do produtor P23 que produz as próprias mudas de hortaliças (integração) e para o produtor P20, que trabalha em

regime contratual com a produção de sericultura (via híbrida) e de via produtos destinados à merenda escolar (via híbrida). A incerteza de um modo geral no grupo de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria é a perecibilidade da produção. A identificação de informações junto a este grupo de produtores é corroborada pela explicação de Azevedo (1997b) quanto as formas organizacionais. A escolha da forma organizacional reflete, sobretudo, a especificidade de ativos, pois havendo ativos específicos há espaço para ação oportunista, na busca por se apropriar do valor gerado (AZEVEDO, 1997b). Os extremos, conforme o mesmo autor representa trade-off entre incentivo e controle, sendo representados pelas formas de governança extremas, mercado e hierarquia, respectivamente.

#### **4.2.2 Recursos identificados nos grupos estudados**

Na identificação de recursos considerados como fonte de geração de valor, foram analisados recursos a disposição por produtores rurais, os quais poderiam ser utilizados para alcance e sustentação de vantagens competitivas. Esses foram considerados na possibilidade de serem úteis aos produtores no alcance de vantagens sobre os concorrentes. Os principais recursos identificados, bem como sua importância para a geração de valor são apresentados a seguir por grupos de produtores, em conformidade com a organização apresentada na subseção anterior.

##### **A. Grupo 1 – Avicultura para abate**

No grupo de produtores que desenvolvem atividades relacionadas à avicultura para abate, foram identificados recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais, conforme classificação de recursos apresentada por Barney (1991). Os principais recursos identificados do tipo físico referem-se a instalações físicas, tais como barracão e sistemas de iluminação e aquecimento, abastecimento de água e alimento. Especificamente, como apresentado pelo produtor P21, em sua unidade de produção foram instaladas duas inovações em relação a produtores da região. Uma consiste em um sistema de refrigeração do alojamento com grandes ventiladores, que foram instalados em uma das paredes do barracão que foi

construída com tijolos perfurados. Assim, nessa parede os tijolos perfurados permitem a passagem de ar, que é potencializada pelos ventiladores.

A outra inovação consiste na umidificação do ar que passa por a mesma parede com água. A água escorre como uma espécie de cortina, de canos levemente perfurados e instalados na parte superior da parede até reservatório instalado no chão. Deste reservatório a água é bombeada novamente para os canos e circula de forma cíclica pelo sistema, que é movido a energia elétrica. As inovações, segundo o produtor, proporcionam maior conforto às aves em dias extremamente quentes, devido a circulação de ar fresco.

Como recurso físico também foi identificado junto a estes produtores a localização da terra, que constitui fator necessário para efetivação do contrato com a indústria processadora, obtenção de crédito e realização do investimento em instalações. A importância da localização se fundamenta na proximidade em relação a empresa processadora, viabilizando a relação bilateral com mesma. Recursos financeiros são identificados junto a este grupo de produtores, uma vez que os produtores entrevistados acessaram crédito junto ao BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para construção e implementação das instalações dos aviários. Os recursos humanos relacionam-se principalmente a conhecimentos quanto à produção e negociação nesta atividade e a experiência adquirida com a prática diária. Os recursos organizacionais para este grupo de produtores se baseiam no controle e coordenação das atividades de produção e de gestão e também na reputação dos mesmos, que é necessária para início e ampliação das negociações com a indústria processadora. A presença do recurso reputação mostrou mais evidente no caso do produtor P21, que em função desta, recentemente ampliou as relações contratuais com a indústria processadora, ao obter preferência frente a outros produtores para instalação de um segundo aviário em sua unidade de produção.

Analisando os recursos do grupo de produtores de avicultura para abate em conformidade com atributos que podem ser identificados em recursos por Barney (1991) e a condição dos mesmos de acordo com Peteraf (1993), tem-se como apresentado no Quadro 12.

**Quadro 12 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 1**

Recursos		Atributos (Barney)				Condição (Peteraf)			
		Valioso	Raro	Imperfeitamente imitável	Insubstituível	Heterogeneidade	Imperfeita mobilidade	Limites ex ante	Limites ex post
<b>Físicos</b>	Instalações	+				+			
	Localização da propriedade	+				+			
<b>Financeiros</b>	Acesso a crédito	+				+			
<b>Humanos</b>	Manejo	+	+			+	+		
	Conhecimento e experiência	+	+			+	+		
<b>Organizacionais</b>	Controle e coordenação	+				+			
	Reputação	+				+	+		

Fonte: elaborado pela autora a partir das definições de Barney (1991) e Peteraf (1993)

Nota: o sinal “+” indica a presença do atributo ou da condição

Considerando os pressupostos apresentados por Barney (1991), segundo o qual um recurso tem que ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e insubstituível, observou-se que todos os recursos considerados fonte de valor para os produtores entrevistados, pois viabilizam o alcance de vantagem competitiva. Os recursos identificados junto aos produtores do Grupo 1 apresentam-se valiosos e heterogêneos, pois permitem que seja explorada uma oportunidade ambiental, ou seja, possibilitam realizar negociação com indústria processadora. Os recursos valiosos identificados junto aos produtores do grupo 1 constituem pré-condições para atuação na atividade e, como explicado por Barney (1991) certos recursos são imprescindíveis à sobrevivência da empresa na atividade. Quanto à raridade, os recursos humanos (conhecimento e experiência) são raros, assim como as práticas de manejo. A raridade é justificada pelos produtores entrevistados pelo fato de que sem tais recursos os produtores não conseguiriam ingressar ou se manter em atividade. O fato de possuírem recursos valiosos contribui para que produtores entrevistados alcancem vantagem competitiva. Mas o fato de tais recursos não apresentarem os atributos de imperfeita imitabilidade e insubstitubilidade os impede de alcançar vantagem competitiva sustentável.

Analisando-se este grupo a partir da visão de Peteraf (1993), para a qual as condições necessárias ao alcance e sustentação de vantagem competitiva são a heterogeneidade, a imperfeita mobilidade e os limites ex ante e os limites ex post. A heterogeneidade, que segundo a autora é a mais básica e principal condição necessária à tal fim, também é imprescindível. Todos os recursos identificados no grupo de produtores em estudo apresentam a característica da heterogeneidade, pois para trabalhar com a avicultura para abate todos eles são necessários e comparando-se essa condição com produtores que desenvolvem outras

atividades, os mesmos apresentam-se efetivamente heterogêneos. Enquanto a condição de heterogeneidade é imprescindível para alcance de vantagem competitiva, a condição de limites ex-post e limites ex ante à competição é necessária à sustentação dessa vantagem, como explica Peteraf (1993). Conforme a autora, recursos que geram limites ex post são heterogêneos, mas recursos heterogêneos muitas vezes não implicam limites ex post à competição. Essa situação foi identificada no Grupo 1, pois limites ex post à competição não foram identificados. Quanto a imperfeita mobilidade, recursos assim considerados são aqueles que não podem ser negociados (PETERAF, 1993). Em relação a recursos com estas características aqueles relacionados a recursos humanos e a recursos organizacionais, cujo motivo consiste na dificuldade de serem obtidos ou construídos tal como existem para concorrentes, dada a necessidade de path dependence.

Conforme Peteraf (1993) é necessário reconhecer que gerar valor a partir de recursos disponíveis depende da natureza de seu emprego e também de uso estratégico dos recursos. Isso evidencia a importância de path dependence que constitui importante fator no alcance de bons resultados. No caso dos produtores que atuam com avicultura para abate, conhecimento e experiência são construídos com a prática na atividade e com cursos de formação. Isso é evidenciado na fala do produtor P21, segundo o qual conhecimentos e experiência tendem a facilitar o trabalho com o decorrer do tempo, isso porque fica mais fácil identificar quando um pintainho precisa de cuidados, quando a ração está adequada e até como tornar o ambiente mais agradável aos animais. O produtor utiliza aparelho de rádio nas proximidades dos aviários e o deixa ligado durante o dia, isso porque segundo ele, estimula as aves a comerem mais e rapidamente alcançando o peso necessário ao abate, sendo um manejo diferenciado.

A heterogeneidade, conforme Peteraf (1993) é necessária ao alcance de rendas, ricardianas, que são relacionadas à escassez de recursos, e a rendas monopolistas, que se relacionam a uma restrição aos concorrentes. Assim, enquanto rendas ricardianas derivam de menores custos em relação aos concorrentes em função da escassez de recursos, as rendas monopolistas derivam da continuidade na superioridade de uma condição de vantagem, o que gera restrição aos concorrentes. Dessa condição, observou-se que os recursos superiores identificados junto aos produtores integrantes do Grupo 1 são heterogêneos em relação a outros produtores, especialmente em se considerando que, conforme mencionado pelos entrevistados, os alojadores (produtores que trabalham na função) são selecionados para esta atividade. Dada a heterogeneidade dos recursos, os produtores alcançam rendas, geram valor com a atividade, obtendo vantagem competitiva frente a outros produtores, mas não conseguem sustentá-la em sentido estrito, segundo pressupostos apresentados por Peteraf

(1993) pois não há limites, ex ante e ex post, à competição. O que ocorre se trata de uma sustentação de vantagem temporária por conta do alcance de renda ricardiana, derivada da associação dos recursos disponíveis que apresentam características de heterogeneidade.

Considerando os atributos apresentados por Barney (1991), a presença de recursos valiosos confere aos produtores o alcance de vantagem competitiva. Em se analisando os mesmos recursos segundo as condições apresentadas por Peteraf (1993), todos os recursos apresentam-se como heterogêneos, propiciando também o alcance de vantagem competitiva. Embora os recursos não deem suporte à essa condição dada a não satisfação dos atributos e condições apresentados pelos respectivos autores, respectivamente. Desta maneira, o alcance de sucesso por meio da geração de valor significa, segundo Besanko et. al. (2006), sucesso na geração de renda. Atividades relacionadas a avicultura para abate, considerando-se os produtores entrevistados, apresentam-se como dependente não exclusivamente de um recurso em especial, mas da combinação de todos aqueles os identificados como superiores ou heterogêneos, para geração de valor, ou como melhor explica Foss (2005), para alcance de vantagem competitiva.

## B. Grupo 2 – Grãos

O Grupo 2, no qual estão integrados os produtores que trabalham com o cultivo de commodities como soja e milho, foram identificados como recursos físicos: os fatores terra com suas características produtivas e fontes de água e disponibilidade de vegetação nativa; condições climáticas, que envolvem temperatura, precipitação pluviométrica e ventos; localização geográfica dos municípios e por consequência dos produtores próximas a cooperativas e a importantes malhas viárias estaduais e federais; insumos como sementes, herbicidas e adubo; infraestrutura que compreende fatores como ferramentas, tratores, colheitadeira, silos para armazenagem, entre outros.

