

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPA
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ORGANIZAÇÕES E EMPREENDEDORISMO

DANIELE DE LOURDES CURTO DA COSTA

**RELAÇÕES CONTRATUAIS EM ESTRUTURAS COOPERADAS:
um estudo em sistemas agroindustriais suínícolas**

Maringá

2012

DANIELE DE LOURDES CURTO DA COSTA

**RELAÇÕES CONTRATUAIS EM ESTRUTURAS COOPERADAS:
um estudo em sistemas agroindustriais suínícolas**

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 – Área de concentração Organizações e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. José Paulo de Souza

Maringá

2012

DANIELE DE LOURDES CURTO DA COSTA

**RELAÇÕES CONTRATUAIS EM ESTRUTURAS COOPERADAS:
um estudo em sistemas agroindustriais suínícolas**

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

Maringá, 24 de Agosto de 2012

Prof. Dr. José Paulo de Souza
(Orientador – PPA/UEM)

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers
(Convidado – USP/ESALQ)

Prof^a. Dr^a. Sandra Mara S. Bankuti
(Membro – PPA/UEM)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me dar vida, saúde, sabedoria e força para que eu pudesse realizar este trabalho. Por sempre me mostrar o caminho certo, me guiando em todas as decisões.

Ao meu orientador Prof. Dr. José Paulo de Souza, por tudo que ensinou durante o mestrado, pela sua paciência e dedicação que sempre teve comigo. Por estar sempre pronto a me atender e, entender as minhas dificuldades.

A Prof.^a Dr.^a. Sandra Mara S. Bankuti, por participar da banca de qualificação e, também, pelo estágio de docência. Também ao Prof. Dr. Francisco Giovanni David Vieira, pela participação na banca de qualificação.

A todos os professores do programa de pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM) pelos ensinamentos e direcionamentos durante todo o mestrado.

Aos meus pais Ademir e Maria de Lourdes, pelo incentivo para que sempre eu estudasse. Pelo apoio durante o mestrado, pelas conversas e por me escutarem durante todo o tempo do curso.

As minhas irmãs Deise e Débora, por estarem sempre comigo, por me ajudarem sempre quando precisei.

Em especial, ao meu esposo Marcos, que sempre esteve ao meu lado e me incentivou. Que entendeu meus longos períodos de ausência, e pelo apoio incondicional em tudo o que eu faço.

RESUMO

Nesta dissertação buscou-se discutir o papel dos contratos nas relações entre cooperados e cooperativas em transações específicas e, que se fazem presentes os atributos da transação e mensuração. Para tanto, utilizou-se como base teórica as teorias dos Custos de Transação de Williamson (1985) e dos custos de Mensuração de Barzel (2005), além das teorias dos Contratos e da Agência. Para se atender a esse proposto, o objetivo do presente estudo foi de compreender como os atributos de transação e mensuração influenciam as relações contratuais entre produtores e processadores em estruturas cooperadas suinícolas, localizadas na região oeste do Paraná. Assim, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, de cunho descritivo em duas cooperativas no Oeste Paranaense. Em relação aos dados secundários, estes foram obtidos através da Organização Brasileira de Cooperativas, Institutos de Pesquisa, Secretaria da Agricultura e órgãos relacionados, tanto a cooperativas como à atividade suinícola. Em relação aos dados primários, estes foram coletados através de entrevista semiestruturada com as cooperativas e produtores. Para se atender a metodologia proposta, as cooperativas deveriam, necessariamente, estar envolvidas com abate ou processamento ou a comercialização de suínos. Quanto aos produtores, foram entrevistados *in loco* 20 produtores cooperados, sendo 10 de cada cooperativa. Para a escolha destes produtores utilizou-se como critérios: dois produtores com mais de cinco anos na cooperativa e com relações contratuais há pelo menos três anos; doze produtores com mais de dez anos na cooperativa e com relações contratuais há pelo menos cinco anos; seis produtores com mais de quinze anos de cooperado e mais de dez anos de contrato. Com a análise dos dados pode-se observar que a estrutura de governança utilizada pelas cooperativas se caracteriza como híbrida, mesmo tendo a presença de alta especificidade de ativos, mas que se justifica pela possibilidade de mensuração. Em relação ao contrato formal, este tem relevância para as partes no sentido de trazer garantia e continuidade da atividade. Nesse caso, o estudo revelou que os contratos formais contribuem para que os produtores desenvolvam a atividade, atendendo as expectativas da cooperativa na obtenção de padrão e de maior controle sobre o ativo transacionado. Entretanto, aspectos acordados envolvendo especificidades e mensuração, podem gerar perda de direito de propriedade para os produtores. Foi observado que acabam prevalecendo na relação margens não contratadas, uma vez que no contrato formal existe muita flexibilidade e, abertura para futuras renegociações, principalmente em relação à infraestrutura, manejo e mensuração dos suínos. Identificou-se, também, que os contratos passam a desempenhar um duplo papel na relação entre as partes. Primeiro devido ao investimento específico das partes e, para tentar evitar um possível comportamento oportunista buscando, dessa forma, o equilíbrio na transação. Segundo são utilizados, ainda, como um mecanismo para manter o cooperado produtor de suíno como sócio fiel na cooperativa, atuando como uma forma de manutenção na relação Agente e Principal.

Palavras-chaves: Custos de Transação. Custos de Mensuração. Contratos. Cooperativas. Cadeia Suinícola

ABSTRACT

On this essay the aim was to discuss the role of contracts in the relations between cooperatives and their partners in specific transactions and where attributes of transaction and measurement are present. To do so, as the main theoretical basis we used the Transaction Costs Theory by Williamson (1985) and Measurement costs theory by Barzel (2005), beyond theories Contract and Agency. To attend this purpose, the goal of the present study was to understand how the attributes of transaction and measurement influence the contractual relations between producers and processors in swine cooperate structures, located in the west of Paraná. So, a qualitative research was developed, on a descriptive nature in two cooperatives in the west of Paraná. In relation to secondary data, these were obtained through Organização Brasileira de Cooperativas (Brazilian Cooperative Organization), Research Institutes, Agriculture Secretariat and related organs, both related do cooperatives and swine activity. In relation do primaty data, these were collected through semi-structured interview with producers and cooperatives. To attend the proposed methodology, the cooperatives should, necessarily, be involved with swine slaughter, processing or commercialization. As for producers, 20 cooperative ones were interviewed *in loco*, 10 from each cooperative. To choose these the criteria were: two producers with more than five years inside the cooperative and with contractual relations for at least three years; twelve producers with more than ten years inside the cooperative and with contractual relations for at least five years; six producers with more than fifteen years and more than ten under contract. With data analysis it was possible to observe that the governance structure is characterizes as hybrid, ever having the presence of high specificity of actives, but that is justified by the possibility of measuring. In relation to the formal contract, this one has relevance for the parts in the sense of bringing guarantee and continuity for the activity. On this case, the study has revealed that the formal contracts contribute for the producers to develop the activity, attending the expectations of the cooperative in obtaining a pattern and a greater control over the transacted active. However, concerted aspects involving specificity and measurement, can generate property rights loss for the producers. It was observed that they end up prevailing in non-hired margin relations, once the formal contract demands much flexibility and opening for future renegotiations, mainly related to infrastructure, management and measurement of the swine. It was also identified that the contracts start performing a double role in relation to the parts. First due to the specific investment of the parts, trying to avoid a possible opportunist behavior searching, this way, the balance in the transaction. Second, they are used, yet, as a mechanism to keep the cooperative swine producer as a faithful partner in the cooperative, acting as maintenance form in the agent and main relation.

Key-words: Transaction Costs. Measurement Costs. Contracts. Cooperatives. Swine chain.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de contratação simplificado.....	29
Figura 2: Estrutura de governança com base na especificidade dos ativos.....	35
Figura 3: Decomposição das formas híbridas.....	37
Figura 4: Mapa cognitivo dos contratos.....	46
Figura 5: Comparativo entre cooperativas (MC) e firmas convencionais (CF), em relação à especificidades dos ativos.....	58
Figura 6: Representação das categorias estudadas.....	68
Figura 7: Evolução das exportações de cooperativas brasileiras de janeiro a setembro de 2005 a 2011.....	89
Figura 8: Principais destinos de exportações das cooperativas paranaenses.....	91
Figura 9: Abate de suínos com SIF no Paraná de 1980 a 2009.....	94
Figura 10: Cadeia produtiva de carne suína no Paraná.....	96
Figura 11: Mesoregião Oeste Paranaense.....	98
Figura 12: A dinâmica da produção de suínos nas cooperativas estudadas.....	102
Figura 13: Resultado da pesquisa a partir das categorias de análise.....	142

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre estrutura de governança, frequência e especificidade dos ativos.....	44
Quadro 2: Principais diferenças entre a organização cooperativa e a empresa de capital aberto.....	55
Quadro 3: Cooperativas por tempo de atuação	73
Quadro 4: Alinhamento das categorias de análise, objetivos específicos e questões de pesquisa.....	75
Quadro 5: Número do cooperativismo por ramo de atividade no Brasil.....	88
Quadro 6: Ramos do cooperativismo no Paraná até 2010.....	90
Quadro 7: Cooperativas entre os quarenta maiores exportadores do Paraná até agosto de 2011.....	91
Quadro 8: Participação das cooperativas na produção agropecuária do Paraná.....	92
Quadro 9: Perfil dos produtores entrevistados.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACI	Aliança Cooperativa Internacional
ABIPECS	Associação Brasileira da Indústria produtores e Exportadora de Carne Suína
ABCS	Associação Brasileira de Criadores de Suínos
APS	Associação Paranaense de Suinocultores
ECT	Economia dos Custos de Transação
ECM	Economia dos Custos de Mensuração
IAP	Instituto Ambiental Paranaense
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento
NEI	Nova Economia Institucional
NGC's	Nova Geração de Cooperativas
OCA	Organização das Cooperativas Americanas
OCB	Organização Brasileira das Cooperativas
OI	Organização Industrial
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
PIB	Produto Interno Bruto
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SAG	Sistema Agroindustrial
SEAB	Secretaria de Estado e Abastecimento
SINDICARNE	Sindicato da Indústria de Carne e Derivados do Paraná
USDA	Departamento de Agricultura dos Estados Unidos
UPL	Unidade de Produção de Leitão
UPS	Unidade de Produção se Sêmen
UT	Unidade de Terminadores
VBP	Valor Bruto de Produção

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS	16
1.1.1 Objetivo geral	16
1.1.2 Objetivos específicos	16
1.2 JUSTIFICATIVA	17
2. REVISÃO TEÓRICA	21
2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL	21
2.2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO	24
2.2.1 Pressupostos comportamentais	27
2.2.2 Atributos das transações	30
2.2.3 Estruturas de Governança	34
2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO	39
2.4 TEORIA DOS CONTRATOS	43
2.5 TEORIA DA AGÊNCIA.....	48
2.6 O SISTEMA COOPERATIVISTA	53
2.6.1 As bases do cooperativismo	53
2.6.2 Abordagem cooperativista, sob a ótica da Nova Economia Institucional	56
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	68
3.1 A NATUREZA DA PESQUISA	69
3.2 TIPO E CORTE DA PESQUISA.....	70
3.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA	71
3.4 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	72
3.5 QUESTÕES DE PESQUISA	74
3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (D.O.)	76
3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA	79
3.8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	83
4. PANORAMA DO COOPERATIVISMO E DA CADEIA SUINÍCOLA NO BRASIL E NO PARANÁ	86
4.1 O COOPERATIVISMO NO BRASIL	86
4.2 O COOPERATIVISMO NO PARANÁ.....	89
4.3 A CADEIA SUINÍCOLA NO BRASIL E NO PARANÁ	93
4.3.1 Mesoregião Oeste do Estado do Paraná	97
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	99
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS E DOS PRODUTORES DE SUÍNOS	99
5.2 A DINÂMICA DA PRODUÇÃO DE SUÍNOS NAS COOPERATIVAS E A PRESENÇA DAS INSTITUIÇÕES.....	102
5.3 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM ESTRUTURAS COOPERADAS SUINÍCOLAS	108
5.3.1 Pressupostos comportamentais	108
5.3.2 Atributos da transação	110
5.3.3 Estruturas de governança	114
5.4 DIMENSÕES MENSURÁVEIS EM ESTRUTURAS COOPERADAS SUINÍCOLAS	117
5.5 CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES CONTRATUAIS INTERSEGMENTOS	122

5.5.1 Contratos formais na atividade suinícola cooperada	123
5.5.2 Contratos incompletos e os acordos informais na atividade suinícola cooperada	129
5.6 RELAÇÃO AGENTE E PRINCIPAL E O PAPEL DOS CONTRATOS NAS COOPERATIVAS.....	131
5.7 ANÁLISE GERAL.....	138
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	143
7 REFERÊNCIAS	148
APÊNDICES	159
APÊNDICE I - Roteiro de questões para entrevista – PRODUTOR	160
APÊNDICE II - Roteiro de questões para entrevista - COOPERATIVA.....	166
APÊNDICE III – Perfil completo dos cooperados.....	172
ANEXOS	173
ANEXO I - <i>Check List</i> utilizado pelos técnicos para vistoriar a produção de suínos.	174
ANEXO II – Contrato de parceria das cooperativas “A” e “B”.....	175

1 INTRODUÇÃO

As estruturas de mercado têm se alterado muito ao longo do tempo, pois as empresas buscam em um cenário de maior concorrência se manter competitivas, alinhando inovações tecnológicas com redução de custos. As cooperativas, dentro desse contexto, vêm ganhando papel de destaque na economia do país, uma vez que participam ativamente em vários segmentos como consumo, crédito, produção, agropecuário, entre outros. Nesta investigação considerando a estrutura cooperada, o foco principal será a cadeia suinícola.

Em relação aos sistemas agroindustriais - SAG¹ -, a necessidade de adequação se torna ainda mais relevante, pois, para haver um desenvolvimento significativo do setor é preciso investir em estruturas com coordenação adequada e eficiente em todos os elos da cadeia. Nesse aspecto, Cunha e Saes (2005) explicam que o SAG abrange elementos como: agentes, relações entre eles, organizações de apoio e o ambiente institucional. Assim, faz-se necessário destacar que os agentes estudados envolvem as cooperativas e cooperados que estejam envolvidos com a produção, comercialização ou processamento de suínos, buscando compreender as relações contratuais entre os mesmos.

Uma das formas de organização das empresas, para se atender a esse desenvolvimento e atender as exigências dos mercados, é a organização em cooperativa, que tem como foco estratégias de economia de escala e escopo (BIALOSKORSKI NETO, 1998a; FERREIRA; BRAGA 2004). Assim sendo, esse tipo de organização tem a capacidade de competir com empresas de capital aberto atendendo a um critério competitivo que, na maioria das vezes está pautada na eficiência através da redução de custos de produção.

A prática do cooperativismo vem de longa data. Com o advento do capitalismo muitas empresas surgiram no mercado e alguns trabalhadores eram explorados. Nesse sentido, alguns pensadores começaram a questionar as práticas das empresas e o que eles consideravam como injustiças sociais (BIALOSKORSKI NETO, 1998a). Em meio a este ambiente o cooperativismo teve seu desenvolvimento de forma mais intensa, a partir do século XIX. As doutrinas do cooperativismo foram criadas seguindo o pensamento de um sistema econômico igualitário e justo. Sob influência dessas idéias, um grupo de trabalhadores que buscavam melhores condições de trabalho fundou a primeira cooperativa. Assim, o cooperativismo tem seu marco a partir da experiência de cooperação em Rochdale, na

¹ Na definição de Zylbersztajn (2000, p. 13), “[...] SAG é visto como um conjunto de relações contratuais entre empresas e agentes especializados, cujo objetivo final é disputar o consumidor de determinado produto.”

Inglaterra, em 1844 com a cooperativa de consumo. No final deste século a organização cooperativa se consolidou e teve apoio de organizações como a Aliança Internacional Cooperativa (ACI) que atualmente se faz presente em cinco continentes (BIALOSKORSKI NETO 2007).

Ainda segundo o autor, é importante destacar que as cooperativas devem atender pelo menos dois objetivos. O primeiro refere-se à distribuição dos resultados (sobras) aos membros ao final de cada período contábil, podendo o membro da cooperativa controlar o desempenho econômico da mesma. O segundo é a forma de aquisição dos produtos dos cooperados por melhores preços pelas cooperativas, comparando com o que eles conseguiriam no mercado. Dentro da mesma perspectiva, para Zylbersztajn (1994), na organização cooperativa os cooperados assumem o controle. Isso significa que o objetivo é atender aos produtores, oferecendo-lhes suporte técnico, preços melhores e apoio em infraestrutura e participação na divisão dos lucros.

No Brasil, o movimento cooperativista emergiu no final do século XIX, em Ouro Preto, Minas Gerais, com uma cooperativa de consumo, expandindo depois para outros estados. Mas somente em 1995 o cooperativismo brasileiro foi reconhecido internacionalmente. Entretanto a partir de 1907, também em Minas Gerais, foram organizadas as primeiras cooperativas agropecuárias, cujo objetivo era eliminar os intermediários da produção agrícola, lembrando-se que o café era o principal produto. Hoje, as cooperativas constituem um segmento economicamente forte no país e até o ano de 2010 somam um total de 6.652 cooperativas, com 9.016.527 associados e, dessas 1.548 são cooperativas agropecuárias, com cerca de 940 mil associados. Destaca-se a relevância das cooperativas na atividade econômica, tendo uma participação de 6% no PIB brasileiro, sendo que o agronegócio incluindo gado e carnes correspondem por 25% do PIB total (OCB, 2011b).

Nos Estados do Sul, as cooperativas também se desenvolveram principalmente em comunidades de origem alemã e italiana, que conheciam as práticas do cooperativismo. No Paraná, até 2010, eram 237 cooperativas que agrupavam mais de 535 mil associados e, dentre essas cooperativas, 82 eram cooperativas agropecuárias (OCEPAR, 2010). Ainda segundo os dados da Ocepar, as cooperativas de agronegócio são responsáveis por 56% da economia agrícola do Estado, e seu faturamento no ano de 2009 foi cerca de 22 bilhões de reais, envolvendo diversos segmentos, entre eles: soja, trigo, milho, feijão, arroz, leite, aves, suínos, café, cevada, cana-de-açúcar, canola, mandioca e triticale.

Em relação a cadeia de suínos e, seguindo as considerações do Ipardes (2002), constata-se que, quando o produtor trabalha de forma independente, o relacionamento é direto

dos subsistemas para o mercado, ou seja, não há intermediários. Na forma integrada, o processador controla totalmente a produção de suínos, o que significa que ele detém todo o controle de produção, abate e processamento. Já na produção cooperada, foco do presente estudo, o produtor é cooperado em uma determinada cooperativa e com ela tem relações contratuais para o processamento dos suínos.

No âmbito internacional, os maiores importadores de carne suína do Brasil (quarto maior exportador do produto), são Rússia, Hong Kong, Ucrânia e Argentina, somando cerca de 230 mil toneladas de um total de 479.488 mil toneladas de janeiro a novembro de 2011. Destaca-se que a China é o maior consumidor da carne, sendo responsável por quase 50% no mercado internacional (ABIPECS, 2011a).

Já no Brasil, o consumo da carne suína, que é de 15 kg/hab/ano é baixo em relação ao consumo de frango e bovino (54 e 38.3 kg/hab/ano, respectivamente). Em contrapartida o consumo mundial é de 42% carne suína, 26% bovina e 32% ave (ANUALPEC 2011; 2012). Em relação ao baixo consumo da carne suína, Saab (2011) considera que além do fator preço, o que contribui é a imagem de carne pouco saudável e de condições inadequadas de criação, além de pouca variedade de cortes.

Com as mudanças tecnológicas e melhorias no processo de produção, esse quadro vem se modificando, atualmente o consumo de carne suína apresentou um aumento considerável. Fato esse comprovado em um relatório de consumo da carne divulgado no Anualpec (2011). Conforme dados, o consumo interno do país passou de 2.402 toneladas em 2002 para 2.827 toneladas em 2011, crescimento de quase 20% no consumo. Tais transformações se relacionam, principalmente, com questões de sanidade e o próprio preparo da carne (RAIMUNDO; ZEN, 2010), além das questões culturais e mudanças no hábito de consumo (SAAB 2011).

Os resultados acima apontam que a suinocultura vem apresentando crescimento significativo no consumo, o que ocorre em consonância com o aumento no rebanho. Verifica-se ainda que o Brasil é o quinto maior produtor de suínos, ficando atrás da China, Alemanha, Espanha e Estados Unidos (FAO, 2010). Em 2002, conforme dados da Anualpec (2011), o rebanho era de quase 32 milhões de cabeças, com uma produção líquida de 2872 mil toneladas. Já em 2011 o rebanho passou para mais de 39,5 mil cabeças e com produção líquida de 3388 mil toneladas. É válido destacar que, da produção brasileira, 75% é comercializado no próprio país de forma industrializada. Ainda segundo o Anualpec, na região sul, em um comparativo dos anos de 2002 para 2011, o efetivo de suínos que era de 13.649.140 cabeças passou para 18.104.972.

No Paraná, a cadeia segue uma tendência nacional, concentrada em poucas e grandes empresas frigoríficas, sendo que abarcam um sistema tecnológico eficiente e concorrem com grandes empresas do mercado mundial. As indústrias paranaenses de abates de suínos respondem por 83% do abate inspecionado e se diferenciam em tecnologia, escala e gestão (IPARDES, 2002).

Atualmente o Paraná participa com 48% do total do rebanho nacional (SEAB, 2011). De acordo com os dados do Anualpec (2011), no Estado é possível verificar crescimento no efetivo de suínos, o qual passou de 4.258.075 em 2001 para 4.913.724 cabeças em 2011. Na região Oeste o efetivo de suínos passou de 1.172.386 cabeças em 2000 para 1.995.965 em 2009, o que corresponde por quase 40% do total do Estado (IPARDES, 2011).

Considerando-se a relevância dos fatos mencionados, ressalta-se a importância tanto das cooperativas como da cadeia suinícola, uma vez que contribuem consideravelmente para o desenvolvimento econômico. Além disso, a carne suína apresenta-se como um produto importante para exportação, bem como para o consumo interno.

Nota-se ainda que, devido ao crescimento e competitividade do mercado, na maioria das vezes as cooperativas acabam se afastando de seus princípios, dentre eles, o de distribuir sobras aos membros e oferecer preços compatíveis com o mercado independente. Ainda segundo estes autores, isso ocorre, pois o crescimento das cooperativas gera problemas de coordenação devido a busca por maior diversificação, o que por sua vez aumenta a especificidade de ativos transacionados (BIALOSKORSKI NETO, 1998; ZYLBERZSTAJN 2002; HENDRIKSE; VEERMAN 2001). As sobras das cooperativas, consideradas um pequeno valor, não diminuem a possibilidade de oportunismo. Nesse caso, o produtor que consegue obter desenvolvimento tecnológico e possibilidade de ganhos melhores no mercado, pode se afastar da cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Dessa forma, a cooperativa deve encontrar meios para manter seus cooperados, justificando o sistema cooperativo e, ao mesmo tempo, tendo que crescer para competir com outras empresas presentes no mercado. Assim, o desafio das cooperativas modernas é de sustentar seu papel centrado no homem e, ao mesmo tempo, ser uma organização competitiva (ZYLBERZSTAJN, 1994; BIALOSKORSKI NETO, 2002).

No entanto, tal crescimento ocasiona, também, problemas na relação Agente e Principal, que conforme as considerações de Bialoskorski Neto (1999) o associado é considerado como Agente, uma vez que recebe estímulos para atender ao exigido e a

organização cooperativa como Principal já que recebe e processa a produção, além de estabelecer padrões de produto e processo.

Zylbersztajn (1994) alega que esse fato pode ser evidenciado a partir da ótica da Teoria da Agência, a partir dos estudos dos custos de agência, gerando problemas de coordenação advindos das relações entre os cooperados e cooperativas. Um aspecto a ser observado é que os custos de contratação e os problemas entre os agentes são agravados pela assimetria de informação, o que pode afetar as relações de confiança entre as partes (BERTOLIN ET AL, 2008). Nessa relação, um fato importante é a falta de separação entre propriedade e controle, pois na maioria das vezes os dirigentes das cooperativas são também seus associados (COSTA; AZEVEDO, 2010).

Os aspectos citados fazem com que os contratos ganhem espaço e notoriedade. Pois, quanto maiores são as especificidades e as dimensões mensuráveis tratados por Williamson (1985) e Barzel (2005), maiores são as preocupações com as negociações e a redução de seus custos associados. Além disso, a própria relação cooperada e cooperativa, delineada através de contratos busca reduzir a assimetria de informação e o comportamento oportunista (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Apesar de existir contato direto entre as partes envolvidas, faz-se necessária a realização de contratos para garantir o equilíbrio entre as partes, tanto do produtor - nesse caso de suínos - para evitar que o mesmo negocie com outros agentes no mercado, como para que as cooperativas honrem seus compromissos com os cooperados.

Assim, destacam-se as relações contratuais, uma vez que, quando os produtores e processadores têm ligações, seja por cooperativas ou por sistema de parceria, o que prevalece entre eles é a estrutura de governança contratual. Tal fato não ocorre quando os produtores comercializam direto para o mercado. Zylbersztajn (2009) considera que as relações contratuais formais e acordos de cooperação são formados por informação de longo prazo que se estabelece entre os agricultores, fornecedores de insumos, processadores ou sistemas de distribuição. Nesse caso, as relações que ocorrem através do mercado geram custos associados às transações, sendo estes minimizados através dos contratos.

Nesse aspecto, dois problemas estão associados aos contratos (ZYLBERSZTAJN, 2009). O primeiro é a ineficiência do judiciário que, muitas vezes, não corresponde às expectativas geradas pelas partes. Logo, destaca-se a relevância das instituições através do regramento e garantia de fazer valer os contratos firmados, bem como o direito de propriedade. O segundo problema é a própria fragilidade do contrato, uma vez que não consegue abranger de forma totalmente completa os atributos de transação e mensuração,

associados à especificidade dos ativos e da transação sendo, portanto, considerados incompletos.

Diante disso, na presente investigação, busca-se entender os relacionamentos entre as cooperativas e produtores de suínos, quando o último é cooperado. Nessa orientação, torna-se significativo entender o aumento da complexidade dos relacionamentos entre cooperado e cooperativa, devido à ampliação das especificidades e dimensões mensuráveis na transação tanto nas relações contratuais formais, como em acordos de cooperação.

Dentro desse contexto, busca-se resposta à seguinte questão de pesquisa: **Como os atributos da transação e a mensuração podem influenciar as relações contratuais entre produtores e processadores em estruturas cooperadas suinícolas localizadas na região oeste do Paraná?**

1.1 OBJETIVOS

Tendo como base a pergunta de pesquisa exposta anteriormente, apresenta-se o objetivo geral e, em consonância com este, os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Compreender como os atributos da transação e mensuração influenciam as relações contratuais entre produtores e processadores em estruturas cooperadas suinícolas localizadas na região oeste do Paraná.

1.1.2 Objetivos específicos

- 1 Caracterizar as cooperativas agroindustriais e a cadeia suinícola no oeste do estado do Paraná;
- 2 Apresentar o papel das instituições presentes no sistema agroindustrial suinícola;

- 3 Identificar quais são os atributos de transação e mensuração presentes nessas estruturas cooperadas;
- 4 Descrever como ocorrem as relações contratuais entre produtor e cooperativas na presença dos atributos da transação e mensuração;
- 5 Assinalar os papéis desempenhados pelos cooperados e cooperativas, enquanto agentes e principais, respectivamente.

1.2 JUSTIFICATIVA

A justificativa do tema ocorreu primeiramente, devido à importância das cooperativas e em relação à participação das cooperativas agropecuárias na economia do país e no Paraná. Um dado importante é que as cooperativas participam com 6% PIB no Brasil, o que demonstra sua importância na participação econômica para o país (OCB, 2011a). Ainda de acordo com a OCB as cooperativas agropecuárias correspondem a 23% do total das cooperativas instaladas no Brasil, fato esse relevante por ser a segunda maior concentração, só perdendo para as cooperativas de trabalho. Conforme a Ocepar (2010) as cooperativas agropecuárias representam 56% da economia agrícola do Paraná e 14% do PIB do Estado. Um ponto importante é que cerca de um terço dos produtores rurais do Paraná são cooperados. E a participação das cooperativas agropecuárias do Estado em relação a produção de suínos chega a quase 35% da produção total do Estado.

Em relação à cadeia suinícola no Brasil, em 2011 o rebanho foi superior a 37 milhões de cabeças. A região Sul corresponde a mais de 18 milhões de cabeças (ANUALPEC, 2011). O estado do Paraná foi responsável até novembro de 2011 pelo abate de 5.549.333 cabeças, o que corresponde a 48% do rebanho nacional e 27% da região Sul. Número maior se comparado com o mesmo período do ano anterior que foi de 4.766.626 (SINDICARNE, 2011).

A escolha da região, oeste paranaense, deve-se ao fato da cadeia suinícola ter um forte desenvolvimento nesta região, devido à concentração de grandes empresas com estruturas cooperadas, pois das 81 cooperativas agropecuárias do Paraná 16 se encontram nesta localidade. Assim, o que se nota é que no Estado a cadeia de suínos segue padrões nacionais concentradas em poucas, porém grandes empresas. Na região oeste o rebanho de

suínos chega a quase 2 milhões de cabeças. Sendo o PIB de 3,7%, caracterizado pela agropecuária e a industrialização, significativo para o Estado (IPARDES, 2011).

É importante considerar que o objetivo deste trabalho está relacionado, também, com a forma da organização cooperativa, pois ela tem como critério atender aos cooperados, oferecendo serviços de apoio e preços acessíveis para aquisição da produção. Nesse caso, é necessário conhecer como ocorre esse relacionamento entre os cooperados e as cooperativas, uma vez que o primeiro é associado da cooperativa e, ao mesmo tempo tem relações contratuais com a mesma para vender sua produção, no caso desta pesquisa, de suínos. Dentro do sistema cooperativo estudado, o foco do estudo é a cadeia suinícola, pois a mesma é estruturada a partir de três formas: independente, cooperado e integrado (IPARDES, 2002). Neste sentido, essa cadeia atende a determinação dos objetivos impostos neste trabalho, pois na forma de cooperativa tem-se a relação entre o produtor dos suínos e as cooperativas que recebem e, ainda, muitas vezes, atuam no mercado processador.