Como recursos financeiros identificou-se a disponibilidade de capital próprio para desenvolvimento das atividades e o acesso a fontes de financiamento das atividades, como o Pronaf (Programa Nacional da Agricultura Familiar). Os recursos humanos identificados relacionam-se a conhecimentos, a experiência e a assistência técnica da parte de agrônomos. E, quanto aos recursos organizacionais identificou-se atividades de controle e coordenação da

produção e comercialização e o aprimoramento de práticas relacionadas a produção e a colheita de grãos. Enquanto recurso organizacional foi identificada a existência de relações de cooperação entre produtores com grau de parentesco e que compartilham gestão e atividades nas unidades de produção e também atividades mediadas por cooperativas. Especificamente, analisando-se tais recursos segundo a visão de Barney (1991) e Peteraf (1993), construiu-se o Quadro 13:

**Quadro 13 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 2**

Recursos		Atributos (Barney)				Condição (Peteraf)			
		Valioso	Raro	Imperfeitamente imitável	Insubstituível	Heterogeneidade	Imperfeita mobilidade	Limites ex ante	Limites ex post
<b>Físicos</b>	Terra	+				+			
	Condições climáticas	+		+	+	+	+	+	+
	Localização	+		+	+	+	+	+	+
	Insumos	+							
	Infraestrutura	+							
	Tecnologia	+							
<b>Financeiros</b>	Capital de giro	+							
	Acesso a financiamento	+							
<b>Humanos</b>	Manejo	+							
	Conhecimento e experiência	+				+			
	Assistência Técnica	+							
<b>Organizacionais</b>	Controle e coordenação	+				+			
	Práticas aprimoradas	+				+			
	Relações de cooperação	+		+	+	+	+	+	+
	Cooperativas	+				+			

Fonte: elaborado pela autora a partir das definições de Barney (1991) e Peteraf (1993)

Nota: o sinal “+” indica a presença do atributo ou da condição

Analisando-se os recursos identificados a partir dos atributos indicados por Barney (1991), tem-se que todos os recursos elencados apresentam-se valiosos para os produtores entrevistados. Para o autor, recursos são valiosos quando propiciam a criação e implementação de estratégias que sejam capazes de melhorar a eficiência e a efetividade. Os recursos raros são aqueles que não estão disponíveis a todos os competidores, como explica Barney (1991). Raridade é um atributo que não se aplica aos recursos disponíveis.

Apresentam-se como imobilidade aqueles recursos que os competidores não possuem ou teriam altos custos para substituí-los, segundo Barney (1991). São recursos imperfeitamente imitáveis os recursos físicos de localização e condições climáticas, pois não podem ser transferidos para produtores de outras regiões e sequer podem ser transferidos dentro da própria microrregião em estudo. São também imperfeitamente móveis os recursos

de relações de cooperação, pois são únicos para cada indivíduo ou grupo de indivíduos, sendo influenciados por condições sociais e culturais. Quanto à substitubilidade, esta condição se aplica aos recursos imperfeitamente móveis, pois não é possível substituir sem custos a qualidade do solo, a regularidade das chuvas e as relações intrínsecas de cooperação aos grupos famílias.

A partir da visão de Peteraf (1993) e considerando-se as condições para os recursos identificados, observou-se que são heterogêneos os recursos: terra, condições climáticas, localização, conhecimentos, experiência, controle e coordenação, práticas aprimoradas e relações de cooperação. Isso porque os demais recursos podem ser acessados por produtores concorrentes, na própria região ou oriundos de outras regiões. Quanto a imperfeita mobilidade, que se refere a não mobilidade dos recursos entre produtores, identificou-se as condições climáticas, a localização, e as relações de cooperação. Esses fatores são assim entendidos pela razão de que, conforme Peteraf (1993), não podem ser transferidos aos concorrentes. Da mesma maneira, estes fatores geram limites ex ante e limites ex post à competição. A razão para tais limites decorre do fato de que estes colocam os produtores que os controlam em condições de sustentar vantagem competitiva frente aos concorrentes. Ou seja, estes fatores permitem a sustentação de vantagem competitiva, alcançada por meio da associação dos recursos heterogêneos e imperfeitamente móveis à disposição dos produtores.

O alcance de vantagem competitiva e sua sustentação considerando-se o segmento produtor de grãos decorre, a partir das falas dos produtores, de práticas aprimoradas associadas a conhecimentos e experiência e também a bons insumos, boas condições climáticas e a tecnologias. O papel da tecnologia foi destacado pelos produtores P11 e P21, de que “é preciso tecnologia para produzir bem” (P21) e “é preciso dar à terra os nutrientes que ela precisa” (P11). Pois, conforme destacado pelo produtor P23, “não é preciso muita área para produzir muito; mas tecnologia sim”. Assim como identificado junto ao grupo de produtores que trabalham com avicultura para abate e em conformidade com explicações de Barney (1991), a combinação dos recursos disponíveis é o que permite o alcance de vantagem competitiva sustentável.

Essa associação dos recursos disponíveis também foi identificada entre os produtores que apresentaram informações indicativas de melhoras em resultados nos últimos anos, tanto em relação ao volume produzido como em relação a rendas geradas. As práticas aprimoradas, por exemplo, foi identificada no caso dos produtores P03 que integrou a produção de sementes alcançando melhores índices de produtividade nos grãos e menores custos e no produtor P17, que indicou também melhorias na produtividade. Já a associação em

infraestrutura superior foi identificada junto ao produtor P03, que dispõe de colheitadeira específica para a produção de sementes e espaço adequado para armazenagem dos grãos, e P30, que possui instalada em sua propriedade um silo para armazenamento de grãos. Neste caso, conforme o produtor, melhores preços tem sido alcançados na venda da produção por conta da possibilidade que possui de armazenagem dos grãos na propriedade.

Ainda quanto à associação de recursos, destacam-se o trabalho em relações de cooperação e a participação das cooperativas nas relações de produção e comercialização dos grãos. Dos produtores entrevistados, dez trabalham em regime de relações cooperativas com familiares, compartilhando trabalho, bens e gestão das unidades de produção. Vantagens das relações de cooperação, conforme identificado junto aos entrevistados estão no compartilhamento de experiências especialmente para os mais jovens e aquisição de maquinários via financiamento bancário, por conta de amparo legal da responsabilidade solidária dos produtores.

Quanto as cooperativas, identificou-se que apesar de serem também vendedoras de insumos e compradoras da produção, estas oferecem aos produtores insumos a preços menores e condições de pagamento parcelado, além de assistência técnica “gratuita”. Isso é ratificado na fala de um profissional do ramo, que é gerente de um entreposto de cooperativa. Segundo este indivíduo, a cooperativa por trabalhar com grandes quantidades tem condições de oferecer ao produtor, inclusive o pequeno, preços mais baixos e acesso a tecnologias de ponta. Dadas as características padronizadas em que são comercializadas a produção, o volume se constitui a variável chave para alcance de melhores rendas. E conforme observado junto aos produtores entrevistados, a busca por obter melhores resultados com a produção é realizada com a combinação dos recursos, cujo meio de planejamento se baseia na experiência, se tratando, portanto de um importante fator de path dependence.

Mas, vale destacar a situação do produtor P30, que por possuir infraestrutura para armazenagem de grãos diferenciadas, do tipo silo, alcança vantagem competitiva frente aos demais produtores. Esse recurso superior apresenta os atributos valor, raridade, imperfeita imitabilidade e organização, conforme apresentado por Barney (1991), e também tem as condições descritas por Peteraf (1993), que são heterogeneidade, imperfeita mobilidade, limites ex post e limites ex ante à competição. Assim, o referido produtor alcança vantagem competitiva e consegue sustenta-la, pois alcança renda ricardiana ao dispensar menores custos com transporte e comercialização em grandes volumes e renda monopolista ao usufruir de melhores preços na comercialização.

Desta maneira, as rendas são geradas no segmento produtor de grãos em função da associação dos recursos disponíveis aos produtores, sendo que mesmo que alguns não apresentam característica da heterogeneidade (como insumos, tecnologia e capital), quando associados a outros recursos como (conhecimento e experiência dos produtores e relações de cooperação) possibilitam a geração de renda superior. Situação similar ocorre com a presença do recurso cooperativa, que mesmo não sendo heterogêneo ou imperfeitamente móvel, propicia aos produtores melhores ganhos dada a possibilidade de obtenção de insumos a preços competitivos e a venda da produção para multinacionais, a vista e via mercado futuro.

### C. Grupo 3 – Pecuária leiteira

Os recursos superiores identificados no grupo que atuam com pecuária leiteira referem-se a animais com raça superior, insumos e infraestrutura (recursos físicos), conhecimento e experiência (recursos humanos), controle coordenação e práticas aprimoradas (recursos organizacionais), como apresentado no Quadro 14:

**Quadro 14 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 3**

Recursos		Atributos (Barney)				Condição (Peteraf)			
		Valioso	Raro	Imperfeitamente imitável	Insubstituível	Heterogeneidade	Imperfeita mobilidade	Limites ex ante	Limites ex post
<b>Físicos</b>	Animais	+							
	Insumos	+							
	Infraestrutura	+							
<b>Financeiros</b>	Capital de giro	+							
<b>Humanos</b>	Manejo	+	+			+	+		
	Conhecimento e Experiência	+				+			
<b>Organizacionais</b>	Controle e coordenação	+	+			+			
	Práticas aprimoradas	+	+			+			

Fonte: elaborado pela autora a partir das definições de Barney (1991) e Peteraf (1993).

Nota: o sinal “+” indica a presença do atributo ou da condição

Considerando os pressupostos apresentados por Barney (1991), todos os recursos identificados apresentam-se como valiosos, pois todos têm importante função nas atividades da propriedade, embora apenas práticas aprimoradas apresentem a característica de raridade. Isso ocorre porque, segundo Foss (2005), recursos raros são aqueles que não estão disponíveis

a todos, mas sim à apenas uma ou algumas, o que ocorre no caso dos produtores entrevistados. Os recursos valiosos são importantes para as atividades na pecuária leiteira, mas somente aqueles recursos que também são raros é que conferem aos produtores vantagem competitiva, conforme explicado por Barney (1991). No entanto, haveria sustentação da vantagem competitiva se houvessem recursos imperfeitamente imitáveis e não substituíveis.

De posse de recursos valiosos os produtores conseguem sobreviver em atividade, mas não alcançam vantagem competitiva pelo fato dos recursos não serem raros, e não gerar sustentação de vantagem competitiva por serem passíveis de imitação e substituição. Contudo, a experiência na atividade auxilia na sobrevivência e crescimento da atividade leiteira. Isso porque conhecimento e experiência e o manejo, que são fatores raros, constituem um recurso que ao mesmo tempo é passível de path dependence, por ser desenvolvido e aprimorado ao longo do tempo e, também, é dependente de um fenômeno socialmente complexo, o trabalho humano.

Associando-se os recursos que tem a disposição, os produtores que atuam em atividades de pecuária leiteira conseguem sobreviver no mercado. Mas, enquanto três produtores mencionaram não conseguir um preço satisfatório para o leite, os outros três disseram que os ganhos são sim satisfatórios. A razão apresentada para aqueles que tenham ganhos satisfatórios se refere a um maior preço conseguido por litro de leite. Estes produtores detêm de animais, insumos e infraestrutura diferenciados e assim alcançam vantagem competitiva e a sustentam ao longo do tempo. Desta maneira, rendas são geradas por todos os produtores assegurando que todos permaneçam na atividade, mas os produtores que alcançam rendas superiores tem disponibilidade de recursos raros e imperfeitamente móveis, o que permite que, além de produzirem consigam reinvestir na atividade.

#### D. Grupo 4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria

No que se refere aos produtores que trabalham com hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, os quais integram o Grupo 4 analisados nesta pesquisa, os principais recursos identificados foram: terra, condições climáticas, capital de giro, conhecimentos, experiência, controle e coordenação e práticas aprimoradas. A análise de tais recursos, seguindo-se os pressupostos de Peteraf (1993) e Barney (1991), são apresentados no quadro 15.

**Quadro 15 – Avaliação dos recursos identificados junto aos produtores do Grupo 4**

Recursos		Atributos (Barney)				Condição (Peteraf)			
		Valioso	Raro	Imperfeita mente imitável	Insubstituível	Heterogeneidade	Imperfeita mobilidade	Limites ex ante	Limites ex post
<b>Físicos</b>	Terra	+				+			
	Condições climáticas	+	+	+	+	+	+	+	+
<b>Financeiros</b>	Capital de giro	+				+			
<b>Humanos</b>	Manejo	+	+			+			
	Conhecimentos e experiência	+				+			
<b>Organizacionais</b>	Controle e coordenação	+				+			
	Práticas aprimoradas	+				+			

Fonte: elaborado pela autora a partir das definições de Barney (1991) e Peteraf (1993).

Nota: o sinal “+” indica a presença do atributo ou da condição

Conforme o Quadro 14 observa-se que são apresentados como valiosos todos os recursos físicos identificados (terra e condições climáticas), financeiros (capital de giro), humanos (manejo, conhecimento e experiência) e organizacionais (controle e coordenação e práticas aprimoradas). Isso é considerado pela afirmação dos entrevistados de que o uso que os produtores fazem dos mesmos lhes proporciona menores custos. Isso significa que o valor, como explicado por Peteraf e Barney (2003), não implica que todos não têm acesso ao recurso, mas que alguns fazem melhor uso, enquanto a raridade sim se apresenta como uma condição de escassez dos recursos. No caso dos recursos identificados, apresentam a situação de raridade, as condições climáticas, pois são peculiares à microrregião, e o manejo, dadas as características de produtos do tipo “feito em casa”. Neste sentido a imperfeita mobilidade e a organização se aplicam somente a esse recurso, dado que não podem ser transferidos de um local para outro.

Quanto à heterogeneidade, imperfeita mobilidade, limites ex post e limites ex ante a competição, que são tratadas como condição dos recursos por Peteraf (1993), também se apresentam. Mas, exceto a heterogeneidade que se aplica a todos os recursos, as demais condições somente são identificadas para as condições climáticas. Dado que os produtores desse grupo dependem de volume pluviométrico, fertilidade do solo e temperatura para a produção de hortifrutigranjeiros. Nesse caso, as condições climáticas favoráveis são cruciais para a criação e sustentação de vantagem competitiva.

A geração de valor entre os produtores do Grupo 4 decorre da diversificação das atividades em relação a outros produtores, pois a oferta de mais opções de produtos ao consumidor, e também de produtos com características particulares (do tipo caseiro) constituem o diferencial da produção. Isso faz com que os produtos, mesmo vendidos a preços

similares ao de outros produtores, alcancem boa aceitação no mercado e menores custos, como demonstrado no caso do produtor P21, que integrou a produção de mudas e reduziu custos e perdas. A diversificação se destacou também para o produtor P20, de rapadura, que produz essa iguaria com diversos sabores, oferecendo ao consumidor final rapadura com coco, goiabada, doce de leite, doce de abóbora e o natural.

Contudo, a diversificação na produção não decorre de uma gama de opções disponíveis à tais produtores, mas da escassez de recursos à eles disponíveis assim como aos concorrentes. A primeira limitação é a quantidade de terras e de recursos de capital financeiro, que associada a inexistência de suporte técnico e não acesso a conhecimentos formais (como formação escolar e acadêmica). Dadas as essas condições, cada produtor busca na utilização dos recursos disponíveis condições para sobrevivência na atividade, o que ocorre por meio da associação dos recursos superiores disponíveis e da trajetória de trabalho em atividades rurais (path dependence). Assim, as rendas são geradas no grupo em estudo por meio da busca pelo melhor uso dos recursos disponíveis, propiciando o alcance de maior valor nas atividades desenvolvidas.

### **4.2.3 Considerações acerca da influência das estruturas de governança na geração e apropriação de valor**

A partir dos dados coletados, por meio das entrevistas, duas vertentes podem ser analisadas. Por um lado, a Microrregião de Goioerê constitui um importante recorte territorial no contexto produtivo paranaense. Esta se destaca frente a outras microrregiões do Paraná, mesmo apresentando uma das menores extensões territoriais e ter a economia dependente quase que exclusivamente de atividades agrícolas. E por outro lado, destacam-se os produtores individualmente e os mecanismos de governança que esses utilizam para realização de transações a jusante e à montante na cadeia, visando à geração de renda.

Nota-se que, gerar valor significa obter rendas com a atividade, como pode ser interpretado de Foss (2005). Para esse autor, o alcance de vantagem competitiva sustentável traduz-se da geração de rendas, a partir de ganhos em termos de eficiência. Neste sentido, no contexto estudado, a geração de valor decorre do uso dos recursos que são fonte de valor, disponíveis e controlados, pelos agentes produtores.

Analisando-se os recursos disponíveis aos produtores, organizados em grupos, identificou-se a importância daqueles que podem ser fonte de geração de valor. Nesse sentido, como destaca Saes (2009), ao se tratar de pressupostos da visão baseada em recursos, diferenças de rentabilidade entre as empresas decorrem da heterogeneidade entre elas, assim como da capacidade das mesmas em criar, reunir e integrar os recursos disponíveis. Assim como nas empresas privadas, observou-se junto aos produtores entrevistados que, em função dos recursos disponíveis e mesmo do conjunto de recursos disponíveis, podem ser obtidas maiores rendas, as quais serão geradas a partir da obtenção de melhores níveis de eficiência.

A eficiência no setor rural, considerando os dados levantados, decorre da redução de custos pelo uso mais eficiente dos recursos disponíveis, situação que vai ao encontro da premissa apresentada por Peteraf (1993). Para esta autora, a heterogeneidade dos recursos permite a redução de custos e por consequência a geração de rendas ricardianas. Os principais recursos identificados no decorrer do estudo, junto aos produtores rurais Microrregião de Goioerê, bem como as estruturas de governança relacionadas, são apresentados no Quadro 16.

**Quadro 16 – Estruturas de Governança e Recursos: impacto na geração e apropriação de valor**

<b>Produtores por Grupo</b>	<b>Principais recursos identificados</b>	<b>Principais estruturas de governança identificadas</b>	<b>Influência das estruturas de governança sobre apropriação do valor gerado</b>
<b>Grupo 1: Avicultura para abate</b>	- Estrutura física - Locacional - Manejo	A montante e a jusante: <b>forma híbrida</b> (integração à indústria processadora)	A integração à processadora assegura demanda e a assistência aos produtores. Por outro lado, com maior qualidade e quantidade os ganhos se apresentam maiores.
<b>Grupo 2: Grãos</b>	- Terra - Condições climáticas - Tecnologias - Relações de cooperação	A montante: <b>Via mercado Hierarquia (P03)</b> A jusante: <b>Via mercado Hierarquia (P30)</b>	As rendas geradas decorrem do maior volume de produção (produtividade), que são protegidos pelas relações via mercado, em que predominam relações com cooperativas ou mediadas por estas.
<b>Grupo 3: Pecuária leiteira</b>	- Terra - Condições climáticas - Manejo	A montante: <b>Via mercado Hierarquia</b> (algumas ações são identificadas na produção de alimentos, como silagem e feno, para os animais) A jusante: <b>Forma híbrida</b> (relação contratual com laticínios)	Rendas superiores decorrem de pagamento maior devido ao volume de leite. A mediação de associações mostra-se como importante instituição de coordenação das ações dos produtores, tanto na busca por qualidade como na comercialização da produção.
<b>Grupo 4 Hortifruti-granjeiros e produtos da agroindústria</b>	- Terra - Condições climáticas - Manejo	A montante: <b>Via mercado Híbrida</b> A jusante: <b>Via mercado</b> (venda direta ao consumidor) <b>Híbrida</b> (contratual para sericultura e PNAE)	Eliminam-se custos com atravessadores e obtêm-se maiores valores com a venda no varejo (junto ao consumidor final)  Assegura-se a venda da produção gerada, via forma híbrida, e obtêm-se economias em custos com atravessadores, por meio da forma via mercado.

Fonte: elaborado pela autora

Especificamente, no Grupo de produtores que trabalham com avicultura para abate – Grupo 1, a geração de valor existe a partir da presença de recursos considerados fonte de geração de valor, que estando a disposição dos produtores rurais, possibilitam o alcance de vantagem competitiva. Estes recursos apresentam-se valiosos conforme atributos apresentados por Barney (1991) e heterogeneidade, conforme condições indicadas por Peteraf (1993). A renda gerada decorre, segundo os produtores entrevistados, do alcance de melhorias obtidas na qualidade do lote de aves, que significa a presença de mais peso e melhor saúde por ave, ou seja, de melhor produtividade.

Desta maneira, para o grupo que trabalha com avicultura para abate, Grupo 1, destacam-se os recursos humanos que se apresentam como heterogêneos e valiosos, embora sejam passíveis de imitação ou substituição. Estes recursos podem ser associados com os

demais recursos para a geração de rendas, pois o manejo na atividade é determinante para o alcance qualidade e maior quantidade de produção.

Essa condição na avicultura para abate, conforme analisado, surge da associação dos recursos superiores disponíveis aos respectivos produtores e possibilita a geração de renda. Na medida em que custos conseguem ser reduzidos, rendas ricardianas são alcançadas. Isso vai ao encontro aos argumentos de Peteraf (1993), segundo a qual a redução nos custos, e consequente geração de renda ricardiana, depende da condição de heterogeneidade dos recursos. Considerando a apropriação do valor gerado, conforme observado junto aos produtores, as condições e os direitos são definidos na relação contratual, que em tese se mantém estável no decorrer do tempo, implicando que produzindo e vendendo, o produtor pode alcançar rendimentos com a atividade.

O valor que é gerado em função da existência de recursos superiores, por meio da continuidade na relação contratual (com a indústria processadora configurando estrutura híbrida), pode gerar retornos para ambas as partes. A apropriação se mostra em conformidade com os dispositivos estabelecidos na relação e os produtores não identificam empecilhos à apropriação dos ganhos que lhe são de direito. Contudo, a manutenção dos ganhos depende da continuidade da relação e os produtores relataram que melhorias nas instalações e no manejo não se efetivam em curto espaço de tempo. Tal situação é reiterada pelo argumento de Saes (2009), de que definição de direitos de propriedade tem estreita relação com criação de valor, já que a economia em custos de transação gera valor, cuja apropriação depende da definição dos direitos inerentes à cada parte na relação contratual.

Em relação ao Grupo 2, que é composto por produtores de grãos do tipo commodities, o que direciona o foco principal na padronização da produção, confere à comercialização da produção relativa estabilidade. O preço pago pela produção é sempre padronizado, pois são definidos com base em bolsas de valores nacionais e internacionais. A busca por gerar valor, desta maneira, se fundamenta essencialmente no alcance de um maior volume de produção associada a um menor custo (produtividade).