Outro fato que justifica a realização desse trabalho é estrutura de governança praticada pelas cooperativas, que tem como base fundamental a forma híbrida. Valentinov e Fritzsich (2007) reconhecem a dificuldade que se tem em enquadrar à cooperativa em uma estrutura de governança via mercado ou hierárquica. Com base em autores como Williamson (1985) que traz as estruturas de governança e Ménard (2004) que propõe a decomposição das formas híbridas, os autores sustentam que a organização cooperativa não pode ser caracteriza em termos de mercado ou hierarquia uma vez que detém uma estrutura coletiva de seus membros.

Os autores Valentinov e Fritzsich (2007) concluem que a organização cooperativa tem como base fundamental a igualdade dos direitos de propriedade o que não ocorre no mercado ou na hierarquia. Assim para os autores a cooperativa está em um contínuo entre mercado e hierarquia, o que se caracteriza como uma forma híbrida, como também sustenta Chaddad (2009). Para Chaddad em alguns casos a organização cooperativa se relaciona com o mercado, pois seguindo seus princípios não seleciona parceiros e tem certa autonomia. Já em outros casos ela se aproxima da forma de uma estrutura hierárquica, pois tem aspectos formais, controles, e administração central e, ainda, em outros casos trabalha com contratos.

Zylbersztajn (1994), com base nos trabalhos de Berle e Means, de 1932, afirma que um problema das cooperativas está pautado na separação entre propriedade e controle, pois são formadas por gestores profissionais não-detentores de capital. Muitas vezes, essa relação é afetada tanto pela atuação da cooperativa, pois ela atua muitas vezes no mercado processador e acaba tendo foco para a competição de mercado e menos para a questão de

apoio ao cooperado, como pelo próprio cooperado que busca retornos melhores fora da cooperativa.

Nesse caso, quando ocorre essa diversificação o produtor cooperado, também, deve investir para melhorar sua produção e atender as características da cooperativa, que por sua vez atende as exigências do mercado. Conforme Ferreira e Braga (2004) as cooperativas passam a buscar estratégias como a parcerias com outras cooperativas, fusões e diversificação. Assim conforme destacam Hendrikse e Van Oijen (2002) não existem uma literatura específica sobre a diversificação das cooperativas, o que se tem são as percepções das cooperativas e sua evolução ao longo dos tempos para se adequarem ao mercado.

Um aspecto importante é que quando o cooperado, que é produtor contratado da cooperativa, começa a ter mais acesso a questões tecnológicas e melhorar seus sistemas de produção, começam a surgir opções para sair da cooperativa, considerando que o mercado oferece preços maiores para a compra de sua produção (BIALOSKORSKI NETO, 1998; ZYLBERZSTAJN 2002). Um problema inerente a essas questões é que a cooperativa passa a desenvolver estratégias para assegurar a presença do cooperado na cooperativa, justificando, assim, o funcionamento da mesma. Duas questões podem ser inferidas desse contexto dando sustentação na presente investigação: a primeira refere-se aos problemas inerentes aos contratos incompletos e a segunda, aos direitos de propriedade.

Com relação aos estudos e pesquisas no que tange aos contratos em organizações cooperativas no Brasil, foi desenvolvido um estudo exploratório nas revistas RAE Eletrônica, RAC, Eletrônica, Revista Brasileira de Economia e Sociologia Rural e no Congresso Sober², poucos trabalhos foram encontrados no que se refere ao estudo de contratos em cooperativas³. Assim os artigos ou se relacionam com cooperativas ou com contratos, mas a relação entre eles ainda é pouco desenvolvida na literatura.

Bialoskorski Neto (2002) divulgou um estudo no Workshop Internacional sobre as tendências do cooperativismo da USP, no qual sustenta a necessidade de estudos em cooperativas, buscando a compreensão das relações contratuais. Outro pesquisador do PENSA⁴, Zylbersztajn (2009) observa que estudos realizados com contratos ocorrem somente com base nos dados visíveis da contratação (formal), sendo estas muito amplas, mas que as relações informais podem trazer diversas dimensões contratadas não aplicadas a este estudo, e

² Congresso da Sociedade Brasileira e Economia Rural

³ A busca ocorreu nos últimos cinco no Congresso Sober, e nas revistas Revista. Brasileira Econ. Soc. Rural e RAC e RAE Eletrônica.

⁴ PENSA é um programa de conhecimento em Agronegócio, vinculado ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

acrescenta que no Brasil ainda devem ser mais desenvolvidos estudos nas relações contratuais formais e informais.

A abordagem que fornece base para o estudo das relações contratuais está na questão das Instituições tratada nos trabalhos de North (1991). O autor observa que quando os contratos têm falhas no mecanismo de manutenção do equilíbrio entre as partes, tem-se a busca pelo regramento vindo das instituições para que se possa prevalecer o que é justo, garantindo o que foi firmado. Outra questão é que a incompletude contratual gera dificuldade de garantir o direito de propriedade. Nesse caso, os dois aspectos trazem prejuízos para as partes envolvidas nas transações.

Um aspecto significativo na presente investigação é a relação entre o Agente e o Principal tratado pela Teoria da Agência e Teoria dos Contratos, na qual se procura explicar o equilíbrio entre cooperado e cooperativa através das relações contratuais e dos incentivos. O objetivo é minimizar os custos de Agência, custos de transação e diminuir a assimetria de informações com base na teoria dos custos de transação e mensuração.

Salienta-se a importância da cadeia suinícola para o desenvolvimento do presente estudo, uma vez que, na região escolhida para pesquisa, estão presentes as formas de cooperação entre o produtor e a cooperativa regidas por contratos entre as partes. As verificações e perspectivas de crescimento já apontadas para o setor suinícola na região Oeste do Paraná, bem como das cooperativas indicam que esse desenvolvimento pode trazer benefícios para o setor, mas também ser gerador de problemas. Nesse caso, torna-se fundamental compreender como isso pode afetar as relações contratuais em estruturas cooperadas. Dessa forma, entende-se que o trabalho traz benefícios para a área uma vez que é importante o estudo das estruturas de governança e das relações contratuais como forma de compreender a dinâmica do setor cooperativo e suas implicações para a cadeia suinícola.

2. REVISÃO TEÓRICA

Na revisão da literatura foram abordadas as questões relativas à Nova Economia Institucional, destacando o papel desempenhado pelas instituições quanto ao regramento do ambiente econômico. Em um nível microanalítico foram estudadas as teorias da Economia dos Custos de Transação e Teoria dos Custos de Mensuração, Teorias dos Contratos e Agência. Além disso, será abordada a teoria referente à cooperativa, de modo a explicar sobre surgimento e desenvolvimento das mesmas que dão o aporte teórico necessário para a discussão e delineamento deste trabalho.

2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL

A Nova Economia Institucional (NEI) surge questionando a teoria neoclássica. Enquanto a última trata a firma como fator de produção, a primeira considera que o mecanismo de preço não é suficiente para explicar as ações dos agentes no mercado (COASE 1937; ZYLBERTAJN, 1995; FARINA, AZEVEDO, SAES, 1997).

Um dos marcos para o surgimento da NEI foi o trabalho de Coase (1937), no qual afirma que, ao se considerar que o mercado funciona apenas pelo mecanismo de preço e que a firma é um fator de produção, pouco é possível fazer para que as organizações possam ter melhorias em seus processos e se diferenciar no mercado.

Coase (1937) faz o seguinte questionamento: se o mercado é coordenado somente pelo mecanismo de preço, por que, então, as organizações existem? Quando ele considera que a firma não cumpre somente a função de produção, ele não nega a teoria neoclássica, mas admite que a firma deva ser vista além desse fator, pois ela desenvolve transações entre os agentes dos mercados (SAES, 2009). Nesse sentido, Coase argumenta que a firma existe para que as relações no mercado possam ocorrer e que em muitos casos a integração vertical acaba sendo mais viável que o mercado em relação aos custos associados.

Nessa perspectiva, a função da firma é minimizar os custos que ocorrem através das transações do mercado. Isso significa que pode se tornar mais barato fazer de forma interna do

que ter muitas relações no mercado. Zylbersztajn (2009) ressalta que Coase estava preocupado em explicar as firmas do mundo real, contrapondo-se aos teóricos neoclássicos. Logo, sua base de discussão está em buscar as razões para a existência das firmas com base nos custos comparativos de se produzir de forma interna ou adquirir o produto através do mercado. Nesse sentido, ele ressalta que Coase reconheceu que os mercados, bem como as firmas, não funcionam a custo zero.

Nesse aspecto, as instituições desempenham papel importante no mercado. Nas palavras de Farina, Azevedo e Saes (1997, p.30), a função das instituições é “regulamentar e impor as regras ao jogo econômico. Essas regras, por sua vez, fazem parte do conjunto de instituições que formam um determinado ambiente institucional.”

As origens da NEI, para Gomes (2004) estão baseada no velho institucionalismo americano. Mas o autor enfatiza que a corrente teórica neoclássica não deu a devida importância para as instituições e que a NEI vem em defesa do papel desempenhado pelas instituições para o processo de desenvolvimento econômico.

Zylbersztajn (2009, p. 43) explica que “O ponto central é de que as instituições são relevantes, são passíveis de análise, afetam e são afetadas pelas firmas e organizações.” É importante destacar que são dois níveis de análise estudados na Nova Economia Institucional. De acordo com Azevedo (2000), a NEI centra-se em um nível macroanalítico que é constituído pelas instituições amparadas por pesquisadores como Douglass North, Steven Cheung e Barry Eichengreen. Em um nível microanalítico são as estruturas de governança, com contribuições, Principalmente de Yoram Barzel e de Oliver Williamson. A partir do momento em que a firma passa a ser vista como um nexo de contratos abre-se espaço para o estudo das organizações enquanto arranjos institucionais, sendo que a base para se desenvolver no mercado são as regras impostas pelas instituições, o que cria a ligação entre os níveis micro e macroanalítico (ZYLBERSZTAJN, 2009).

O ambiente institucional é visto como a base para o desenvolvimento das organizações, uma vez que é seu papel delinear os caminhos que as organizações poderão se desenvolver. North e Williamson tratam as instituições enquanto regras vistas a partir da perspectiva econômica e de manutenção do mercado. Para Williamson (2000), instituições importam e são, também, susceptíveis para análises a partir das ferramentas da teoria econômica.

No presente trabalho foram abordadas as questões relativas às instituições seguindo a perspectiva de Douglas North. Desse modo, na visão de North (1991), as instituições são responsáveis por estruturar as relações políticas, sociais e econômicas a partir de concepções humanas, restringindo suas ações. Na visão do autor, essas instituições consistem em restrições informais, podendo ser sanções, tabus, tradição e códigos de conduta, bem como regras formais formada pela constituição, leis e direitos de propriedade, tendo como objetivo fundamental criar a ordem e reduzir a incerteza nas trocas.

Nesse sentido, entende-se que a instituição é vista a partir do controle da ação coletiva, indo do desorganizado para o padronizado, sendo exemplos: a família, a corporação, a associação comercial, o estado (COMMONS, 1931). Nesse caso, conforme o autor, o que muda de uma para outra é o grau de liberdade e a expansão da ação individual para a ação coletiva. Assim, este controle sempre irá resultar em ganho ou perda para um indivíduo ou mais, sendo que o estado é um dos grandes responsáveis por desenvolver e impor as regras aos indivíduos, deixando claro o que este pode e não pode fazer sobre determinada ação.

Em consonância com o pensamento de Commons, North (1991) questiona por que se faz necessário limitar as ações humanas. A explicação é uma analogia com um jogo. Em uma situação em que se tem o jogo repetido, informações completas sobre o desempenho passado do jogador e poucos jogadores, a possibilidade de cooperação entre eles para a maximização do lucro é maior do que em uma situação contratária. Isso significa que a cooperação se torna mais difícil, Principalmente, quando a informação é incompleta e quando se tem um grande número de jogadores. Analogamente no mercado ocorre da mesma forma, pois o que se tem são muitas empresas competindo e umas com informações privilegiadas e/ou com informações incompletas. Assim, torna-se necessário o papel das instituições para que seja possível obter o equilíbrio no jogo. Nas palavras de North (1991, p. 98, tradução nossa), “Estes pólos extremos refletem os contrastes econômicos da vida real”.

Em complemento, para Azevedo (2000) a ação efetiva das instituições pode reduzir os custos das interações entre os seres humanos e, em contrapartida, tornar-se um elemento importante para a eficiência econômica. O autor salienta três elementos importantes para a agricultura advindos das instituições: as regras formais, que são partes mais evidentes das instituições, tendo como principais exemplos a constituição, legislações complementares e conjunto de políticas públicas, tendo como objetivo inibir determinadas ações dos agentes econômicos. A segunda se refere a regras informais, pois o comportamento humano é condicionado, além das regras formais, por aquelas que não estão escritas, mas que restringem

de algum modo as ações, sendo os principais os costumes, valores e códigos de ética. E o terceiro, que é o direito de propriedade de terra que define, delimita e garante o direito sobre a terra, sendo critério para essa garantia o papel das instituições.

As instituições, na visão de Williamson (1985), além de serem responsáveis pelas regras do jogo, ainda oferecem incentivos aos agentes, pois ao mesmo tempo em que é seu papel buscar o equilíbrio, é, também, manter o bom funcionamento do mercado. Entende-se que as instituições são responsáveis não somente pelo regramento do mercado, mas também por fazer valer as leis, sendo necessárias para restringir as ações e para que os agentes no mercado tenham as mesmas chances de competição. Complementando com o pensamento de North (1991), as instituições são as regras do jogo e, ainda, responsáveis pelo equilíbrio entre as partes.

O foco deste estudo versa sobre o nível microanalítico, que são as estruturas de governança tratadas na seção seguinte, juntamente com a Economia dos Custos de Transação. É válido destacar que a firma é vista a partir de relações contratuais (ZYLBERSZTAJN, 2009) e que existem desvantagens em utilizar somente o mecanismo de preço para a tomada de decisão, sendo que existem custos associados mesmo quando existem relações contratuais (COASE, 1937).

Farina, Azevedo e Saes (1997) destacam que a NEI não se desenvolveu de forma unificada, inspirando diversos trabalhos posteriores aos de Coase. Uma dessas contribuições é a de Williamson, por apresentar características complementares aos trabalhos de Coase, tendo como nível de análise as estruturas de governança. O foco da teoria de Williamson está em explicar de forma empírica as estruturas de governança e como a firma deveria decidir sobre qual mecanismo seria mais viável: o mercado, contratos ou internalizar as atividades, que são chamadas de estruturas de governança tratadas na teoria econômica dos custos de transação.

2.2. ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação tem como marco inicial os trabalhos de Coase, em seu artigo *The nature of the firm* (1937), em que ele discute o funcionamento dos mercados e os custos associados à movimentação dos agentes. Williamson (1985) esclarece que a Nova Economia Institucional tem preocupação com a firma não somente como função

produção, mas como estruturas de governança e que a ECT faz parte da pesquisa tradicional da NEI.

No limite, toda a produção poderia ser feita dentro de uma mesma firma e que esta passaria, então, a ser responsável por coordenar, além da produção, também, as ações dos agentes econômicos (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Os autores esclarecem que Coase centra sua análise em dois extremos: a firma e o mercado, mas ele não nega a existência de contratos e reconhece que essa é forma mais comum de coordenação dos sistemas. Assim, a firma e o mercado concorrem entre si quando existe uma função comum para coordenar a atividade econômica.

Desse modo, os custos associados entre a escolha da firma ou do mercado diferem entre si e não se trata apenas de custos de produção (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Esses custos são formados por: custos de descobrir os preços praticados no mercado, custos de coleta de informações e custos de negociação e estabelecimento de um contrato (COASE, 1937). No entanto, os custos de transação que são apresentados por ele não são fáceis de observar ou mensurar

Da mesma forma, Zylbersztajn (2009) explica que existem custos associados ao funcionamento do mercado e que estes podem ser maiores que os custos internos à organização. O autor enfatiza que esses custos não eliminam a possibilidade da condução das transações via mercado e que o sistema de preços continua sendo relevante, mas não suficiente, sendo usado em casos particulares. Para o autor, o mecanismo de mercado é exceção e o mecanismo contratual é regra. Nesse caso, admite-se que a firma é vista como um nexo de contratos, amparados pela lei quando formais, e quando informais são amparados por salvaguardas reputacionais e mecanismos sociais.

Cabe destacar que os avanços dessas teorias foram feitos por diversos pesquisadores, dentre eles Oliver Williamson, com a Economia dos Custos de Transação (ECT). Conforme Rocha Junior et al. (2008), nas décadas de 60 e 70, com os trabalhos de Williamson, a teoria dos custos de transação ganha mais força dentro da literatura econômica. Assim o papel das instituições fundamenta-se, também, em minimizar os custos de transação, sendo que os autores salientam que os contratos seriam uma forma viável de obter esse resultado.

Os estudos da ECT têm como foco os custos de transação. Para Williamson (1985), custos de transação são vistos tanto *ex ante* como *ex post*. O primeiro se refere à

elaboração, negociação e salvaguardas do acordo. Além disso, a elaboração de uma documentação complexa em que numerosas contingências são reorganizadas. Também, o documento pode ser incompleto e surgirem lacunas a serem preenchidas pelas partes. E os *ex post* incluem os custos que surgem da falta de alinhamento nas relações contratuais, custos que podem vir de esforços bilaterais para corrigir desalinhamento *ex post*, custos associados a estruturas de governança em que as disputas ocorrem e os custos de manter os contratos e as estruturas de governança.

Em consonância, Farina, Azevedo e Saes (1997) alegam que o custo de transação, para ter uma definição completa, engloba, além do que já foram citados acima, os problemas inerentes à adaptação às mudanças no ambiente econômico. Dessa forma, as estruturas de governança são determinadas de acordo com a capacidade de resposta a essas mudanças. Assim, a eficiência adaptativa e custos de transação ocorrem por duas vias. A primeira se refere ao fato de que as mudanças no ambiente modificarão as transações e traz a necessidade de revisão de contratos, o que implica em custos de transação. A segunda é que as oportunidades de lucro econômico surgem quando o mercado ainda não está em equilíbrio, e os que conseguem aproveitar essas oportunidades são os que se adaptam mais rapidamente a essas contingências. A consequência é que aqueles que têm deficiências de adaptação geram custos de transação na medida em que implicam em perda de oportunidade e lucro (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997).

Em relação à ECT, comparando-a com outros estudos, Williamson (1985, p. 18, tradução nossa) explica que:

[...] a Economia dos Custos de Transação (1) é mais microanalítico, (2) é mais autoconsciente sobre suposições comportamentais, (3) introduz e desenvolve a importância econômica da especificidade dos ativos, (4) baseia-se mais na análise institucional comparativa, (5) diz respeito à empresa de negócios como uma estrutura de governança, em vez de uma função de produção, e (6) coloca maior peso para a questão institucional *ex post* ao contrato, com ênfase especial na ordem privada.

Assim, os custos transação são custos que não estão diretamente ligados à produção, mas que aparecem à medida que os agentes se relacionam e surgem problemas de coordenação (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997). Portanto, na ECT a unidade de análise fundamental é a transação (WILLIAMSON, 1985). No mesmo sentido, Zylbersztajn (1995) comenta que o objetivo da ECT é o de estudar os custos das transações como indutores das estruturas de governança com base em arcabouço analítico institucional, tendo como base fundamental de estudo, a transação.

O foco da ECT, de acordo com Williamson (1985), foi desenvolvido para vários tipos de organizações econômicas. Porém ele salienta que seu estudo está centrado nas firmas, mercados e relações contratuais, estando no limite entre mercado e hierarquia, o que vai ao encontro à proposta do presente estudo, uma vez que o objetivo é estudar a firma enquanto cooperativa e as relações contratuais entre estas e os produtores, tendo como objetivo Principal de estudo a transação. Assim, faz-se necessário compreender as bases que sustentam a ECT, sendo tratadas por Williamson como pressupostos comportamentais ou características dos agentes que são racionalidade limitada e oportunismo, bem como a característica ou atributos da transação que são frequência incerteza e especificidade dos ativos.

2.2.1 Pressupostos comportamentais

Na ECT, consideram-se dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o oportunismo, sendo fundamentais para a compreensão da teoria. A primeira, ao contrário do que os neoclássicos afirmam, considera que o ser humano não é capaz de absorver e processar de forma ilimitada todas as informações, mas que sua racionalidade tem limite. Zylbersztajn (1995) alega que a racionalidade limitada é um pressuposto que está em consonância com o comportamento otimizador, o que significa que o agente deseja aperfeiçoar ao máximo suas ações, porém não consegue satisfazê-la em sua totalidade. Williamson (1993) sustenta que a racionalidade limitada resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, recuperar e processar as informações, sendo que, devido a essa característica, os contratos, por sua natureza, são incompletos.

Essa incompletude dos contratos, para Azevedo (2000), deriva do pressuposto da racionalidade limitada devido aos limites cognitivos que caracterizam os agentes, fazendo com que não seja possível delinear todas as contingências futuras. O autor destaca que frequentemente se confunde a racionalidade limitada, que é uma característica dos agentes, com a incerteza, que é uma característica do ambiente. Ele afirma que a distinção é uma questão de essência. Nesse caso, os limites à racionalidade refletem na dificuldade para resolver problemas complexos, mesmo quando se tem informação perfeita.

No entanto, Azevedo (2000) ressalta que existe forte relação entre incerteza e racionalidade limitada, uma vez que aquela torna os problemas econômicos mais complexos,

e esta limita a capacidade cognitiva dos agentes. Assim, para alcançar seus objetivos, os agentes constroem estruturas de governança para minimizar as falhas contratuais inter ou intraorganizacional. Essas características fazem com que os contratos sejam incompletos, e que os agentes busquem no curto prazo benefícios com a quebra contratual.

Em relação ao oportunismo, Williamson (1985) esclarece que é o autointeresse do indivíduo o que inclui algo mais aparente, mas não é limitado a isso, como enganar, mentir e roubar. Assim, ele considera que o oportunismo para a ECT é estabelecido através do uso da informação incompleta ou distorcida e, de alguma forma, associado ao fato de enganar, disfarçar ou de alguma forma confundir. Nesse sentido, Azevedo (2000, p. 36) explica que “por oportunismo entende-se que os indivíduos são considerados fortemente auto-interessados; podendo, se for de seu interesse, mentir, trapacear, ou quebrar promessas.” Do mesmo modo, para Zylbersztajn (1995), oportunismo resulta do pressuposto de que o indivíduo é autointeressado e propenso a trapacear e, como busca seus interesses próprios, pode distorcer e omitir informações ou mesmo manipular as informações em benefício próprio.

Dessa forma, o oportunismo faz parte de um jogo não cooperativo em que existe a assimetria de informação, ou seja, informação que o outro agente não tem acesso e que, devido a isso, permite que aquele que detém a informação possa desfrutar de um benefício do tipo monopolista (ZYLBERSZTAJN, 1995). Nesse caso, o autor afirma que a teoria dos custos de transação assume que o agente pode agir de modo oportunista, caso os contratos fiquem expostos a ações que necessitam de monitoramento e salvaguardas contratuais. Isso, por sua vez, incide em custos de transação devido à necessidade de controle sobre a ação dos agentes. Logo, quanto mais específicos são os ativos, maiores são as chances de apropriação da quase renda, ficando o modo contratual mais custoso comparado com a integração vertical. Isso pode ser evidenciado a partir do esquema contratual simplificado elaborado por Williamson (2000). O autor explica que a escolha da estrutura de governança deve ser pautada nos riscos contratuais, indo de uma forma mais simples – o mercado, para uma mais complexa – a hierarquia, conforme a figura 1.

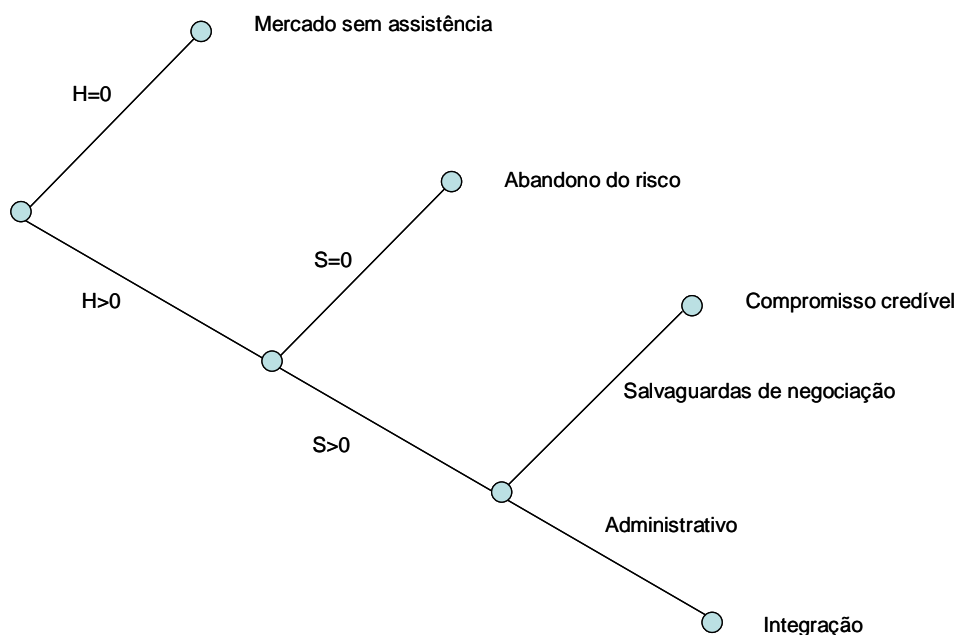


Figura 1: Esquema de contratação simplificado

Fonte: Williamson (2000)

Assim como os agentes podem se beneficiar no curto prazo com lucros superiores devido à assimetria de informações, Williamson (1985) chama atenção para duas questões: o problema do *hold-up* e da quase renda. No primeiro caso, Saes (2009) pondera que, devido à informação ser incompleta ou limitada, os agentes agem em benefício próprio, valendo-se de uma ação oportunista. Para a autora, isso cria a possibilidade de *hold-up*, que é a quebra contratual ou a renegociação do contrato para obter maiores lucros. Nesse caso, os custos de transação são gerados *ex post* ao contrato para monitorar o interesse das partes envolvidas.

Neste caso quando os ativos são específicos Klein, Crawford e Alchian (1978) explicam que existe uma provável circunstância para que um contrato possa ser quebrado ou renegociado e, assim, os agentes possam se apropriar da quase renda. Nesse caso, os autores consideram que:

A circunstância particular que enfatizamos como provável para produzir uma série de ameaças deste tipo de quebra nos contratos é a presença de apropriação da quase renda especializada. Depois que o investimento específico é feito e a quase renda é criada, a possibilidade de o comportamento oportunista ocorrer é muito real. (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978 p. 298, tradução nossa).

Seguindo o pensamento de Coase, Klein, Crawford, Alchian (1978), que afirmam que esse problema pode ser resolvido de duas formas: integração vertical ou contratos. Porém, quanto mais específicos se tornam os ativos, mais as quase rendas são criadas, o que, por sua vez, gera custos maiores de contratação do que os custos da integração vertical. Assim,

quando um ativo pertence a uma pessoa e é vendido para outra pessoa, o valor da quase renda do ativo é o excesso de seu valor sobre o seu valor residual. Isto significa que é o valor em seu segundo melhor uso pela outra parte (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Deste modo, quando uma pessoa age de forma oportunista e força uma renegociação contratual, ela se apropria de uma quantia que ficaria na posse da outra parte, caso o contrato não fosse renegociado.

As soluções contratuais são apontadas por Klein, Crawford e Alchian (1978) como indicativos para resolver a apropriação da quase renda. Segundo os autores o contrato de longo prazo pode ser uma alternativa viável para reduzir esses custos. Nesse caso, quando existe a propriedade sobre o bem ou a integração vertical, não existe a possibilidade pela apropriação da quase renda, pois não teria como ocorrer o *hold-up*. Em relação à forma contratual de longo prazo, podem assumir duas formas: a primeira, pela garantia explicitamente contratual e legalmente imposta por uma instituição ou pelo governo; a segunda é uma garantia contratual implícita imposta pelo mecanismo de mercado pela retirada futura do negócio em questão.

Vale observar que a primeira forma é mais custosa e que a segunda é mais difícil o controle *ex post* à contratação (KLEIN, CRAWFORD, ALCHIAN, 1978). Além das características dos agentes, Williamson (1985) elabora as características das transações ou atributos das transações. O autor destaca os atributos frequência, incerteza e especificidades dos ativos como base para a sustentação da teoria. Assim, as estruturas de governança são formuladas atendendo tanto as características dos agentes como das transações, com o intuito de minimizar os custos de transação e obter maior eficiência.

2.2.2 Atributos das transações

A transação é caracterizada de acordo com os atributos presentes na transação, fazendo com que a firma escolha uma determinada estrutura de governança para reduzir os custos de transação e aumentar sua eficiência. Na ECT existem três diferentes características, sendo elas: frequência, incerteza e especificidade dos ativos e que, juntamente com os pressupostos comportamentais, configuram as estruturas de governança adotadas pelas firmas (WILLIAMSON, 1985).

Em relação à frequência, Williamson (1985) explica que, quando a transação é recorrente, o custo gerado por ela é mais fácil de ser recuperado. Desse modo, na presença de uma estrutura de governança específica para determinado ativo, a frequência torna-se uma dimensão relevante. Ainda segundo o autor, frequência é entendida como o número de vezes que uma determinada transação acontece. Nesse caso, Saes (2009) salienta que quanto maior a frequência das transações, menores serão os custos associados referente à coleta de informações e desenvolvimento de contratos, bem como se torna mais fácil impor perdas aos contratantes como forma de evitar o comportamento oportunista.

Zylbersztajn (2005b) esclarece que a frequência na qual determinada ação ocorre serve, também, para determinar a possibilidade de internalizar determinada etapa produtiva sem perda de eficiência. Nesse caso, esse atributo é importante, pois se associa fortemente à identidade dos atores. Nota-se que, quando uma transação ocorre repetidas vezes, essa identidade dos atores é relevante, visto que se busca minimizar os custos de transação e gerar confiança e reputação entre as partes.

Para Williamson (1985), incerteza se refere a mudanças no ambiente econômico e que impossibilita avaliações precisas sobre determinadas ações. O autor esclarece que, devido à incerteza nas transações, têm-se a necessidade de se fazer determinadas adaptações nas relações. Isso ocorre devido à impossibilidade de se enumerar todas as possíveis contingências ou se estabelecer as devidas adaptações com antecedência. Quanto maior a incerteza torna-se mais complexo o desenvolvimento de parcerias de longo prazo e, maior a possibilidade de desentendimentos quando existe possibilidade de recontração (SAES, 2009).