Os recursos heterogêneos e valiosos para os produtores de grãos são qualidade da terra, condições climáticas, localização e recursos organizacionais (relações de cooperação), embora somente os recursos localização e organizacionais sejam imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis. Os recursos físicos, juntamente com relações de cooperação entre indivíduos com grau de parentesco, representam um diferencial para a geração de valor.

Contudo, neste grupo de produtores, dada a padronização da produção e a presença da definição de preços das commodities, ganhos obtidos constituem-se em rendas ricardianas.

Isso ocorre em função da redução nos custos de produção, associados ao uso da estrutura de governança que permite melhor resultado na negociação. Por esse motivo, a comercialização é realizada via mercado, predominando o envolvimento de cooperativas, dado que os compradores disponíveis na região somente são empresas de natureza cooperativa. Variações, todavia ocorrem para a compra por cooperativas que adquirem a produção dos seus cooperados e para a compra em venda futura, em que a cooperativa faz a intermediação da venda da produção, quando do planejamento da safra, para multinacionais. Nestes casos, os produtores comprometem parte da produção estimada a preço fixo, como forma de assegurar compradores e, por outro, atuam como parte que os custos serão reembolsados. Essa forma de negociação, conforme observado junto aos produtores entrevistados, tem sido o caminho buscado para assegurar a apropriação dos ganhos gerados frente a incertezas existentes e a possibilidades de comercialização.

Nesse contexto destaca-se a presença de cooperativas na coordenação das atividades desenvolvidas pelos produtores, as quais no grupo de produtores de grãos tem maior participação. Dada a participação das cooperativas nas relações bilaterais estabelecidas pelos agentes produtores, pode-se entender que, por um lado, estas atuam como fornecedores ou, por outro, fazem parte da estrutura de governança utilizada pelo produtor. As cooperativas apresentam-se como parte da estrutura de governança na medida em que sendo, em princípio, embora propriedade dos produtores cooperados têm a função de oferecer insumos a preços competitivos em relação a outras empresas, assistência técnica e acesso a tecnologia para o produtor, fazendo parte da governança da propriedade rural.

Entendidas como uma extensão da propriedade rural, pelo fato de ser de propriedade dos cooperados, as cooperativas atuam no processamento (transformação de soja em óleo e derivados), como empresas privadas, sob a forma de agente a jusante. Mas há ainda a atuação das cooperativas como mediadoras na venda da produção, pelo fato de intermediarem a venda da produção de produtores para empresas maiores, especialmente empresas multinacionais, o que acontece também nos casos de venda futura da produção.

Considerando os demais grupos de produtores, também se identifica a presença das cooperativas. No grupo de produtores que trabalha com avicultura para abate a presença de cooperativas também é predominante, pois a indústria processadora é de propriedade da cooperativa a qual os produtores estão vinculados. No grupo de produtores de leite, tanto cooperativas como empresas privadas atuam na venda de insumos, mas na compra da produção predominam relações com empresas do tipo laticínios.

Cooperativas e associações, contudo, são inexistentes no caso de produtores de hortifrutigranjeiros e quando existem não contribuem para com as atividades desenvolvidas pelos produtores. Neste sentido, explica Zylbersztajn (2009) que, no segmento rural, ao se considerar a complexa gama de atividades gerenciadas pelos produtores, evidenciam-se relações contratuais formais e acordos de cooperação informais. Ratifica-se assim, as considerações do autor, dado que são estabelecidas relações entre os diversos agentes envolvidos no setor, como fornecedores de insumos, empresas processadoras, cooperativas.

Junto aos produtores de grãos, além dos implementos e maquinários, a agricultura de precisão se apresenta como um importante exemplo de uso da tecnologia em favor do aumento na produção, conforme destacado por alguns dos entrevistados. Na produção de aves, identificam-se o sistema ventilação dos alojamentos, que proporcionando melhores condições ambientais e auxiliam na saúde das aves. No caso dos produtores de leite, o uso de ordenhas e de resfriadores propiciam maior volume de leite e condições de aumento na quantidade produzida. Dessa forma, rendas ricardianas tendem a ser geradas de forma direta (aquisição de insumos com economia de escala) ou indireta (oferta de tecnologia que gera maior produtividade). Esses aspectos, associados à qualidade da terra e condições climáticas (inputs valiosos e heterogêneos) e às estruturas de governança identificadas, permitem que os ganhos sejam obtidos e, em tese, reinvestidos na produção e na propriedade rural.

Junto aos produtores de leite, integrantes do Grupo 3, observa-se uma diferença significativa entre os mesmos, em que aqueles que conseguem gerar maior renda se diferenciam dos demais. Os produtores que obtêm rendas superiores dispõem de recursos valiosos e raros, embora os mesmos estejam acessíveis à todos os produtores, apesar de haver dificuldades de acesso a recursos financeiros e a localização geográfica, por parte de alguns produtores. As rendas superiores obtidas pelos produtores que se destacam decorrem da combinação dos recursos disponíveis, mas apresentam forte dependência de trajetória (path dependence). Isso notadamente no manejo dos animais – que exige tempo para conhecer especificidades das raças e de cada animal disponível (elevada especificidade humana).

Para os produtores de leite, os recursos que se destacam estão relacionados ao uso de práticas aprimoradas em associação a animais de boa procedência e insumos de qualidade. Vantagens competitivas não são alcançadas pelo fato de que os recursos estão disponíveis à outros produtores. Mas isso não impede que produtores que atuam no ramo sejam capazes de gerar renda e permanecer em atividade. Como o alcance de rendas ricardianas adicionais, que são decorrentes de percentuais de incentivo para leite com maior volume, apesar do preço do

leite ser determinando sob a forma de commodity, os produtores conseguem alcançar ganhos que podem ser reinvestidos na atividade e em melhorias do processo produtivo.

No que se refere aos produtores de leite, dada a relativa padronização do preço do leite, os recursos disponíveis possibilitam a obtenção de rendas, que são geradas a partir da maior quantidade obtida do produto. Dito de outra forma, os produtores que conseguem maior manejo das a quantidade no manejo do produto, como alimentação diferenciada aos animais e resfriamento do leite na propriedade, conseguem retornos superiores aqueles dos demais produtores. O alcance de melhor produtividade depende, conforme demonstrado pelos produtores, da qualidade do solo, das condições climáticas e de tecnologias materializadas sob a forma de bons insumos e boas práticas, que constituem os recursos valiosos e raros à disposição dos produtores de leite.

As atividades nesse ramo tendem a ser facilitadas quando há a presença de associações de produtores de leite, como indicado pelos produtores de leite entrevistados. Nos casos em que os produtores se identificaram como vinculados a associações, melhorias da qualidade do produto são identificadas pelos produtores como critérios para a obtenção de melhores preços. Concomitantemente, as associações mediam negociações com laticínios sob o papel de representante dos produtores, barganhando por melhores preços, dada a oferta de quantidade mais elevada pela agregação da produção de vários produtores. Como nos casos da presença de cooperativas, as associações tendem a coordenar as atividades dos produtores. Neste sentido, Saes (2009) justifica que, pela ECT, a busca pela redução de custos de transação gera, além da redução desses, uma melhor coordenação entre os agentes e um melhor uso dos atributos dos recursos disponíveis.

Considerando-se os produtores de leite, tem-se que o valor gerado, que é resultante da do volume produzido, é assegurado via recebimento de maior preço por litro negociado. Este preço superior é formado por uma espécie de recompensa ou prêmio pelo volume obtido pelo produtor. Como a renda gerada é dependente do volume, o poder de negociação do produtor frente ao laticínio passa a ser maior, quanto melhor a qualidade originária de fatores relacionados ao manejo, a localização geográfica e de acesso a recursos financeiros. Assim, todos os produtores apresentam relação contratual, não formalizada, com laticínios, mas dadas as características de quantidade do leite produzido, alguns dos produtores entrevistados se apropriam de maior renda.

No caso dos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, integrantes do Grupo 4, rendas são decorrentes do uso dos recursos disponíveis, que são mais limitados, quando comparados a produtores rurais que trabalham em outras atividades, como a pequena

quantidade de terras disponíveis. Esses, todavia, buscam como forma de geração de valor, a diversificação na produção e atendimento direto das demandas do consumidor final, por meio da oferta de produtos do tipo “feito em casa”. Além das características de origem “caseira” que diferenciam a produção de produtores que se inserem no grupo de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, um importante recurso são as tecnologias. Tecnologias no segmento produtor da microrregião estudada não se limitam a mecanização das atividades agrícolas, principalmente na produção de grãos, mas ultrapassam esta concepção.

Neste grupo de produtores, a geração de valor decorre dos recursos humanos e dos recursos organizacionais, os quais associados a condições climáticas, superam a limitação de acesso dos pequenos produtores a recursos que estão disponíveis à grandes produtores. Desta maneira, os produtores de hortifrutigranjeiros e de produtos da agroindústria sustentam a geração de valor na diversificação da produção e na oferta direta ao consumidor final, de produtos com origem caseira. Essa diversificação, no entanto, para pequenos produtores que dispõem de poucos recursos se fundamenta na busca pelo melhor uso possível dos recursos superiores disponíveis. A associação entre tais recursos e o alcance de rendas apresenta-se estreitamente relacionada aos fatores humanos e organizacionais disponíveis, pois se trata, em geral, de atividades manuais e de trabalho intenso e que dependem exclusivamente de mão de obra trabalho familiar.

No caso dos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria a montante identificam-se relações com cooperativas e empresas privadas, mas a jusante predominam relações diretas com o consumidor final. Diferenciam-se desses casos, o produtor de mandioca que vende a produção para farinheiras, o produtor de bicho da seda, que atua como os avicultores de forma integrada ao processador e, os produtores que vendem parte da produção via programa de merenda escolar. A escolha de mecanismos de governança, conforme identificado junto aos produtores, além de propiciar economias em custos, proporciona aos produtores a possibilidade de geração de renda, essa também gerada dada a presença de recursos superiores. Os recursos superiores identificados juntos aos produtores são passíveis de imitação e substituição por outros produtores, não possibilitando a sustentação de vantagem competitiva e, em alguns casos, a própria criação de vantagem. Mas tais recursos dependem e são fortemente influenciados pela incidência de fatores humanos (conhecimentos e experiência) e de fatores organizacionais (relações de cooperação entre familiares e uso exclusivo de mão-de-obra familiar).

Dessa maneira, a geração de valor decorre da busca por redução de custos ao se utilizar do máximo possível os insumos disponíveis, como preparação de doce de abobora

para recheiar as rapaduras produzidas. Já o meio utilizado para assegurar a apropriação consiste na realização de vendas diretas ao consumidor final, evitando negociações bilaterais com agentes como supermercados ou similares. Isso evidencia que comercializar via mercado a produção gerada proporciona, aos produtores que trabalham com diversificação, o alcance de melhores rendas e a garantia de que essas não serão dissipadas nas transações realizadas via relações bilaterais a montante.