Entende-se, portanto, que a incerteza muitas vezes é traduzida como a incapacidade de atribuir probabilidades a eventos futuros ou, também, quanto à falta de relação entre causa e efeito, o que significa que, sob ambientes incertos, é ainda mais difícil prever os resultados das ações (SHAVIT; BEZION; HARUVY, 2007).

Para Knighth (1972), risco e incerteza são vistos de forma diferente e são conceitos que não se confundem. Para o autor, risco significa uma quantidade suscetível de medição, ou seja, algo que é passível de ser medido e calculado. Já incerteza não se tem essa possibilidade, ou seja, não é probabilística. Em condição de incerteza, “a essência da situação é a ação de acordo com a opinião, de maiores ou menores fundamentos de valor, nem ignorância total nem informação completa e perfeita, mas conhecimento parcial.” (KNIGHT, 1972 p. 217).

Isso significa que a incerteza ocorre, muitas vezes, pela impossibilidade de conhecer todas as contingências do ambiente e por este mudar de forma constante e, mesmo algumas vezes, de forma inesperada, sendo que essa mudança pode ocorrer tanto por uma questão tecnológica como por decorrência de uma mudança demográfica ou social. Dessa forma, para Saes (2009, p. 34), “a incerteza surge das mudanças no ambiente econômico e nas preferências dos consumidores, bem como da complexidade do próprio ambiente econômico que impossibilita uma avaliação precisa.”

O terceiro atributo considerado na ECT é a especificidade dos ativos. Para Williamson (1996), refere-se ao grau que um ativo pode ser utilizado para outros fins sem perda de seu valor ou perda de utilização. Nesse caso, quanto maiores forem as perdas, mais específico é o ativo. Do mesmo modo, Klein, Crawford e Alchian (1978) argumentam que o ativo, quando instalado, sua retirada pode ser muito cara ou ele pode ser muito específico para um uso particular que gera custos maiores quando ocorrem problemas nas transações que inviabilizam seu uso pela outra parte. Do mesmo modo, para Farina (1999, p. 15), os “ativos são específicos se o retorno associado a eles depende da continuidade de uma transação específica.”

A especificidade dos ativos representa o elemento mais importante para a determinação das estruturas de governança (WILLIAMSON, 1996; ZYLBERSZTAJN, 1995). Ainda segundo o autor, quando o ativo é específico, ocorre uma dependência bilateral entre os agentes, o que implica em estruturas mais adequadas para este tipo de transação na qual uma transação via mercado onera os custos das empresas. É importante observar que quanto mais específico é um ativo, mais existe a possibilidade da apropriação da quase renda. Isso ocorre porque, quando o investimento é feito, existe pouca chance de desfazer o negócio.

Para detalhar as especificidades dos ativos, Williamson (1985) mostra que existe uma variedade de formas e que as ramificações organizacionais variam entre estes. Assim, o autor apresenta seis tipos de ativos específicos: especificidade de lugar, ativo específico físico, ativo específico humano, ativo específico dedicado, ativo de marca e tempo.

Em relação à especificidade de lugar, Williamson (1985, p. 95, tradução nossa) relata que “[...] estações sucessivas que estão localizados em uma relação um do lado do outro, de modo a economizar no inventário e com despesas de transporte.” O autor justifica que essa propriedade unificada passa a ser uma condição preponderante dos ativos específicos e que surge quando os estágios sucessivos estão localizados próximos um do outro. Assim, a especificidade pode ser explicada pela imobilização do ativo, o que significa que sua

configuração ou realocação incorre em altos custos, pois os operam em uma relação de troca bilateral.

O ativo específico físico, para Williamson (1985), é aquele necessário para montar um determinado componente e é necessário investimento específico por uma das partes. Nesse caso, o autor salienta que, caso os ativos sejam móveis e a especificidade seja atribuída às suas características físicas, a aquisição via mercado ainda pode ser possível.

Quanto às especificidades de ativos humanos, para Williamson (1985), é o emprego de uma mão-de-obra específica para determinado trabalho, sendo que a contratação é melhor do que o trabalho autônomo. Geralmente, esse tipo de mão-de-obra é dotado de conhecimento específico ou faz parte de uma área estratégica da empresa na qual são discutidas informação de grande relevância para a empresa. O ativo dedicado, para Williamson (1985, p.96, tradução nossa), pode ser uma planta utilizada para um fim específico pelo uso de um particular, sendo que “[...] a propriedade comum nestas circunstâncias raramente é contemplada.” Williamson (1991) acrescenta dois tipos de especificidade: a de marca, quando a especificidade está atrelada à marca de uma determinada empresa e representa um diferencial para a mesma; a temporal, quando o valor da transação está relacionado ao tempo em que ela acontece, por exemplo, quando um produto é específico em determinada transação.

Segundo Farina (1999, p. 13),

Quanto mais apropriada for a coordenação entre os agentes do sistema, menores serão os custos de cada um deles, mais rápida será adaptação às modificações do ambiente e menos custos serão os conflitos inerentes à relação entre cliente/fornecedor.

Nesse caso, cabe observar que, para obterem-se eficiência e redução nos custos de transação, é necessário fazer uso, tanto das características comportamentais dos agentes como dos atributos da transação. O objetivo é que a firma possa configurar sua estrutura de governança adequada a esses pressupostos e buscar eficiência, reduzindo os custos de transação.

2.2.3 Estruturas de Governança

A partir desses pressupostos, os agentes econômicos buscam a estrutura de governança mais adequada para reduzir os custos inerentes à transação e aumentar sua competitividade. Nesse caso, a ECT expõe três possíveis estruturas de governança. Williamson (1985) as define, Principalmente, com base na especificidade dos ativos, como: mercado, hierarquia (integração vertical) e formas híbridas (contrato).

Farina (1999) observa que a coordenação “[...] não é uma característica intrínseca dos sistemas de produção, mas sim resultado de uma construção dos agentes econômicos.” Entende-se que é preciso a análise dos agentes para decidir sobre qual estrutura de governança é mais adequada a determinada atividade.

Ainda, segundo Farina (1999), é importante enfatizar que não existe uma estrutura de governança melhor que outra, mas que deve haver um alinhamento com as características da transação à qual se vincula. Desse modo, para Williamson (1996), a governança é uma estrutura institucional na qual as transações ocorrem. Do mesmo modo, Zylbersztajn (1995) esclarece que a estrutura de governança adotada terá que compatibilizar os custos associados à estruturação da contratação em relação aos incentivos associados a cada arranjo contratual, além dos custos burocráticos associados. Para Williamson (1985), os atributos da transação frequência, incerteza e especificidade dos ativos configuram as estruturas de governança que são mecanismos que determinam como as transações são realizadas, podendo ser via mercado, contratos e hierarquia, conforme figura 2.

Neste sentido, para Williamson (1985), quando a especificidade dos ativos e a frequência são baixas, a estrutura mais adequada é a *via mercado*. Além disso, ainda segundo o autor, nesse caso não se cria reputação entre os agentes e os custos de transação são baixos, uma vez que o ativo não é específico e está disponível no mercado para negociação. O que se percebe é que nessa estrutura as firmas buscam preços diferenciados e que esse requisito supera outros critérios, como a reciprocidade (PEREIRA; SOUZA; CARIO, 2009). Os autores explicam que, nesse caso, a transação ocorre de forma descontinuada no tempo e de forma impessoal entre os agentes, no qual se estabelece somente a transferência da propriedade de um bem ou serviço por um determinado valor.

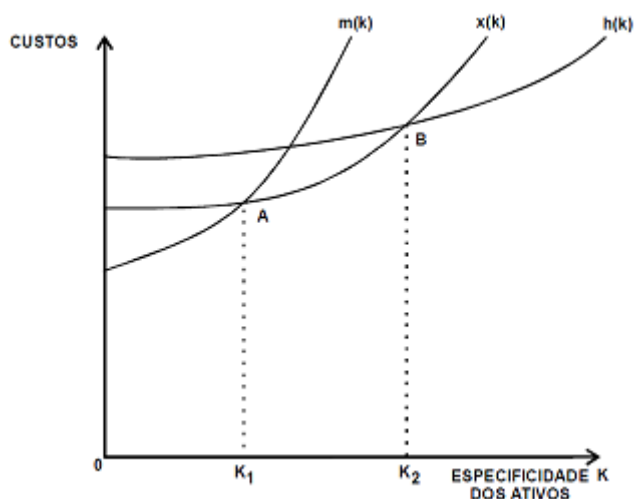


Figura 2: Estrutura de governança com base na especificidade dos ativos
 Fonte: Williamson (1996).

Na estrutura via mercado, Williamson (1985) ressalta que essa escolha ocorre quando os custos de governança variam com a especificidade dos ativos. Nesse caso, quando a transação ocorre via mercado, a soma dos custos de transação e custos de produção é menor, mas, à medida que esses custos aumentam a estrutura por mercado passa a não ser mais tão interessante para a empresa. O autor aponta três vantagens da integração vertical em comparação à via mercado: primeiro, a propriedade comum reduz os incentivos para a subotimização; segundo, a organização interna é capaz de invocar o poder de *fiat*⁵ para resolver diferenças e, no caso dos comerciantes autônomos, a adjudicação se torna mais cara; e a terceira, é que a informação é mais completa para a organização interna, o que possibilita maior controle das ações.

Dessa forma, a *integração vertical* se torna mais vantajosa quando os ativos são mais específicos e quando existe maior necessidade de controle sobre as atividades. Williamson (1985) delinea que essa estrutura de governança se caracteriza por internalizar as atividades dentro da empresa devido à alta especificidade dos ativos. Assim, torna-se custoso - tanto em relação a custos de produção quanto em relação a custos de transação - buscar o produto no mercado. Por outro lado, a probabilidade de comportamento oportunista também se sobressai quando o ativo é específico, pois a parte que irá desenvolver o produto, geralmente, faz investimentos específicos, o que justifica a decisão de integrar verticalmente.

⁵ Para Alchian e Demsetz (1972), poder de *fiat* é o poder de resolução das questões pelo uso da autoridade ou por ação disciplinar.

Nota-se que as discussões acerca dos limites da firma são relevantes na literatura, sendo que autores como Jacobides e Winter (2005), Zylbersztajn (2009), Farina Azevedo e Saes (1997), entre outros, questionam a respeito de quando uma firma deve ou não integrar verticalmente, ou seja, qual é seu limite.

Zylbersztajn (2009) observa que é comum àqueles que lidam com as áreas de decisão da empresa perguntar se deve integrar ou não verticalmente. O autor esclarece que essa pergunta pode ser ampliada, pois na verdade existem diversas formas de integração, como integrar para frente, incorporando atividades do distribuidor, integrar para trás, adicionando as suas atividades à do fornecedor ou, lateralmente, agregando a produção de componentes.

No caso dos autores Jacobides e Winter (2005), estes argumentam que, para entender quando as empresas estão integradas ou não, deve-se olhar para a distribuição das capacidades produtivas. Porém não existem sempre vantagens com a integração. E Zylbersztajn (2005b) ressalta que nem sempre ser o maior é melhor, pois o que se busca é a redução de custos e eficiência e isso deve estar alinhado às decisões da empresa. Assim, deve haver um alinhamento entre custos e benefícios.

Um dos motivos que pode levar as empresas a integrar verticalmente, segundo Jacobides e Winter (2005), é a dificuldade da capacidade de reposta dos atuais fornecedores em desenvolver novos produtos ou melhorar produtos já fabricados. Isso leva a empresa a englobar as transações (AZEVEDO, 2000) que o fornecedor ou o distribuidor desenvolvia.

Farina Azevedo e Saes (1997) acrescentam que a comparação entre a integração vertical e o mercado pode ser verificada a partir de três níveis não excludentes. O primeiro se refere aos aspectos tecnológicos. Nesse caso, os autores afirmam que o mercado tende a ser mais eficiente, pois consegue aproveitar melhor as economias de escala e escopo que decorrem de demandas diferentes. O segundo componente de comparação é a estrutura de informações, pois quando se decide integrar verticalmente, a estrutura de informação é modificada na medida em que as informações individuais no mercado passam a ser comuns na firma. O terceiro nível de distinção é organizacional, que se refere à natureza dos contratos que são desenvolvidos em cada estrutura de governança.

A terceira estrutura de governança tratada por Williamson (1985) são as formas *híbridas* ou contratuais, as quais ele considera tanto as formas contratuais formais quanto as informais baseadas na confiança e reputação entre as partes. A contratação também traz

custos para as empresas e que essa estrutura exige salvaguardas contratuais, pois existe a possibilidade de não cumprimento dos contratos (ZYLBERSZTAJN 2009). O autor afirma que os mecanismos para controle dos contratos podem ser de natureza privada ou através de mecanismos públicos.

Ménard (2002) oferece um complemento à proposta de Williamson para melhor compreensão das formas híbridas, sendo que pode variar entre o mercado e a hierarquia, conforme a figura 3. Para o autor, as formas híbridas envolvem como acordos multilaterais e bilaterais, com ênfase na primeira, sendo que os primeiros revelam melhor as características-chave das formas híbridas.

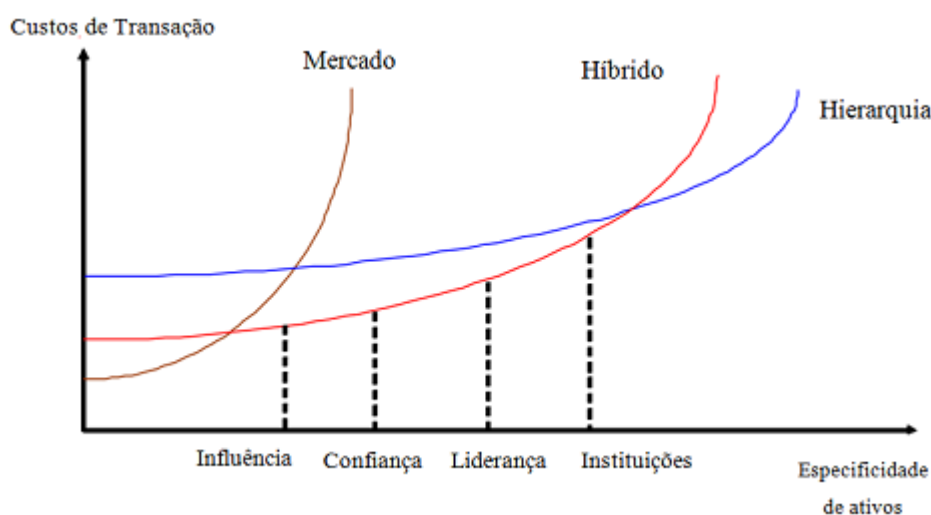


Figura 3: Decomposição das formas híbridas

Fonte: Ménard (2002).

Segundo o mesmo autor, essa estrutura pode ser composta por subcontratações, *clusters*, *networks*, canais de distribuição, canais administrados, contratos não padronizados, entre outros. Ou seja, pode variar de um simples *cluster* até um parceiro quase integrado. Para ficar mais fácil o entendimento das formas híbridas, o autor as agrupou em três categorias: *pooling*, *contracting* e *competing*.

O *pooling* seria a capacidade de reunir recursos e capacidade relevantes para a empresa. Dois motivos são apontados para essa estrutura. A primeira é que o mercado é considerado incapaz e a hierarquia reduz flexibilidade ao criar incentivos irreversíveis e debilitados (MÉNARD, 2002). Dessa forma, o autor nota que essa categoria abrange a seleção entre as empresas, planejamento em conjunto e compartilhamento das informações. Assim, ao

mesmo tempo em que esse arranjo traz benefícios pela busca da renda como motivação para a estratégia, por outro lado, esse compartilhamento de rendas exige decisões discricionárias que podem aumentar a ocorrência de conflitos e desestabilizar os acordos.

O modo *contracting* resulta na contratação mais ou menos formal entre as partes. Essa forma considera a presença de riscos associados à contratação devido ao oportunismo dos agentes e reconhece a presença de contratos incompletos. E por último, a terceira categoria tratada pelo autor, o *competing*, é resultado da competição entre as partes e que ocorre através do mercado.

Farina, Azevedo e Saes (1997) explicam que as formas híbridas “[...] poderiam ser classificadas como elementos de uma ordenação entre as formas extremas de mercado e hierarquia.” Do mesmo modo, para Ménard (2002), as formas híbridas podem ser vistas a partir de um *continuum* de mercado e hierarquia.

Ainda de acordo com a gráfico 2, em um extremo do espectro, próximo aos arranjos de mercado, as formas híbridas fiam-se, primariamente, na confiança, o que não quer dizer que sejam totalmente informais. No outro extremo, os arranjos híbridos são monitorados por um “governo” formal, muito próximo daquele de uma empresa integrada – é o mesmo caso das *joint ventures*. Assim, entre essas extremidades há formas de autoridade baseadas em redes relacionais próximas, que aceitam uma coordenação mais ajustada do que simplesmente a confiança, com regras formais que permitam restringir o comportamento oportunista (MÉNARD, 2002).

Assim, é possível verificar, com base no gráfico apresentado, que Menárd (2002) divide as formas híbridas em confiança, rede relacional, liderança e governança formal, sendo que quanto mais próximo da governança formal, mas próximo está da estrutura de governança integrada.

Verifica-se, dessa forma, que na ECT a decisão acerca do alinhamento entre estruturas de governança e atributos considera o *trade-off* entre incentivo e controle. Quando a empresa busca o mercado, geralmente este apresenta os incentivos às ações desejadas. Quando a estrutura passa a ser integrada, ocorre a troca do incentivo pelo controle (FARINA, AZEVEDO; SAES, 1997).

Em complemento, para Argyres e Zenger (2008), a hierarquia possui vantagens em relação ao mercado para que se possam superar os riscos fundamentais da troca, Principalmente aos perigos que surgem quando a troca desejada requer investimentos

específicos pela outra parte. A partir desta lógica, ainda de acordo com os autores, a decisão de integrar verticalmente ocorre pela incapacidade de gerir os recursos de forma eficaz, via mercado. Dessa forma, quando a empresa decide por internalizar suas atividades, ela busca o controle das atividades principais, sendo que, na maioria das vezes, está atrelada, também, a obter garantia de vantagem competitiva a partir da detenção de determinado recurso.

2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO

Outra vertente tratada sob a perspectiva da Nova Economia Institucional é a Economia dos Custos de Mensuração (ECM), tendo como um dos principais autores Yoram Bazel.

Para Zylbersztajn (2005a), a perspectiva da ECM é mais geral do que a ECT, uma vez que abrange além da coordenação vertical, também, a coordenação horizontal e a estrutura interna das organizações. Assim, conforme Souza e Zylberstajn (2009), a ECM é uma teoria que questiona o modelo Walrasiano como a ECT, mas tem como foco a proteção de valor e a dificuldade de medir as dimensões dos atributos transacionados. Nesse caso, entende-se que a ECT tem como foco Principal a especificidades dos ativos e na ECM, de acordo com Barzel (2005) e Zylberstajn (2005), a unidade de análise são as dimensões mensuráveis garantidas por direitos de propriedade e pelo uso da informação pelos agentes. Desse modo, para Barzel (2005), a informação é apresentada como ponto central da ECM.

Nesse caso, quanto mais informações se têm em relação à determinada transação, menores serão as possibilidades de haver problemas futuros em uma contratação. Segundo Barzel (2005), em relação à informação, um aspecto importante é como ela é obtida. Nesse sentido, o autor observa que é importante verificar como essa informação chega até os agentes que estão envolvidos em determinada transação. O autor levanta alguns questionamentos sobre como essas informações são recolhidas, por qual das partes, se tem um terceiro responsável e, principalmente, qual a qualidade da informação que é ou será utilizada. Isso significa que uma das partes pode ter informações privilegiadas, ou que a informação disponível seja incompleta, o que gera dificuldades de mensuração e onera os custos de monitoramento.

Em uma análise, em um mundo de competição perfeita, a informação é completamente compartilhada e sem custos, porém, como Barzel (2005) analisa que a informação no mercado não é perfeita e não é obtida a custo zero. Isso significa que, para o autor, a informação é uma forma particular de mensuração, sendo que algumas são feitas de forma rotineira (sendo objetiva) e outras somente com o consumo do produto (sendo subjetiva). Ele acrescenta que a informação é cara e difícil de ser transmitida de forma correta. Nesse último caso é que se torna mais difícil a mensuração dos atributos da transação, pois quanto menos informação, quanto mais assimétrica e com menos qualidade, mais difícil a mensuração irá ocorrer de forma objetiva e confiável para as partes.

Para explicar o uso da informação como centro da teoria, Barzel (2005) insere o direito de propriedade. Para Barzel (1997), direito de propriedade consiste no direito que um indivíduo tem sobre determinado ativo ou o poder para consumir, obter resultado dele ou alienar esse ativo. Nesse caso, o direito econômico sobre determinado bem sugere que aquele que detém esse direito pode fazer uso de forma direta ou indireta através da troca (BARZEL, 2005).

O autor observa que o direito das pessoas sobre determinado ativo nunca é constante, mas é função de seu esforço direto na proteção, de outras pessoas e do governo e que pode ser alterado pelas próprias ações individuais. Isso significa que, quanto mais problemas de definição de direito de propriedade, mais os indivíduos usarão recursos para buscar e garantir esse direito. Dessa forma, considera-se que os direitos estão inicialmente em domínio público e podem ser mais bem definidos quando é possível determinar quem será o último proprietário (BARZEL, 1997).

Barzel (2003 p. 51, tradução nossa) diferencia direito de propriedade a partir de duas perspectivas⁶: a primeira é o “[...] direito econômico que reflete na habilidade, em termos de expectativa para com um produto ou serviço. O direito econômico para um ativo é geralmente menos do que o valor presente desses bens e serviços produzidos por meio de um ativo.”; já a segunda, é o direito legal, como “[...] os direitos que reconhece em um determinado estado um ativo como sendo de um indivíduo particular ou um conjunto de indivíduos. Sendo que o direito econômico é garantido por empresas privadas e o direito legal pelo Estado.” (BARZEL, 2005).

⁶ A definição de Barzel (2003) sobre direito econômico e legal está baseada em Alchian (1963) e Cleung (1969).

O fato é que, para a ECM, existem custos porque os direitos de propriedade não são bem definidos (BARZEL, 1997). E devido a isso se torna difícil para a empresa proteger esse direito, o que pode levá-la a buscar a integração vertical pela dificuldade de mensuração dos atributos transacionados. Desse modo, para Zylbersztajn (2005a), a ECM busca, através das dimensões mensuráveis, uma justificativa para a integração vertical. Nesse caso, quando existe a possibilidade de mensuração, ou se é fácil de fazer, a empresa pode optar pelo contrato. Caso não seja, então justifica a empresa fazer a atividade de forma interna.

Os custos de mensuração se associam, portanto, à captura de valor e se é necessária a mensuração para proteger esse valor; o oportunismo é visto na teoria de forma implícita (BARZEL, 2005; ZYLBERSTAJN, 2005a).

Com base nos trabalhos de Barzel, Zylbersztajn (2005a) destaca que são considerados três elementos importantes na ECM. O primeiro é a natureza contratual da empresa na qual são transacionados os direitos de propriedade. O segundo é a natureza da mensuração que ocorre tanto nos insumos como nos produtos finais e que essa medição é imperfeita. Devido a isso, é difícil alocar os incentivos corretos e, como consequência, é mais complicada a elaboração de um contrato mais completo. E o terceiro elemento é a propriedade que tem como base o critério de maximização de valor.

Assim, entende-se que, para Barzel (1997; 2003), os custos de transação são custos associados à transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade dos agentes envolvidos na transação. Isso significa que são os recursos utilizados para estabelecer e manter os direitos econômicos. Barzel (2003) ressalta, ainda, que os custos de transação poderiam ser zero, caso os direitos de propriedade fossem perfeitamente bem estabelecidos e definidos. Mas como isso não ocorre, os custos de transação estão presentes nas transações, pois é preciso garantir esses direitos. Devido a isso, o autor destaca a relação entre a propriedade e o *residual claimancy* (reclamante residual).

Desse modo, a parte que detém o controle sobre o ativo pode fazer uso do direito residual por um ativo para ser usado de forma eficiente. Nota-se que o monitoramento dos agentes devido a esse controle eleva os custos de Agência para evitar o comportamento oportunista, que serão tratados na Teoria da Agência. Como consequência desta ação, o mesmo autor argumenta que a expectativa é que as partes selecionem uma forma contratual que maximize o valor dessa interação. Nesse caso, os contratos poderiam alocar o direito residual para minimizar a dissipação de valor.

Dessa forma, conforme observa Barzel (2005), as firmas que integram verticalmente têm, também, os direitos de propriedade. Hart e Moore (1990) afirmam que a posse dos direitos de controle é crucial para a decisão de integrar verticalmente. Visto dessa forma, caso uma firma desejar controlar as atividades devolvidas para ela por outra, ela poderá fazer um contrato. Porém eles observam que se a firma desejar ter controle sobre os ativos, então, ela deverá integrar verticalmente. Isso ratifica a proposta de Barzel em que ele defende que, além da avaliação dos custos de transação deverá levar-se em conta a mensuração. Nesse caso, se a firma conseguir ter mensuração sobre determinado ativo ela poderá trabalhar a partir de contratos; ao contrário, se a mensuração for custosa e ela desejar ter controle, então, deverá integrar-se verticalmente.

Entende-se que entre os ativos existem variações quanto aos seus atributos. Isso impede que seja realizada uma mensuração exata de cada um. Assim, as dificuldades para obter informação completa definem, também, a dificuldade de delinear os direitos de propriedade (BARZEL 2003). Nesse caso, existem custos associados à diferença do que cada agente busca alcançar na transação, levando aos problemas entre o Agente e o Principal. Desse modo, o Principal tem dificuldade em conseguir com que o Agente trabalhe para alcançar seus objetivos. O mesmo autor sugere que os contratos têm a função de direcionar as trocas de direito de propriedade entre os indivíduos, minimizando os custos e maximizando o valor gerado.

É importante observar que as relações entre os agentes (cooperativas e cooperados), para minimizar os custos de mensuração e transação, ocorrem através de contratos formais e informais. Isso remete essa pesquisa à compreensão de como os contratos podem influenciar as transações. Existem, neste caso, dois aspectos importantes: a busca pelo equilíbrio nas relações entre o Agente, o Principal, bem como a eficiência com o objetivo de redução dos custos de transação. Dessa forma, busca-se ampliar os estudos das formas híbridas ou contratuais a partir da teoria dos contratos como fundamento para ligar as relações entre as partes, busca pelo incentivo e como ferramenta utilizada pela teoria dos custos de mensuração e transação.

2.4 TEORIA DOS CONTRATOS

A teoria dos contratos tem avançado muito na literatura, tendo suas raízes no direito. Nesse sentido, Zylbersztajn (2009) comenta que vários autores, como Williamson (1985), Barzel (2003; 2005) e Hart (1995), desenvolveram um caminho buscando conectar a teoria dos contratos com o entendimento da firma e como base para explicar as formas híbridas das estruturas de governança.

Em relação ao estudo da Nova Economia Institucional, Zylbersztajn (1995, 45) observa que os “contratos representam um papel central na formulação da nova teoria da firma.” O mesmo autor alega que, ao considerar-se um sistema agroindustrial, nota-se que as relações contratuais (formais e informais) ocorrem em diversos níveis da cadeia, sendo entre fornecedores de insumos, processadores e distribuidores.

O que se destaca na presente discussão são as considerações de Zylbersztajn (1995), em que os contratos têm custos associados ao seu funcionamento. O autor explana que esses custos se referem ao desenho, implementação e monitoramento, além dos custos para solucionar disputas que podem surgir devido ao descumprimento das relações contratuais estabelecidas e as características dos agentes, sendo o oportunismo e racionalidade limitados.

No mesmo sentido, Hart e Holmstrom (1987) explanam que estudar detalhadamente o processo de contratação e entender seus riscos e imperfeições é importante para entender e fazer uma análise mais plausível das questões econômicas, tendo destaque para o estudo os contratos escritos, porém eles ressaltam que toda a troca é desenvolvida com base em contratos, podendo estes ser explícitos ou implícitos. Neste caso, também se consideram os contratos informais. Nesse sentido, os autores comentam que os contratos servem para os mercados de competição imperfeita, pois existem diferenças nas transações entre os agentes.

Os contratos podem ser divididos, conforme Williamson (1985), em contratos clássicos, neoclássicos e relacionais. O autor esclarece que os contratos clássicos são aqueles em que as trocas ocorrem sem continuidade e que os agentes não desenvolvem relações duradouras entre eles. Assim, identificação das partes na relação é irrelevante. Desta forma, Zylbersztajn (1995) afirma que as transações são discretas e descontínuas. Assim, esse tipo de contrato associa-se às trocas via mercado. Sendo que um aspecto importante trazido por Zylbersztajn é que no contrato clássico os ajustes ocorrem exclusivamente via mercado e nenhum planejamento de longo prazo pode ser introduzido.

Em relação aos contratos neoclássicos, Williamson (1985) esclarece que, para poder aplicá-los, antes se devem avaliar três questões importantes. A primeira, é que nem todas as contingências futuras poderão ser avaliadas antecipadamente. A segunda, que a adaptação só ocorre depois que a contingência não prevista se materialize. A terceira é se essas contingências não previstas podem gerar disputas entre as partes. Com base nesses aspectos, os contratos neoclássicos, tomando-se os devidos cuidados, trazem benefícios para as partes, pois se tem a continuidade das relações.

Zylbersztajn (1995, p. 55) esclarece que, devido a algumas transações demandarem arranjos de longo prazo, o contrato clássico torna-se ineficiente. Nesse caso, “[...] o contrato neoclássico caracteriza-se pelo manifesto desejo de manutenção da relação contratual.” O mesmo autor explica que uma característica fundamental para caracterizá-lo como contrato neoclássico é a referência do contrato original para negociação, o que o diferencia do chamado contrato relacional.

Os contratos relacionais, de acordo com Williamson (1985), têm como base dois pontos importantes nas relações: a duração e a complexidade da transação. Nesse caso, o autor observa que nesse tipo de contrato o que prevalece é a existência de ativos específicos, bem como a presença maior do oportunismo devido aos investimentos realizados. Em complemento, Zylbersztajn (1995) salienta que as características desse contrato estão ligadas a sua flexibilidade e à possibilidade de renegociação. Neste aspecto, ele difere do contrato neoclássico, pois o original deixa de ser base para a renegociação, sendo considerado, portanto, todo o conjunto de fatores para se fazer a renegociação.