De acordo com Saes (2009), considerando pressupostos da VBR, a fonte de valor das empresas está no alcance de rendas ricardianas, que decorrem do uso de recursos internos que outras empresas não possuem. Assim, considerando o segmento produtor da Microrregião de Goioerê, havendo a geração de rendas, decorrente das estratégias criadas e implementadas a partir dos recursos disponíveis, o produtor rural necessita assegurar que os valores gerados possam ser efetivamente apropriados. Nesse sentido, a escolha de mecanismos de governança apresenta-se como alternativa para a compreensão de como o produtor rural se utiliza de meios para assegurar que o valor gerado não se dissipe nas negociações. Esta escolha de acordo com pressupostos da ECT, segundo Saes (2009), tem como propósito central a redução de custos de transação, que se originam das negociações. Por isso, conforme a autora, ao se reduzir custos de transação, o valor é criado via estruturas que podem permitir melhor coordenação entre os agentes ou o melhor uso dos atributos dos bens disponíveis.

Voltando-se para o segmento produtor rural da Microrregião de Goioerê, entende-se que estas abordagens teóricas, VBR e ECT, explicam a geração e a apropriação do valor gerado pelo segmento produtor rural. Pela VBR, considera-se que o uso dos recursos disponíveis propicia aos produtores ganhos decorrentes da redução de custos e da melhoria na qualidade da produção. Pela ECT, considera-se que os mecanismos de governança, utilizados pelos produtores rurais, fornecem meios para redução nos custos de transação e, principalmente, para que o valor gerado, principalmente via recursos, não se perca durante as negociações.

Disso, entende-se que o path dependence tem importante papel na geração de renda por agentes integrantes do segmento produtor da Microrregião de Goioerê, isso por que proporcionam vantagens temporárias em termos de geração e apropriação de renda. Esse se configura em mecanismos de isolamento, na medida em que diferenciam os produtores em face de outros produtores de outras regiões, e também em face de produtores da própria microrregião, que não conseguiram se sustentar na atividade.

De modo geral, pelo lado dos produtores rurais localizados na Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná, os principais recursos superiores identificados são a qualidade

da terra, condições climáticas, localização, conhecimentos e experiências na atividade e relações de cooperação. Além disso, no contexto produtivo e de comercialização destacam-se a presença de instituições que atuam na coordenação das atividades dos produtores.

Individualmente, as estruturas de governança têm auxiliado os produtores a permanecer na atividade, com melhor aproveitamento dos recursos superiores disponíveis e apropriação do valor gerado. Isso ocorre mesmo que alguns produtores tenham relatado as difíceis condições de incerteza, especialmente quanto aos preços de insumos e de produção. Percebeu-se que os produtores entrevistados tem alcançado sucesso, pois conseguem sobreviver na atividade. Esses que não conseguiram passaram a buscar nos centros urbanos outras fontes de renda, conforme observado na redução do contingente populacional rural apresentada em dados coletados junto ao IBGE, na introdução do estudo.

Portanto, a partir dos grupos de produtores entrevistados, tem-se que a geração de valor a partir dos recursos somente se efetiva mediante o estabelecimento de estruturas de governança que possibilitam melhores ganhos via negociação. Mas, a estrutura de governança também tem a função de gerar valor, na medida em que possibilita a redução em custos de transação. Desta maneira, rendas geradas são devido à combinação de recursos à disposição dos produtores rurais, e a garantia de apropriação do valor gerado decorre das estruturas de governança utilizadas pelos agentes no segmento produtor.

Analisando-se o recorte territorial da Microrregião de Goioerê, percebe-se que esta se destaca no cenário paranaense por apresentar relevantes características que a norteiam. Suas características climáticas e geográficas contribuem para o alcance de maiores níveis de produção os quais se configuram em recursos heterogêneos e valiosos e, em alguns casos custosos para imitar e substituir. Assim, no que se refere aos recursos que são fonte de valor, a Microrregião de Goioerê apresenta terras apropriadas para cultivo com solos de qualidade e trechos que facilitam a mecanização, condições climáticas relativamente estáveis, diversas empresas cooperativas, fontes de água e mata ciliar e reserva legal que contribuem para a conservação ambiental e preservação da qualidade da região. A região ainda conta com boa malha rodoviária, que facilita a entrada de insumos e o escoamento da produção agrícola, especialmente devido ao acesso pelas rodovias federais BR 369 (de Campo Mourão à Cascavel) e BR 272 (de Campo Mourão à Goioerê). Além disso, apresenta bom posicionamento geográfico em relação a algumas microrregiões paranaenses, especialmente por estar entre os localizada entre as microrregiões de Cascavel e Maringá, importantes cidades no Paraná.

A organização familiar, que foi identificada como a principal forma de relação de cooperação, tem se mostrado um importante recurso para os produtores. Dada a junção de esforços entre familiares, tanto para produção como para comercialização, os mesmos conseguem compartilhar conhecimentos e experiências na atividade rural, obtendo economias de escala na aquisição de insumos e ganhos na venda da produção. Pelo lado da produção, os produtores organizados em grupo familiar conseguem reunir recursos valiosos e raros sob uma organização centralizada e assim fazer melhor uso daquilo que dispõem. E ainda, dado que os esforços conjuntos também existem na negociação, as relações bilaterais com fornecedores e com compradores ocorrem por meio de um representante do grupo familiar, conferindo maior poder de barganha e proteção do valor gerado na produção.

Também como recursos identificam-se a presença de recursos humanos, conhecimento e experiência na atividade, pois sendo as atividades agropecuárias tradicionais na microrregião, o conhecimento agregado das pessoas que trabalham na atividade e as relações de cooperação entre produtores com grau de parentesco auxiliam no alcance de vantagem competitiva. E ainda, a presença de cooperativas, que apesar do incentivo à produção de grãos, possibilitam que os produtores tenham acesso a insumos a preços competitivos e acesso a tecnologias, que os mesmos não alcançariam atuando individualmente no mercado. Os valores gerados por meio dos recursos disponíveis tendem a se constituir em renda ricardiana e somente podem ser continuados se os recursos não puderem ser imitados ou substituídos. Como esses atributos não se aplicam à maior parte dos recursos identificados, a continuidade de bons resultados para a microrregião decorre do reinvestimento em melhoria na qualidade da produção. Mas, isso somente pode ocorrer dada a presença de estruturas de governança adequadas às relações estabelecidas pelos agentes produtores.

É importante notar que os produtores não percebem os demais produtores como concorrentes, todavia o desenvolvimento de parcerias ou formas de cooperação em escala horizontal ocorre quase que exclusivamente entre pessoas com grau de parentesco. Os recursos disponíveis aos produtores que residem e trabalham na Microrregião de Goioerê são valiosos, embora na maioria dos casos possam ser imitados ou substituídos ainda que possa haver alguma perda de valor. Estes recursos permitem que os produtores alcancem bons níveis de produção, especialmente utilizando as tecnologias disponíveis, seja por meio de empresas cooperativas ou empresas particulares. Assim, considerando que a estrutura de governança tende a ser estabelecida com vistas à redução de custos de transação, conforme tratado por Williamson (2012), empiricamente também é possível perceber que ela tende a

permitir ganhos de valor, via negociação por si só e ainda pela proteção do valor gerado nas atividades de produção, via recursos superiores.

As estruturas de governança, de modo geral, por serem representadas principalmente por relações bilaterais a montante e a jusante com cooperativas possibilitam o alcance de economias de escala e maior volume de produção, ainda que isso tenha acarretado queda no contingente populacional, em especial do meio rural, e aumento muito expressivo no valor das terras. Além disso, no que tange as estruturas de governança elas são características ao segmento de commodities, em que a vinculação a empresas cooperativas facilita o acesso a recursos e ao uso de tecnologias nas atividades de produção, mas não impede o acesso a empresas de fornecimento de insumos e compra de produção.

Estas estruturas contribuem para a apropriação do valor gerado a partir dos recursos disponíveis, que se baseiam especialmente no valor destes. Esses recursos, como o valor do solo, das tecnologias disponíveis, das relações de cooperação, de boas condições climáticas, de disponibilidade de fontes de água e de vegetação nativa, geram valor diferenciado frente a outras regiões. Além de conhecimentos técnicos da parte de agrônomos contratados e também de filhos de produtores que tem buscado nos bancos acadêmicos conhecimentos sobre as atividades, e ainda torna-se relevante a experiência dos produtores na atividade e também do suporte oferecido pelas cooperativas.

De modo geral, na Microrregião de Goioerê, os recursos apresentam-se valiosos e por essa razão constituem fonte de valor para os produtores. Enquanto recursos como terra, condições climáticas e disponibilidade de água se apresentam valiosas, a associação entre estes e outros recursos, como práticas aprimoradas, manejo e organização familiar, permitem que os produtores consigam melhores resultados com as atividades desenvolvidas. O valor gerado, por sua vez, sofre influência das estruturas de governança adotadas possibilitam a proteção do valor gerado por meio dos recursos, contribuindo também para a geração de valor via economias com as estruturas utilizadas. As estruturas de governança contribuem duplamente para o processo, pois viabilizam a geração de valor com o uso dos recursos (inputs) disponíveis e permite geração de valor nas transações. Isso possibilita o alcance de melhores níveis de eficiência para os produtores, permitindo a sobrevivência ou o crescimento na atividade, já que aqueles que alcançam melhores rendimentos têm maiores condições de reinvestir na produção.

Neste sentido, entende-se que o poder preditivo da VBR somente tem efetividade junto a realidade estudada se associado a pressupostos da ECT. Isso porque, como as estruturas de governança tendem a ser utilizadas devido a busca por redução dos custos de transação, via alinhamento entre as mesmas e os atributos das transações, contribuem para proteger o valor gerado. Neste sentido, as estruturas de governança atuam de forma dupla, pois permitem a geração de valor e assegura sua apropriação por meio da própria transação. Isso assegura a proteção do valor gerado por meio dos recursos que são disponíveis e controlados pelos produtores.

A efetividade da VBR também esta relacionada a ECT na identificação de ativos específicos à transação. Considerando que os ativos específicos são assim entendidos devido a perda de valor no uso em outras situações ou atividades, a identificação dos recursos heterogêneos à firma é facilitada quando associada a ativos específicos. Assim, juntas, as abordagens da VBR e da ECT, explicam porque a Microrregião de Goioerê, no Estado do Paraná, e em específico os grupos de produtores. Os produtores conseguem gerar valor e assegurar sua apropriação a partir das estruturas de governança utilizadas. As estruturas identificadas permitem que ganhos ou retornos sejam gerados e os ganhos possam ser reinvestidos na propriedade. Isso permite que uma possível posição de destaque frente a outros produtores ou a outras microrregiões seja mantida, especialmente pela proteção do valor gerado, pelo acesso dos produtores rurais aos recursos valiosos, raros e heterogêneos presentes na microrregião.