Com base nos contratos e nas estruturas de governança, Williamson (1985) afirma que é possível considerar pelo menos quatro tipos de governança, de acordo com o quadro 1, sendo elas: a governança mercado, a bilateral, a trilateral e unificada.

Frequência	Características dos investimentos		
	Não específico	Misto	Altamente específico
Ocasional	Governança de mercado e contratação clássica	Governança trilateral e contratação neoclássica	
Recorrente		Governança Bilateral e contratação relacional	Governança Unificada e contratação relacional

Quadro 1: Relação entre estruturas de governança, frequência e a especificidade dos ativos

Fonte: Williamson (1985).

A primeira é governança de mercado, utilizada para uma transação não específica, podendo ocorrer contrações como ocasional e a recorrente, ou seja, com a forma de contratação clássica descrita anteriormente. A segunda é a governança trilateral. Nessa estrutura existem ativos com alguma especificidade. O autor observa que para ocorrer esse tipo de governança são necessárias transações ocasionais com ativos de misto a altamente específicos. Nesse caso, existem fortes incentivos para as partes firmarem contrato, uma vez que são realizados investimentos específicos. Assim, existe forte interesse do Principal em manter essas relações até o fim do contrato. Nesse caso, existe o envolvimento de uma terceira parte em que se troca o litígio por uma questão arbitrária, para possíveis disputas entre as partes e a contratação é a neoclássica.

A terceira forma de governança tratada por Williamson (1985) é a bilateral. Nesse tipo de governança, a especificidade dos ativos geralmente é alta e a natureza das transações geralmente não é padronizada. Existe a necessidade de ativos humanos e físicos específicos para produções extensivamente especializadas. Os incentivos para a relação interfirma são significativos. Por isso o tipo mais recorrente são os contratos relacionais. Dessa forma, ocorre uma relação de confiança entre as partes e o incentivo para a integração vertical é menor.

A quarta forma é a governança unificada, na qual existe a presença de ativos altamente específicos, sendo que os ativos físicos e humanos são ainda mais especializados do que na governança bilateral. Nesse caso, seria a própria integração vertical.

Nota-se, conforme mostrado no quadro 1, que quanto menos específicos forem os ativos, em uma situação de frequência ocasional a estrutura tende a ser tratada por intermédio do mercado, visando mais incentivos como a questão do preço. Na medida em que a frequência aumenta e na mesma proporção aumentam as especificidades, a governança passa a ser contratual, podendo chegar a uma integração vertical.

Williamson (1985) desenvolveu um modelo de mapa cognitivo dos contratos em que estabelece em uma mesma linha a ligação entre a eficiência, a mensuração, custos de transação, contratos e Agência, apresentado na figura 4.

De acordo com Williamson (1985), neste mapa faz-se a ligação entre duas correntes teóricas: a Economia dos Custos de Transação e a organização industrial (OI), sendo que, na última, são tratadas mais especificamente as barreiras e entrada, discriminação de preços e rivalidade. Nesse caso, o autor diferencia as duas correntes teóricas como sendo, de um lado, a busca pela eficiência na ECT, e do outro, o monopólio pela OI.

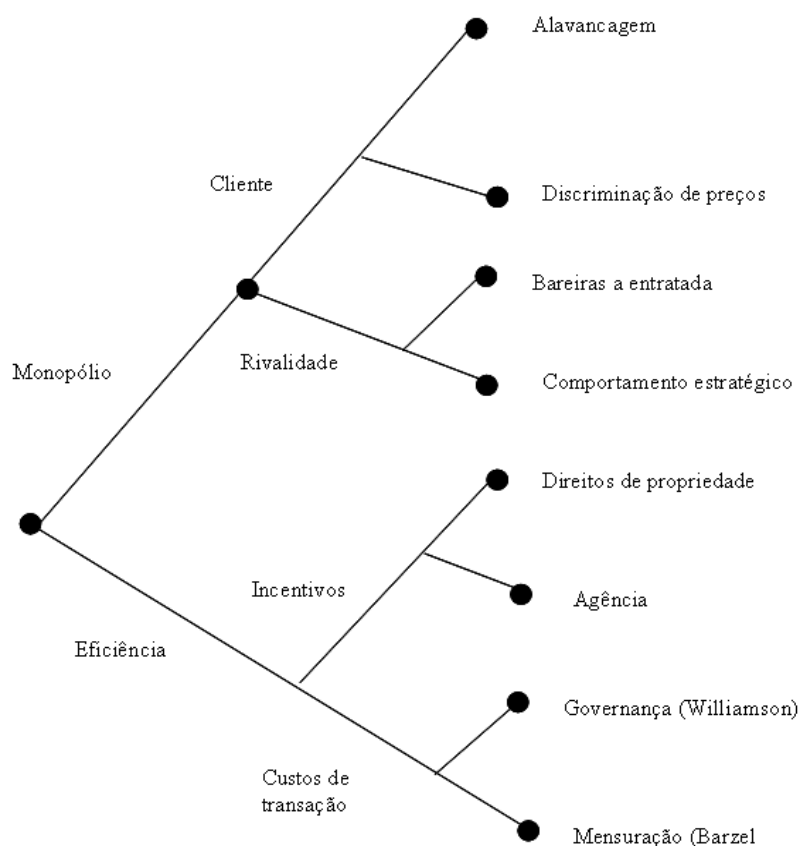


Figura 4: Mapa cognitivo dos contratos

Fonte: Williamson (1985).

Neste trabalho, o que se destaca é a linha da eficiência, na qual o autor aborda as correntes teóricas estudadas na presente investigação. Williamson (1985) afirma que os contratos, pelo lado da eficiência, buscam alinhamento de incentivos nas transações. Assim, em uma contratação, podem surgir novas formas de direitos de propriedades e contratações complexas para suprir as deficiências dos direitos de propriedade simples, bem como a contratação tradicional. Dessa forma, a contratação de mercado pode ser substituída por uma contratação mais complexa devido ao controle do direito residual, uma vez que esse direito deve estar com aquele que consegue fazer melhor uso, ou seja, utilizar o direito residual de forma mais produtiva.

Em relação à Teoria da Agência, Williamson (1985) salienta que, quando existe a contratação do Agente pelo Principal, este deve ter total conhecimento dos riscos associados e que é através da separação entre propriedade e controle que se atenua o incentivo aos lucros. Entretanto, fica difícil evitar o problema de *hold-up*, pois dificilmente se consegue alinhar todos os incentivos *ex-ante* ao fechamento do contrato.

Verifica-se que os contratos, conforme as considerações de Zylbersztajn (1995) ficam entre a tentativa de balancear a flexibilidade e os custos associados ao oportunismo. Nesse caso, reconhecem-se os custos associados à elaboração, renegociação, pesquisa e mensuração alinhados ao comportamento dos agentes, que são a racionalidade limitada e o oportunismo. O autor adverte que, devido a essas características, os contratos são flexíveis e incompletos, necessitando da garantia do *enforcement* (fazer valer) dos contratos, muitas vezes apoiados pelo papel das instituições como mecanismo de regras formais ou informais.

Nas palavras de Zylbersztajn (1995), nada seria preciso dizer se os contratos fossem completos e que essa incompletude não seria problema se não houvesse o oportunismo do agente. O autor analisa ainda que, devido a essa natureza incompleta dos contratos, existem os custos associados a sua renegociação e que, por isso, os agentes tendem a ir substituindo o mercado pelas formas mistas.

Quando na elaboração de um contrato as partes são incapazes de especificar todas as contingências de um estado futuro, para ser suficiente que um estranho à negociação (exemplo, um juiz) possa mais tarde compreender tudo o que foi contratado, o contrato é, devido a isso, incompleto (HART; MOORE, 1988). Porém os autores ressaltam que o objetivo dos contratos de longo prazo é facilitar o comércio entre duas partes que fazem investimentos específicos.

No entanto, é preciso entender as diferenças entre incompletude contratual e assimetria de informações, mesmo que às vezes esses dois aspectos se sobreponham. Os mesmos autores explicam que, no caso da assimetria, as partes podem não ter acesso às mesmas informações ou certas declarações são inviáveis porque o estado do mundo não é observado por todas as partes. Já em relação à incompletude, as partes podem ter as mesmas informações, mas o que impede o uso de um contrato com todas as contingências são os custos de processamentos e o uso limitado de todas as informações possíveis.

Na visão de Hart e Moore (1988), mesmo com a incompletude dos contratos, a vantagem do contrato de longo prazo é que existe a possibilidade de rever essas lacunas durante o tempo de validade de contrato, o que significa que existe a possibilidade de revisar e renegociar os termos depois de realizado o contrato. O que se busca, portanto, é minimizar a apropriação de quase rendas, como explicado anteriormente, através de um contrato de longo prazo (KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN 1978). Nesse caso, a busca pelo lucro no curto prazo por uma ação oportunista se torna menos relevante em virtude das transações de longo prazo, bem como a reputação da empresa no mercado.

Zylbersztajn e Farina (2005) exploram alguns elementos importantes da ECT e da teoria dos contratos incompletos, tendo como foco a coordenação vertical dos elos, o que resulta, com essa incompletude, em contratos caros devido à dificuldade de prever as contingências futuras. Os autores enfatizam que na teoria dos contratos incompletos não é possível contratar *ex-ante*, uma vez que os atributos podem ser observáveis, porém não perfeitamente verificáveis. Devido à incompletude dos contratos, sempre haverá brechas para a apropriação de quase renda e o comportamento oportunista, elevando custos de transação.

Contudo, se há a possibilidade de sempre ocorrer o *hold-up*, por que os contratos não são sempre quebrados ou renegociados? A explicação está no argumento de Zylbersztajn e Neves (2005). Eles observam que, apesar dos contratos serem incompletos, nem sempre eles são quebrados ou passam por renegociação. Isso ocorre devido a questões como a reputação (relações de longo prazo contribuem para aumentar a reputação), garantias legais (salvaguardas contratuais), que minimizam as disputas pela quase renda e, ainda, os princípios éticos (uma característica interna da firma, seus valores, em não quebrar o contrato). Assim, o que se nota é que, em contrapartida com o comportamento oportunista e a busca pela quase renda, existem efeitos reputacionais que minimizam essas ações, pois as firmas precisam ter sua imagem atrelada a uma boa reputação para gerar confiança aos agentes que pretendem negociar com ela.

Dentre as relações entre os agentes, o problema da assimetria de informação se torna evidente em vários processos entre os elos da cadeia produtiva, bem como a questão do oportunismo e a busca pela apropriação da quase renda devido às falhas contratuais, tornando, assim, relevante o estudo da Teoria da Agência em que se estuda a relação entre o Agente e o Principal, visto que isso ocorre devido aos problemas de incentivo e de informação incompleta por aqueles que estão envolvidos na transação.

2.5 TEORIA DA AGÊNCIA

Um aspecto a ser destacado é a Teoria da Agência, tratada, também, por Hart e Holmstrom (1987), em consonância com a teoria dos contratos. Na Teoria da Agência, o Principal é visto como aquele que tem o poder de decisão sobre a ação e o Agente é o responsável por implementar e receber o incentivo que cubra os custos dessa ação (HART;

HOLMSTROM 1987). Nesse caso, a relação de agência ocorre, na visão de Jensen e Meckling (1976) quando uma ou mais pessoas (principal), engajam com outra pessoa (agente) para desenvolver algum serviço em seu nome, que envolve delegar alguma autoridade na tomada de decisão por parte do agente. Visto dessa forma, há a necessidade de que o Agente faça aquilo que lhe é determinado, o que pode gerar conflitos entre os agentes.

Nas palavras de Milgrom e Roberts (1992, p. 214, tradução nossa), “o problema geral de motivar uma pessoa ou organização para que esta possa agir em nome de outro é conhecido entre os economistas como o problema do Agente e do Principal.” Para os autores, esse problema não ocorre somente devido ao tipo de incentivo pago, mas também por questões relacionadas ao trabalho, ao desenho das instituições para reunir as informações, proteção dos investimentos, distribuição da decisão e para garantir os direitos de propriedade.

Bialoskorski Neto (1998b) avalia que, da relação contratual existente entre o Agente e o Principal, bem como os problemas de Agência decorrentes desta relação, podem surgir custos contratuais que são formados, Principalmente, por três questões. O primeiro, do esforço do monitoramento do Agente por parte do Principal para que aquele atue de acordo com seus interesses. O segundo, pelo esforço da manutenção das relações contratuais entre eles. E o terceiro são os custos devido à perda residual por causa da redução do bem-estar do Principal, devido às divergências de interesses que são ocasionadas ao longo da relação.

Esses custos ocorrem, de acordo com o autor, devido à elaboração do contrato ser feita *ex ante*, ou seja, em um momento que antecede a ação. Assim como os contratos são incompletos e na presença da assimetria de informação e alterações de comportamento dos agentes, pode ocorrer o oportunismo contratual. O autor ressalta, ainda, que tanto estabelecimento como a manutenção de contratos geram o que é chamado de *moral hazard* e *adverse selection*, que, por sua vez, causam direitos residuais e de controle.

Assim, o *moral hazard* ou risco moral acontece quando os indivíduos se envolvem em uma partilha e que existe o compartilhamento do risco, em que as ações tomadas podem afetar a distribuição da probabilidade do resultado (HOLMSTROM, 1979). O autor complementa que a fonte do *moral hazard* ou o problema de incentivo consiste na assimetria de informação entre os indivíduos, pois as ações individuais não podem ser observadas por completo. Nesse caso, uma forma de reduzir esses problemas é investir em recursos e ações de monitoramento, além de usar essas informações no contrato. Ainda de acordo com o autor, em casos mais simples o monitoramento total pode ocorrer, utilizando-se penalidades para um comportamento disfuncional.

Em relação à seleção adversa, Milgrom e Roberts (1992) afirmam que ela é decorrente do pagamento de incentivo devido ao uso de informações pré-contratuais. Os autores afirmam que a seleção adversa é um problema de oportunismo pré-contratual devido a um agente ter informação privilegiada antes da contratação. Assim, como não é possível a plena identificação, seja das características do ativo ou do desempenho dos agentes, aqueles que não têm informação completa podem ser prejudicados se o outro agir de forma oportunista. Essa situação permite que o agente possa agir e obter vantagens posteriores sem que o outro possa se antecipar a esta situação (BIALOSKORSKI NETO, 1998b).

Akerlof (1970) explica que devido a assimetria de informação, a seleção adversa ocorre pela falta de conhecimentos prévios na negociação de um ativo. O autor explica através do exemplo do mercado de carros novos e usados. Assim uma pessoa pode comprar um carro que não está tão bom quanto o anunciado, pois o preço é calculado com base no mercado de automóveis e segundo porque o dono do carro pode não expor todas as informações do carro *ex ante* a contratação. Assim o comprador pode comprar um carro considerado limão achando que está fazendo um bom negócio. O que se nota, ainda, é que se este carro foi mal utilizado, por exemplo, mas tiver um preço compatível com o mercado e uma boa aparência, seu dono poderá agir de forma oportunista e levar vantagem sobre a venda.