Assim, considera-se que, seja olhando para a Microrregião, seja olhando para os produtores individualmente, de forma indutiva pode-se considerar que as estruturas de governança utilizadas pelos agentes produtores contribuem para a apropriação do valor gerado. O valor gerado, por sua vez, decorre da presença de recursos à disposição dos produtores, sendo esses inputs associados a mecanismos de isolamento, como path dependence, e a renda ricardiana. Assim, predominam estruturas de governança via mercado e aquelas oriundas de relações contratuais, formais e informais, especialmente entre produtores e empresas cooperativas, e o valor gerado é mantido nos produtores pela redução de custos de transação e limitação ao comportamento oportunista que possa ocorrer nas negociações.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo foi desenvolvido junto a produtores que atuam no segmento de produção rural na Microrregião de Goioerê, no Paraná. A razão para escolha desta microrregião como recorte territorial, objeto do estudo, deu-se em função das especificidades positivas, por ela apresentada, no que se refere ao volume de produção, diante do quadro produtivo paranaense, associados ao contingente populacional e a redução no número de propriedades rurais, por um lado, e aumento no tamanho das propriedades por outro. Esses aspectos, analisados na percepção da possibilidade de influência dos recursos e das estruturas de governança nessas especificidades levaram à definição do objetivo de pesquisa. Esse propósito consistiu na busca por compreender como a apropriação do valor, gerado por meio de recursos, é influenciada pelas estruturas de governança utilizadas por agentes que integram o segmento de produção rural, localizados na Microrregião de Goioerê, no Paraná.

Como referencial para compreensão do problema de pesquisa, materializado no objetivo do estudo, foram utilizados os pressupostos da teoria da Economia dos Custos de Transação, vertente micro analítica da NEI, e a abordagem da Visão Baseada em Recursos, que trata da sustentação de vantagem competitiva. No contexto da Visão Baseada em Recursos, pressupõe-se que o alcance de vantagem competitiva sustentável decorre da geração de valor, que ocorre por meio dos recursos superiores de posse dos produtores. Pela Economia dos Custos de Transação, os agentes escolhem mecanismos de governança como meio para economizar em custos de transação, buscando proteger-se de perdas decorrentes de comportamento oportunista sobre retornos gerados em investimentos específicos.

Para alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa, por meio de dados secundários e da coleta de dados primários com uso de entrevistas semiestruturadas, junto a produtores de todos os municípios que integram a Microrregião de Goioerê. Foram entrevistados trinta produtores, os quais foram organizados conforme os tipos de produção em que atuam, sendo definidos quatro grandes grupos: Grupo 1 – Avicultura para abate; Grupo 2 – Grãos; Grupo 3 – Pecuária leiteira; e, Grupo 4 – Hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria. Empiricamente, os resultados indicaram que tanto o valor gerado e a apropriação do mesmo variam de acordo com os mecanismos de governança utilizados pelos produtores, conforme o tipo de produção. Assim, identificou-se, para os entrevistados, que o valor gerado, por meio dos recursos disponíveis aos agentes, é influenciado pelas

estruturas de governança utilizadas na transação, possibilitando proteção contra a apropriação de valor por outros agentes que podem apresentar comportamento oportunista.

Ao se considerar cada grupo estudado, constatou-se que no Grupo 1 trabalha com alojamento e engorda de pintainhos (avicultura para abate) e é composto por dois dos produtores entrevistados. O valor gerado decorre dos recursos humanos e organizacionais, especialmente do manejo, cuja apropriação é assegurada pela estrutura de governança de integração à empresa processadora. O valor decorre, principalmente, do investimento nas práticas realizadas, que contribuem em termos de eficiência para o aumento quantidade produzida e na qualidade da produção.

Já no Grupo 2, em que considerados produtores de grãos, o foco na redução de custos possibilita o alcance de renda ricardiana, com a produção de commodities, em que há predominância de soja e de milho. Neste grupo, dada a padronização da produção, o valor gerado decorre do uso de práticas aprimoradas, de relações de cooperação entre produtores com grau de parentesco associadas a condições climáticas, e de terras de qualidade. A busca por gerar renda tem como predominância a aplicação dos recursos disponíveis com o propósito constante de aumento no volume de produção, pois se busca maior produtividade com os mesmos recursos. Nesse sentido, a presença de cooperativas se destaca, uma vez que por meio delas os produtores têm acesso a insumos com preços competitivos e a tecnologias não alcançadas caso trabalhassem individualmente.

A apropriação do valor gerado é influenciada por estruturas de governança via mercado, na qual os produtores buscam, dentro das oscilações de preços do dólar e de bolsas de valores internacionais, alcançar melhores preços para a produção. Como forma de garantia, contudo, a maior parte dos produtores efetua contratos de venda futura com multinacionais, intermediadas pelas cooperativas. O objetivo é assegurar preços mínimos para parte da produção, que em geral equivale à quantidade necessária para custear a produção. Apesar das formas de governança via mercado, tanto para aquisição de insumos como para venda da produção, e também da presença de forma híbrida no caso de contratos futuros, foram identificadas duas exceções. Identificou-se a montante um produtor que integrou a produção de sementes de soja, cuja razão inicial decorreu da necessidade de redução de custos de produção e de negociação e, atualmente, também tem como foco melhoria na produtividade das sementes, também ocasionando redução nos custos. E a jusante, identificou-se um produtor que construiu em sua propriedade um silo para armazenagem de grãos e, a partir de então, passou a vender para empresas multinacionais, por meio de corretora de seguros.

Quanto aos produtores de leite, que integram o Grupo 3, a geração de valor decorre do uso de práticas aprimoradas e de insumos e animais de qualidade. O valor gerado se materializa maior quantidade de leite, logo melhor preço, porém não se caracteriza como vantagem competitiva, pois os recursos estão acessíveis à todos os produtores. Contudo, dos seis produtores integrantes desse grupo, apenas três conseguem alcançar vantagem competitiva, por possuírem recursos que além de valiosos, que são vacas de boa procedência (genética), alimentação de qualidade e práticas aprimoradas (como ordenha mecanizada e sistema de resfriamento do leite), além de boa pastagem. No caso dos produtores de leite, o manejo, materializado no conhecimento do produtor dos animais com que lida, tem importante papel na quantidade produzida. Os demais produtores conseguem sobreviver em atividade embora não estejam conseguindo preços diferenciados pela produção. Nesse grupo, os produtores que conseguem renda superior, em função do volume do leite produzido, conseguem incentivos por meio de melhores preços, apesar de todos adotarem mecanismos de governança via relações contratuais (formas híbridas). Neste sentido um produtor identificou que ficou mais fácil obter melhor preço pelo leite produzido após ter ingressado em uma associação local de produtores de leite.

Quanto aos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria, o valor decorre da diversificação da produção associadas aos recursos disponíveis, ainda que as condições climáticas constituam o único recurso capaz de sustentar vantagens competitivas. Para os produtores que ingressam em relações contratuais, que são aqueles que vendem a produção para programa de merenda escolar e para aquele que trabalha com sericultura, o volume de produção agrega valor ao produto, que tem venda e recebimento garantido, cuja forma híbrida, via contratação, assegura a apropriação de renda pelos mesmos. Quanto aos produtores que vendem a produção, via estrutura de governança tipo mercado, infere-se que esses agregam valor ao produto por meio das especificidades de mão de obra e das características de produto do “tipo caseiro” aos mesmos. Por sua vez, a proteção da apropriação do valor gerado, para esses produtores decorre da forma de governança que também gera valor. Como eles vendem a produção diretamente ao consumidor final, os atravessadores são eliminados, o que garante maior valor pelo produto oferecido.

Assim, analisando-se os dados coletados percebeu-se que recursos heterogêneos e valiosos possibilitam a geração de valor, permitindo que os produtores alcancem vantagem competitiva. Contudo, para sustentação da mesma os recursos necessitam apresentar outros atributos e condições. Além de valiosos os recursos devem apresentar os atributos de raridade, de imperfeita imobilidade e de não substitubilidade, ou seja, devem ser importantes para a

atividade, não estarem disponíveis à outros produtores (raridade) e não sendo sua substituição por recursos similares, o que não é o caso.

Nota-se também, que os recursos superiores devem estar em condição de heterogeneidade em relação a outros recursos e em condição de imperfeita mobilidade. Assim serão capazes de gerar barreiras aos concorrentes, do tipo *ex ante* e *ex post* impedindo que as vantagens competitivas sejam copiadas ou imitadas e assim possam ser sustentadas. No caso da Microrregião de Goioerê, foram identificados como principais recursos heterogêneos e valiosos a qualidade do solo, condições climáticas e as relações de cooperação entre produtores. Mas, tais recursos podem ser imitados ou substituídos por outros produtores de outras microrregiões, ainda que esta substituição seja custosa.

Diante da análise, identificou-se que os mecanismos de governança utilizados pelos produtores são adotados com a perspectiva de permitir a apropriação do valor gerado. As estruturas de governança, por outro lado, contribuem para geração de valor na medida em que auxiliam para que custos de transação sejam reduzidos. Isso porque, a estrutura via mercado é utilizada principalmente pelos produtores commodities e pelo produtor de mandioca, dada a padronização da produção e importância do fator volume de produção na geração de rendas. A estrutura de governança via mercado também é utilizada pelos produtores de hortifrutigranjeiros e produtos da agroindústria (especificamente de hortaliças e frutas, mel e suínos, aves e ovos), pois estes vendem sua produção diretamente ao consumidor final, e assim não necessitam dividir o valor gerado com agentes distribuidores, como supermercados e mercearias.

Em oposto, a estrutura de governança do tipo integração vertical foi utilizada por produtores que buscavam eliminar custos de negociação e transação, que foi o caso da produção de sementes de alface (Grupo 3), da produção de sementes de soja (Grupo 2) e da armazenagem de grãos (Grupo 2). Estes produtores, conforme foi identificado, auferem maiores rendas dada a integração e por consequência asseguram a apropriação da mesma, evitando perdas decorrentes da presença de comportamento oportunista.

Formas híbridas são utilizadas principalmente em duas situações, que são a integração ao processador e a relação contratual, formal e informal, como forma de assegurar a venda da produção e preço mínimo para custeá-la. Os produtores integrados à empresa processadora utilizam essa forma de governança por se tratar da opção adotada pela empresa processadora. Além disso, dada a distância de outros processadores torna-se inviável buscá-la via mercado ou arriscar a produção sem demanda garantida. Por isso essa forma de governança mostrou como a mais adequada para assegurar a apropriação do valor gerado. Os produtores nessa

situação são aqueles que trabalham com avicultura para abate (Grupo 1) e o produtor de bicho da seda (Grupo 4). No caso das relações contratuais, tem-se os produtores de leite (Grupo 3) que estabelecem relações continuadas com empresas do tipo laticínios, produtores de grãos (Grupo 2) estabelecem contratos de venda futura para a produção e um produtor (Grupo 4), que asseguram a venda de parte da produção por participar do programa de merenda escolar.

Em função dos dados coletados junto a produtores rurais da Microrregião de Goioerê, percebeu-se que os recursos superiores à disposição dos produtores constituem para os distintos grupos fonte de geração de valor, que permitem o alcance de vantagem competitiva. A busca por economizar em custos de transação, por meio de mecanismos de governança contribui para a proteção do valor gerado, assegurando que a apropriação do valor gerado por parte dos produtores. Contudo, as estruturas de governança variam conforme especificidades do tipo de produção e dos recursos disponíveis aos produtores.

Percebeu-se que a apropriação do valor gerado no segmento produtor é influenciada pelas estruturas de governança, conforme proposto no objetivo deste estudo. Constatou-se também que estruturas de governança tem, do mesmo modo, propiciado a geração de valor associada à função de economizar em custos de transação. E ainda, verificou-se que sem as estruturas de governança a apropriação do valor gerado pelos produtores não seria assegurada. Dada essa influência na apropriação, pelas estruturas de governança, e a geração a partir dos recursos disponíveis, a relevância da Microrregião de Goioerê enquanto importante produtora no cenário paranaense pode ser uma das possíveis explicações. Teoricamente, percebeu-se que a VBR não apresenta poder preditivo suficiente para identificação dos recursos que podem ser fonte de geração de valor, pois a apropriação do valor gerado não pode ser dissociada da realidade. Entretanto, essa limitação pode ser contornada pela consideração das estruturas de governança e dos atributos transacionados, conforme proposto pela ECT, para esses agentes que integram o segmento produtor.

Considerando as implicações e a complexidade que envolvem o segmento produtor rural estudado, e diante de indagações que ultrapassam o objetivo proposto para este estudo, algumas indicações de pesquisa são apontadas. Como proposta para futuros estudos sugere-se que esses grupos sejam analisados individualmente e com maior número de produtores, de modo que se possa compreender de que maneira os fatores ou recursos individualmente contribuem para o sucesso dos produtores na atividade rural. Recomenda-se também que outras vertentes teóricas sejam incluídas no estudo, como a Economia dos Custos de Mensuração, dado que aspectos de direito de propriedade também estão envolvidos. Propõe-se, ainda, o aprofundamento na compreensão do papel das empresas cooperativas na geração e

apropriação de valor pelos produtores rurais e também como recurso a disposição dos produtores. A compreensão a respeito da apropriação de quase renda e do reinvestimento de retornos nas atividades produtivas rurais, se apresenta também como sugestão de estudo.

Ao se considerar a microrregião, as sugestões se direcionam ao aprofundamento do estudo das razões para redução no número de propriedades rurais da microrregião em âmbito geral, ao mesmo tempo em que se ampliaram o número de pequenas propriedades e as quantidades de terras daquelas. Outra sugestão se refere ao impacto no Novo Código Florestal sobre o segmento produtor rural, abordando implicações do CAR (Cadastro Ambiental Rural) que deve ser obrigatoriamente realizado pelos donos de propriedades rurais, nos próximos meses. E, ainda, sugere-se a compreensão de como indivíduos que abandonaram a atividade rural compreendem o processo de geração e apropriação de valor e a respectiva influencia dos mecanismos de governança.

## REFERENCIAS

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. **Journal of Business Venturing**, 19, p. 621-635, 2004.

ARGYRES, N.; ZENGER, T. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Academy of Management Meetings**. 2005 .

AZEVEDO, P. F. Níveis analíticos. In: FARINA, E. M. M. Q. et. al. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. Capítulo 2. São Paulo: Editora Singular.1997a.

\_\_\_\_\_. Economia dos Custos de Transação. In: FARINA, E. M. M. Q. et. al. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. Capítulo 3. São Paulo: Editora Singular.1997b.

\_\_\_\_\_. **Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. In: Agricultura. V. 47. São Paulo/SP: 2000, p. 33-52.

\_\_\_\_\_. Diversificação e coordenação vertical. In: GREMAUD, A. P. **Introdução à economia**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBOSA, R. D. A.; SANTOS, G. T. D.; MACHADO, A. G. C. Estratégias de inovação no agronegócio à luz da RBV: o caso Embrapa Algodão. In: **Simpoi – XVI Simpósio de Administração, Logística e Operações Internacionais**. 2013. Anais... Disponível em: [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013\\_T00195\\_PCN76135.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00195_PCN76135.pdf). Acessado: 29/09/2013.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: LDA, 2009. Ment, Vol 17, N. 1, 99-120, 1991.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. 1991. Disponível: [http://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20%281991%29.pdf). Acessado: 21/07/2013.

\_\_\_\_\_. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**. Vol. 9, N. 4., 1995. Disponível: <http://old.ccer.edu.cn/download/7875-1.pdf>. Acessado: 24/08/2014.

\_\_\_\_\_. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the Resource-based View. In: **Strategic Management Journal**. Vol. 25. 2004.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Trad.: Midori Yamamoto. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual pratico**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.

BESANKO, D. et. al. **A economia da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BRASIL. **Lei Nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm). Acessado: 15/10/2013.

\_\_\_\_\_. **Lei Nº 12.651, de 25 de maio de 2012**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/112651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/112651.htm). Acessado: 12/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Proagro**. Ministério da Agricultura. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/politica-agricola/zoneamento-agricola/proagro>. Acessado: 12/04/2015.

CEPEA-ESALQ/USP. Centro de Estudos em Economia Aplicada – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”/Universidade de São Paulo. **PIB da agroindústria – Dados de 1994 a 2013**. Disponível: [http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Pib\\_Cepea\\_1994\\_2013\\_final.xlsx](http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/other/Pib_Cepea_1994_2013_final.xlsx). Acessado: 05/04/2015.

CHANDLER, A. D. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **The Journal of Economic Perspectives**. Vol. 6, No. 3.1992.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, New Series, Vol. 4, No. 16., Nov., 1937, pp. 386-405. Disponível: <http://www.colorado.edu/ibs/eb/alston/econ4504/readings/The%20Nature%20of%20the%20Firm%20by%20Coase.pdf>. Acessado: 08/07/2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DELGADO, P. R.; ZANCHET, M. S. A importância da expansão da área de lavoura para o aumento da produção agrícola no Paraná. In: **Caderno Ipardes – Estudos e Pesquisas**, v. 1, n.1, p. 1-12, jan-jun/2011. Disponível em: Fonte: <http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/cadernoipardes/article/view/75/198>. Acessado: 26/09/2013.

DERAL/SEAB – DEPARTAMENTO DE ECONOMIA RURAL/SECRETARIA DE AGRICULTURA E ABASTECIMENTO. **Versão definitiva do levantamento da produção rural paranaense por município**. 2013. Disponível: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/reimun2v.pdf>. Acessado 28/03/2015

\_\_\_\_\_. **Preços de terras agrícolas – por município e tipo de solo – 2004 a 2014 (Em R\$/há)**. 2014. Disponível: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras\\_pdf\\_publicacao.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras_pdf_publicacao.pdf). Acessado em 28/03/2015.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa de preços – terras agrícolas**. 2015. Disponível: [http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras\\_metodologia.pdf](http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/terras_metodologia.pdf). Acessado em 28/03/2015.

EMBRAPA. **Pesquisa, desenvolvimento e inovação no agronegócio brasileiro: cenários 2002-2012**. Embrapa, Secretaria de Gestão e Estratégia. Brasília/DF: Informação Tecnológica, 2003.

FAGUNDES, J. **Economia Institucional: custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência**. 1997. Disponível em: [http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos\\_de\\_transacao\\_e\\_impactos\\_sobre\\_politica\\_de\\_defesa\\_da\\_concorrenca.pdf](http://www.ie.ufrj.br/grc/pdfs/custos_de_transacao_e_impactos_sobre_politica_de_defesa_da_concorrenca.pdf). Acessado: 05/12/2013.

FARINA, E. M. M. Q. Introdução. In: FARINA, E. M. M. Q. et. al. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. Capítulo introdutório. São Paulo: Editora Singular.1997a.

\_\_\_\_\_. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: FARINA, E. M. M. Q. et. al. **Competitividade: Mercado, estado e organizações**. Capítulo 4. São Paulo: Editora Singular.1997b.

\_\_\_\_\_. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: um ensaio conceitual. **Gestão e produção**. V. 6. N. 3. P. 147-161. Dez.-1999. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v6n3/a02v6n3.pdf>. Acessado: 24/06/2014.

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica. PNAE. **Apresentação**. 2015a. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/index.php/programas/alimentacao-escolar/alimentacao-escolar-apresentacao>. Acessado: 12/04/15.

\_\_\_\_\_. PNAE. **Agricultura familiar**. 2015b. Disponível em: <http://www.fnde.gov.br/programas/alimentacao-escolar/agricultura-familiar>. Acessado: 12/04/15.

FOSS, N. J. The resource-based view: aligning strategy and competitive equilibrium. In: **Strategy, Economic Organization, and the knowledge economy: the coordination of firms and resources**. Capítulo 3. Oxford Scholarship, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros. In: GODOI, C.K.; MELLO, R.B.; SILVA, A.B. (Orgs) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A.B. (Orgs) **Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2010.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view capability lifecycles. In: **Strategic Management Journal**, 24, pp. 997-1010, 2003.  
[http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=29](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=29). Acessado: 29/10/2013.

IBGE. **Censo Agropecuário**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 1996.

\_\_\_\_\_. **Censo Agropecuário**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 2006.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 2000.

\_\_\_\_\_. **Censo Demográfico**. Instituto Brasileiro de Geografia Estatística. 2010.

IPARDES – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Declividade - Estado do Paraná**. 1984. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_ambiental/declividade\\_pr.jpg](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_ambiental/declividade_pr.jpg). Acessado: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Mapa político rodoviário do Estado do Paraná - 2010.** Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_fisica/mapa\\_politico\\_rodoviario\\_2010.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/mapa_politico_rodoviario_2010.pdf). Acessado: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Potencial de uso do solo - Estado do Paraná.** 2005. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_ambiental/potencial\\_de\\_uso\\_do\\_solo\\_pr.jpg](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_ambiental/potencial_de_uso_do_solo_pr.jpg). Acessado: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Bacias hidrográficas - Estado do Paraná.** 2007. Disponível em: <http://www.aguasparana.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=74>. Acessado: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Mapa político rodoviário do Estado do Paraná - 2010.** Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base\\_fisica/mapa\\_politico\\_rodoviario\\_2010.pdf](http://www.ipardes.gov.br/pdf/mapas/base_fisica/mapa_politico_rodoviario_2010.pdf). Acessado: 16/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos municípios.** Dados de 2011 a 2012. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=29](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=29). Acessado: 20/09/2013.

\_\_\_\_\_. **Relação dos municípios do estado ordenados segundo as mesorregiões e as microrregiões geográficas do IBGE – Paraná.** 2012. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=29](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=29). Acessado: 19/04/2015.

\_\_\_\_\_. **Paraná em números.** 2013a. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=1](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1). Acessado: 20/09/2013

\_\_\_\_\_. **Cadernos municipais.** Instituto Paranaense de Desenvolvimento Economico e Social. 2013b. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg\\_conteudo=1&cod\\_conteudo=30](http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=30). Acessado 10/09/2014.

\_\_\_\_\_. **Perfil da Microrregião Geográfica de Goioerê.** 2015. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=604&btOk=ok](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal/MontaPerfil.php?codlocal=604&btOk=ok). Acessado: 10/04/2015.

IPARDES/SUDERHSA – INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL/INSTITUTO DAS ÁGUAS. **Precipitação anual - Estado do Paraná. 2015.** Disponível em: <http://www.aguasparana.pr.gov.br/arquivos/File/mp07.pdf>. Acessado: 16/04/2015.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. Tradução: Helena Mendes Rotundo. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. A. **Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process**. 1978.

LANGLOIS, R. N.; FOSS, N. J. Capabilities and Governance the rebirth of production in the Theory of Economic Organization. **Economics Working Papers**. University of Connecticut. 1996.

MAIA, A. G.; DEDECCA, C. S.; VIEIRA FILHO, J. E.; SILVEIRA, J. M. F. J. A evolução recente da ocupação e do rendimento no setor agrícola. In: XLIII CONGRESSO DA SOBER, Ribeirão Preto, **Anais ...**, Ribeirão Preto: SOBER, 2005. 19p. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/2/843.pdf>. Acessado: 27/11/2013.

MINAYO, M. C. de S. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, S. F.; GOMES, R.; MINAYO, M. S. (Orgs.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, p. 9-29, 2008.

MPPR – MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO PARANÁ. **Mapa MRG 04**. 04 – Microrregião Geográfica de Goioerê. Disponível: <http://www.planejamento.mppr.mp.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=2240>. Acessado: 24/08/2014.

NOLL, R.G. Buyer Power and Economic Policy. **Standford Institute for Economic Policy Research**, 2005. Fonte <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/sip/04-008.pdf>. Acessado 21/07/2014.

NORTH, D. C. Institutions. In: **The Journal of Economic Perspectives**. Vol. 5. N. 1.1991. disponível: <http://www.econ.uchile.cl/uploads/documento/94ced618aa1aa4d59bf48a17b1c7f605cc9ace73.pdf>. Acessado 24/08/2014.

PENROSE, E. T. (1959). **A teoria do crescimento da firma**. Tradução: Tamás Szmrecsányi. Campinas/SP: Editora da Unicamp, 2006.

\_\_\_\_\_. Research on the business firm – limits to the growth and size of firms. **Johns Hopkins University**.1955. P. 531-543.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**. Vol 14, N 3, 1993.

PETERAF, M. A.; BARNEY, J.B. Unraveling the Resource-Based Tangle. **Managerial and Decision Economics**. ABI/INFORM Global. Vol. 24, N 4, Jun./2003.

PONDÉ, J. L. S. P. de S. **Coordenação e aprendizado**: elementos para uma teoria das inovações institucionais nas firmas e nos mercados. 1993. Dissertação (Mestrado em Economia) Universidade Estadual de Campinas, Campinas. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/?code=vtls000064081&fd=y>. Acessado: 14/04/2015.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the firm. In **Non-Traditional Approaches to Policy Research**, University of Southern California, November-1981.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. 1. Ed. São Paulo: Annablume, FAPESP, 2009.

SAES, M. S. M. FARINA, E. M. M. Q. Novas formas de organização nas cadeias agropecuárias brasileiras: tendências recentes. **Estudos, Sociedade e Agricultura**. 2014, p. 386-407.

SAES, M. S. M.; SILVEIRA, R. L. F. **O agribusiness do café no Brasil**. IPEA/PENSA: 1999.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. In: **Strategic Management Journal**. Vol. 18. N. 7. 1997.

VIEIRA; M. M. F.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

WERNEFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, Vol. 5, 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: the analysis of discrete structural alternatives. In: **Administrative Science Quarterly**. Vol. 36. N. 2. 1991. Disponível em: [http://business.illinois.edu/josephm/BA549\\_Fall%202012/Session%202/2\\_Williamson%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202012/Session%202/2_Williamson%20(1991).pdf). Acessado 15/07/2014.

\_\_\_\_\_. Markets, hierarchies, and the modern corporation: an unfolding perspective. In: **Journal of Economic Behavior and Organization**. North-Holland, Vol. 17.

\_\_\_\_\_. (1985). **As instituições econômicas do capitalismo**. São Paulo: Pezco Editora, 2012. Vários tradutores e revisores.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agroindustrial: um olhar além dos mercados. In: PRADO, I. N.; SOUZA, J. P. (orgs.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. Maringá: EDUEM, 2009.

\_\_\_\_\_. **Caminhos da Agricultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 2011.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

**ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PRODUTORES RURAIS**  
**UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM**  
**Centro de Ciências Sociais Aplicadas - Departamento de Administração**

Entrevista nº \_\_\_\_\_

Esta pesquisa, que possui caráter acadêmico, investiga a influência das estruturas de governança na apropriação do valor, gerado por meio de recursos, por parte de produtores, localizados na Microrregião de Goioerê – Paraná. A identidade dos participantes da pesquisa e suas respostas individuais serão manuseadas confidencialmente, sendo que nenhum participante será nomeado em qualquer publicação sem a sua previa e formal autorização.

#### A) QUANTO AO SEU TRABALHO E AO QUE É PRODUZIDO:

##### 1) Produtor

Nome: \_\_\_\_\_ Critério de escolha: \_\_\_\_\_  
 Residência: ( ) rural ( ) urbana  
 Formação escolar: \_\_\_\_\_ Tempo na atividade: \_\_\_\_\_  
 Fontes de renda: ( ) agricultura ( ) pecuária ( ) outra(s): \_\_\_\_\_

##### 2) Produção:

2.1) O que costuma **produzir** (plantas e animais)? Dessa produção, o que é destinado ao **consumo** e o que é destinado à **comercialização**?

2.2) Qual a **importância do que tem sido produzido**, nos últimos anos, na renda gerada (valor) a partir da propriedade?

Ano	Produção	Volume	% de participação na renda da propriedade
2012			
2013			
2014			

2.3) Trabalha com **diversificação** na produção? **Se sim**, quais e de que maneira são trabalhadas? **Se não**, quais as alternativas anteriormente buscadas e quais opções poderiam ser viáveis?

### 3) Propriedade(s), Instrumentos e Mão-de-Obra:

3.1) Quanto as terras cultivadas:

Quantidade e de terras cultivadas	Forma de uso			Tipo de terra (roxa, mista, etc).	Descrição (trechos planos, estradas, etc)	Proximidade de cooperativa ou posto de entrega da produção
	Própria	Arrendada	Cedida			

3.2) E quanto aos maquinários e implementos, são próprios ou arrendados? Explique.

3.3) Os recursos financeiros para a produção são próprios (“planta por conta”) ou de terceiros (financiamento)? Explique.

3.4) Quais são as pessoas envolvidas nas atividades da unidade de produção?  
E como era em anos anteriores?

Ano	Contratada	Familiar	Total
2012			
2013			
2014			

4) É **associado** a cooperativa(s)? Se sim, qual (is) e há quanto tempo?

5) Como **organiza** e **faz controle** de produção, de custos, de lucros e outros? E da **comercialização**?

6) Como avalia seus custos produtivos, são maiores ou menores que outros produtores? Por quê?

7) Acredita se **diferenciar** de outros produtores em suas atividades? De que maneira?

8) Costuma copiar **procedimentos** de seus colegas ou eles tentam te copiar? Explique.

### B) QUANTO AS FORMAS DE NEGOCIAÇÃO UTILIZADAS (ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA)

9) Quais acredita serem as maiores **incertezas** na produção? E na comercialização?

**10) Quanto a aquisição de insumos, como sementes, inseticidas e outros (relação com fornecedores):**

10.1) **Como** tem feito a negociação dos insumos para sua produção? Com **quem** costuma negociar? Costuma adotar ações planejadas (**estratégias**) para suas negociações?

10.2) **Como ocorrem** as negociações (**transações**) com fornecedores?

Atributo da transação	Descrição
Frequência	
Investimentos específicos	

10.3) **Como se caracterizam** as negociações (**transações**) com fornecedores? (Comente por tipo de insumo)

Estrutura de Governança	Descrição
M - Mercado	
C - Contratos (formais/ informais)	
I - Produção interna (integração)	
O - Outra (especificar)	

**11) Quanto a venda do que é produzido (relação com compradores):**

11.1) **Como** tem feito a negociação da sua produção? Com **quem** costuma negociar? Costuma adotar ações planejadas (**estratégias**) para suas negociações?

11.2) **Como ocorre a comercialização** da sua produção?

Atributo da transação	Descrição
Frequência	
Investimentos específicos	

11.3) **Como se caracterizam as negociações** com compradores? (Comente por tipo de produção)

Estrutura de Governança	Descrição
M - Mercado	
C - Contratos (formais/ informais)	
O - Outra (especificar)	

12) Acredita haver falta de informações e/ou conhecimentos nas relações estabelecidas com seus compradores e com seus fornecedores (**racionalidade limitada**)? De que maneira?

13) Acredita que seus compradores e seus fornecedores buscam obter vantagens nas negociações (**comportamento oportunista**)? **Como são resolvidos** possíveis problemas?

14) Como tem feito para se **proteger desse comportamento** por parte do(s) comprador(es)/fornecedor(es)? Como **protege o valor gerado** pelas atividades de produção desenvolvidas?

15) Tem trabalhado em **cooperação com outros** produtores, associações, entre outros? De que maneira?

### C) RECURSOS E GERAÇÃO DE VALOR

16) Quais **recursos** (físicos e financeiros) considera mais importantes para uma boa produção? E para uma boa comercialização?

Condição do recurso:	Descrição do(s) recurso(s)	
	Para produção	Para comercialização
<b>Valor</b> – É valioso? <b>Raridade</b> – É fácil ou difícil de obter? Por quê? <b>Imperfeitamente imitável/Não substituível</b> – É impossível ou custoso aos outros obtê-lo?		
<b>Heterogeneidade</b> – É diferenciado de outros recursos já utilizados? <b>Limites ex-post</b> - Proporciona retornos que o diferenciam de outros produtores? <b>Limites ex-ante</b> – É difícil de ser obtido por outros produtores? <b>Imperfeita Mobilidade</b> - Pode ser transferido de um produtor para outro?		

17) Quais **conhecimentos e habilidades** (humanos e organizacionais) considera mais importantes para uma boa produção? E para uma boa comercialização?

Condição do recurso:	Descrição do(s) recurso(s)	
	Para produção	Para comercialização
<b>Valor</b> – É valioso? <b>Raridade</b> – É fácil ou difícil de obter? Por quê? <b>Imperfeitamente imitável/Não substituível</b> – É impossível ou custoso aos outros obtê-lo?		
<b>Heterogeneidade</b> – É diferenciado de outros recursos já utilizados? <b>Limites ex-post</b> - Proporciona retornos que o diferenciam de outros produtores? <b>Limites ex-ante</b> – É difícil de ser obtido por outros produtores? <b>Imperfeita Mobilidade</b> - Pode ser transferido de um produtor para outro?		

18) Quais recursos mais influenciam as negociações com seus compradores?

19) Quais dos recursos mencionados, acredita lhe fornecerem melhores condições de competição (**vantagem competitiva**) em relação a outros produtores?

20) De que maneira seus **conhecimentos adquiridos em momentos passados** e sua experiência contribuem para um melhor uso desses recursos?

21) Como **conhecimentos externos à sua propriedade** contribuem para o sucesso das atividades, como por exemplo assessoria de agrônomo, gerente de banco, amigos, filhos?

22) Sua condição atual pode ser explicada por alguma **decisão tomada no passado**? Pode citar exemplos?

#### D) APROPRIAÇÃO DE VALOR

23) Quanto as **formas de negociação** com seus compradores: quem ganha mais nessa relação, você ou seus compradores? Quais os riscos e as vantagens de usar as formas mencionadas? Como tais formas de negociação garantem que você obtenha retornos?

24) Como a **forma de relacionamento** com compradores contribui para aumentar seus ganhos?