Visto dessa forma, os problemas de Agência se relacionam com o problema de incentivo, que é causado pela assimetria de informação, sendo que as relações entre eles podem ocorrer através de contratos implícitos ou explícitos como forma de minimizar os custos de Agência (HART; HOLMSTROM, 1987). Assim, um dos lados detém certas informações que a outra parte, por algum motivo, não tem acesso. Isso pode ocorrer devido a aspectos que o Agente domina em relação ao Principal. Pode ter conhecimento privilegiado sobre suas capacidades e ter a oportunidade de verificar algo que não está disponível ao Principal (PEREIRA; SPINK, 2001). Assim, o Principal deve induzir o Agente, oferecendo-lhe incentivo para fazer o que é necessário e para agir conforme o interesse do Principal e, também, dar a chance ao Agente de atender aos seus próprios interesses.

No entanto, Holmstrom (1979) esclarece que o monitoramento pleno se torna impraticável, seja pela questão da racionalidade limitada, seja pelo custo total desse monitoramento. Nesse caso, para amenizar-se esse problema, pode ser utilizada uma supervisão de pessoal, como o monitoramento das ações do Agente pelo Principal. Uma segunda alternativa, quando a supervisão não pode ocorrer de forma direta, é o uso de mecanismos contratuais, Principalmente quando a relação ocorre entre dois elos de uma

cadeia ou duas empresas. Para Ferreira e Braga (2004), a incompletude dos contratos reflete nos problemas de Agência, uma vez que é necessário definir os sistemas de benefícios para que os objetivos dos agentes sejam convertidos para os objetivos do Principal, além de ser necessário estabelecer uma governança eficiente do ponto de vista do Principal.

A Teoria da Agência, portanto, debruça sobre o problema do conflito de interesse entre o Principal e o Agente e quando as ações executadas pelo Agente são difíceis de serem observadas pelo Principal (LIBERATORE; LUO, 2010). Os mesmos autores observam que o pano de fundo na Teoria da Agência é constituído por dois pontos principais, que são as assimetrias de informação e a incompatibilidade de objetivos, sendo que, no primeiro caso, sugere-se que o Principal saiba muito menos sobre as reais capacidades e as ações dos agentes. E no segundo, quando existe essa incompatibilidade, o Agente pode tentar alcançar mais seu próprio benefício, aproveitando-se das assimetrias de informação e agindo de forma oportunista.

Assim, de acordo com Alchian e Demsetz (1972), devido ao relacionamento entre os atores em uma organização, existe a necessidade de monitorar os esforços das pessoas, o que gera também a hierarquia dentro das organizações. Como esse monitoramento traz custos, isso é feito somente até o ponto que os benefícios se igualam aos custos de monitoramento do *shirk*⁷. Mas quem monitora o monitor? Essa é uma pergunta, no mínimo, intrigante. A solução dos autores seria o *residual claimant*⁸, no sentido do monitor ter seu salário baseado no esforço geral da equipe. Nesse caso, aquele Agente que não desenvolve suas atividades de forma correta, ou seja, não atende ao que lhe foi estabelecido, pode prejudicar o trabalho de outro agente. O agente que, de alguma forma, age de forma oportunista, pode tentar levar vantagem sobre o agente que trabalha de forma correta, se o trabalho ou tarefa feito por eles for medido pelo desempenho global da equipe, levando ao chamado *free rider*⁹.

Uma das formas de minimizar os custos de Agência é tratada por Shapiro (2005), o qual sustenta que algumas formas de incentivos, monitoramento e formas de controle social ajudam a minimizar esses custos de Agência. Para Holmstrom (1979), os recursos utilizados

⁷ Para Alchian e Demsetz (1972), o *shirk* pode ser entendido quando o funcionário não desempenha suas tarefas da forma correta (“corpo mole”) e se faz necessário monitorar seu desempenho para reduzir essa prática. Isso significa que *shirk* é uma espécie de fuga de suas obrigações reais no trabalho que está sendo desempenhado, ao invés de buscar atender aos objetivos do Principal, ele passa a visar seus próprios objetivos. Além disso, o *shirk* é discutido pelos autores quando o trabalho ocorre em equipe, pois pelo volume de trabalho total da equipe fica difícil mensurar o trabalho individual.

⁸ *Residual claimant* é o reclamante residual, que recebe pelo esforço de seu trabalho, além de ter o direito sobre o excesso do resíduo e de exercer o controle sobre o que está sendo realizado (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972)

⁹ Segundo Klein, Crawford e Alchian (1978), *free rider* é o efeito carona que determinado agente faz uso para obter benefício devido à ação de outro agente.

para desenvolver ações de monitoramento eficazes devem constituir, também, os elementos do contrato. O autor complementa que um desses elementos pode ser uma melhor forma de fazer constar em contrato e, em caso do não cumprimento, ter sanções para penalizar o comportamento do agente. Isso significa que o contrato passa a ser um subsídio para forçar um comportamento adequado, além de ser uma ferramenta para punir uma ação negativa.

Um aspecto importante é a relação da teoria dos contratos, Teoria da Agência e Economia dos Custos de Transação. Na Economia dos Custos de Transação, busca-se a eficiência através de uma coordenação adequada dos agentes, tendo uma estrutura de governança que seja alinhada com os atributos da transação e os pressupostos comportamentais. Assim, a teoria dos contratos contribui para esse objetivo e, ainda, tem como objetivo o equilíbrio, minimizando os custos de transação quando é possível uma relação híbrida.

Outra questão importante é o elo entre a Teoria da Agência e a dos contratos. Como verificado, o contrato é uma ferramenta que pode amenizar os custos de Agência que ocorrem, Principalmente, devido à questão do pagamento dos incentivos e da assimetria de informação. Dessa forma, o contrato tem como objetivo fazer com que o agente e o Principal alinhem seus objetivos e seja possível o monitoramento do comportamento e, quando necessária, a punição sobre o comportamento do agente.

Uma questão a ser observada é que, mesmo os contratos sendo importantes para a Economia dos Custos de Transação, Principalmente devido à especificidade dos ativos e, para a Teoria da Agência, para minimizar os custos que surgem da relação entre o Agente e o Principal, são importantes destacar a incompletude natural dos contratos, já tratada na presente dissertação. Isso porque, mesmo quando as relações entre empresas ou empresas e funcionários são regidas por contratos, podem ocorrer comportamento oportunista para capturar lucro no curto prazo, bem como as quebras contratuais. Isso ocorre pela dificuldade de prever e especificar no contrato todas as contingências futuras.

Visto dessa forma, uma das maneiras de minimizar essas flexibilidades contratuais, que ocorrem devido à incompletude natural dos contratos, é a mensuração das atividades desenvolvidas pelos agentes. Um aspecto importante é que, a partir do momento em que se desenvolvem ferramentas de mensuração para monitoramento das partes, essas contingências devem ser acrescidas como mais um elemento do contrato. Isso faz com que seja minimizada a flexibilidade dos contratos, além de diminuir o oportunismo para capturar a quase renda.

2.6 O SISTEMA COOPERATIVISTA

Nesta seção, busca-se conceituar as estruturas cooperadas para que seja possível entender seu funcionamento e principais especificidades. Para isso, a seção está dividida em duas partes principais. Na primeira, são abordadas as bases do cooperativismo. Na segunda parte, faz-se um estudo das cooperativas, tendo como foco a Nova Economia Institucional, já apresentada neste trabalho.

2.6.1 As bases do cooperativismo

As cooperativas surgiram, de acordo com Bialoskorski Neto (2004), a partir da Revolução Industrial, sendo idealizada como uma resposta às condições econômicas vigentes na época. De acordo com Pinho (1971), a doutrina cooperativista pode ser entendida como uma doutrina econômica, que tem por finalidade sanar as falhas da sociedade em termos tanto econômico como educativos. Nesse caso, a autora define cooperativa como sendo uma sociedade de pessoas, organizada a partir dos pressupostos rochdaleanos, tendo por objetivo suprir os membros de bens e serviços, além de oferecer programas educativos e sociais.

Partindo desse pressuposto, o marco do surgimento do cooperativismo ocorreu em 1844, em Rochdale, sendo que, neste momento, foram estabelecidos os princípios que a organização cooperativa deve seguir (RECH 2000; STAATZ 1987), tais como: as margens líquidas distribuídas de acordo com o apoio (patrocínio); controle democrático, sendo um membro, um voto; retorno limitado sobre as ações; limitação do número de ações possuídas; aberto à adesão de novos membros; negociação realizada à base de caixa; educação dos membros da cooperativa em como realizar negócios; neutralidade política e religiosa; não suposição de riscos incomuns; produtos vendidos com preços regulares com o varejo, sendo as margens líquidas revertidas aos membros, ao invés de descontos.

A cooperativa de consumo serviu de modelo para o nascimento do cooperativismo e tinha como foco principal diluir os direitos de propriedade. Assim, a organização de 28 tecelões deu início a esta primeira cooperativa. Isso porque se pregava que o objetivo era a distribuição de riqueza em um ambiente sem concorrência e lucro, pois os direitos de

propriedade privada possibilitavam a geração de mais-valia e, como consequência, a geração de riqueza. O que se idealizava era uma organização que não repetisse os erros do capitalismo, que eram da propriedade privada, do lucro e da livre concorrência (BIALOSKORSKI NETO 2004; PINHO 1971), princípios esses que ainda norteiam as empresas cooperativas.

As cooperativas são organizações que não visam à obtenção de lucro, sendo, nesse caso, de fins econômicos (BIALOSKORSKI NETO, 2000). Um aspecto importante tratado pelo autor é a diferença entre a cooperativa e as empresas de capital aberto. A primeira é composta por associados e sobras; já a segunda, por proprietários, investidores e lucros.

Outro aspecto tratado é que o voto em cooperativa é proporcional ao trabalho; a cada homem, um voto; já na empresa de capital é proporcional ao número de ações que cada investidor possui. Na cooperativa, a distribuição do resultado é proporcional à atividade de cada associado; já na empresa de capital, o resultado é dividido proporcionalmente ao capital investido pelo proprietário.

No mesmo sentido, Chaddad e Cook (2002) tratam algumas diferenças da organização cooperativa, como denominam os autores, da empresa orientada para o investidor¹⁰. Para os autores, as cooperativas são vistas a partir de uma estrutura na qual os direitos de propriedade são restritivos aos membros-patronos, o direito residual é transferível ou resgatável e os benefícios são distribuídos aos membros, enquanto que a empresa orientada para investidor as reivindicações residuais são irrestritas, transferíveis, acionistas não precisam ocupar outros cargos na organização, reivindicações residuais são livremente alienáveis nos mercados de capitais.

Os autores afirmam que podem ocorrer objetivos conflitantes devido a estas diferenças, por vezes, não serem muito claras ou seguidas no sistema cooperativista, pela busca de maximizar valor para os investidores e para os membros-patronos. O quadro 2 resume as principais diferenças entre as duas formas.

¹⁰ Nesta dissertação, são tratadas como empresas de capital aberto.

Organização cooperativa	Empresa de capital aberto
Regida pela Lei 5.764/71 e pela Lei 10.406/2002	Regida pelo Código Comercial Brasileiro e pela Lei 10.406/2002
Elemento central do modelo societário é o homem	O elemento central do modelo societário é o capital
Constituída por 20 ou mais pessoas	Constituída por 2 ou mais pessoas
O cooperado é, normalmente, dono e usuário da sociedade.	Os sócios são, normalmente, apenas donos da sociedade
Voto por pessoa.	Voto por quota ou ação.
Controle democrático, com base no elemento humano	Controle subordinado à participação do capital
A remuneração do capital integralizado é limitado a 12% a.a.	Não existe limitação à remuneração do capital integralizado.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros	As cotas podem ser transferidas a terceiros, respeitando a legislação vigente.
Investimentos orientados pelas necessidades dos cooperados	Investimentos orientados pelas oportunidades mercadológicas.
Os resultados (sobras) retornam aos sócios proporcionalmente às suas operações.	Os resultados (lucros) retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações quotas na sociedade.
Visa à remuneração melhor ao produtor, promovendo o bem-estar econômico.	Visa à maximização do lucro em detrimento do bem-estar econômico
Defende a equidade entre objetivos econômicos e sociais	Defende o compromisso com o econômico, submetendo a ele os demais objetivos societários

Quadro 2: Principais diferenças entre a organização cooperativa e a empresa de capital aberto

Fonte: Ferreira (2005)

Na perspectiva de Bialoskorski Neto (1998a), a organização cooperativa não possui, do ponto de vista econômico, uma existência autônoma e independente de seus membros, como ocorre nas empresas de capital aberto, todavia elas existem como organização econômica intermediária e se colocam a serviço da satisfação das necessidades dos cooperados. Nesse sentido, dois aspectos diferem, basicamente, a cooperativa da empresa de capital: a forma de organização e o objetivo final. Isso significa que, diferentemente das empresas de capital, na organização cooperativa a participação dos membros é frequente e é levada em consideração a cooperação para o bem comum dos membros. Nesse caso, Bialoskorski Neto (2004) salienta que a base da organização cooperativa é o igualitarismo, voto único, independente de seu tamanho ou participação e que o direito de propriedade só ocorra se existirem as sobras ao final do exercício e se estas não forem reinvestidas na sociedade ou fundos comuns.

Sendo assim, as cooperativas só terão relevância social, de acordo com Bialoskorski Neto (2000), se estas cumprirem seu papel social perante seus associados e, ainda, se alcançarem desempenho econômico satisfatório que permita o crescimento conjunto

e igualitário dos cooperados. Nesse caso, a cooperativa precisa atender tanto aos princípios do cooperativismo, como também ser competitiva e se manter no mercado e, ainda, algumas cooperativas buscam diversificar seus produtos ou mesmo os ramos de atuação, sendo que, muitas vezes, passam a atuar, também, como processadoras.

O que se nota é que as cooperativas devem seguir, conforme explica a OCB (2011b), a alguns princípios que norteiam hoje os caminhos que a cooperativa deve e pode seguir, sendo baseados nos princípios rochdaleanos. Assim, pode-se destacar: adesão voluntária e livre dos associados; gestão democrática, uma vez que é feita através dos associados, sendo que estes participam ativamente do processo de decisão da cooperativa; participação econômica dos membros, pois os contribuem financeiramente com a cooperativa e fazem sua gestão; educação, formação e informação dos associados, para que estes possam contribuir de forma efetiva na cooperativa; intercooperação, promovendo o trabalho em conjunto através de ações locais, regionais ou nacionais; interesse pela comunidade, uma vez que as cooperativas participam ativamente das ações comunitárias e buscam o desenvolvimento das mesmas.

2.6.2 Abordagem cooperativista, sob a ótica da Nova Economia Institucional

O foco nesta seção está em discorrer a respeito de como as teorias vinculadas ao estudo da Nova Economia Institucional podem explicar o sistema cooperativo, bem como servir de base para entender as falhas existentes neste sistema. Destacam-se, ainda, as considerações tratadas por Hendrikse e Veeman (2000), Van Oijen e Hendrikse (2002) e Chaddad e Cook (2002), entre outros, os quais discutem estrutura de governança, diversificação e direitos de propriedades em estruturas cooperadas, aspectos esses que também direcionam este estudo.

a) Estrutura de governança em cooperativas

A intenção aqui é tratar a cooperativa a partir do enfoque da NEI, buscando a base das teorias: dos Custos de Transação e Custos de Mensuração, Contratos e Agência. Assim,

delineia-se tanto o papel do cooperado quanto da cooperativa a partir desta visão microeconômica e a interdependência desenvolvida pelas partes para atender aos critérios de competitividade e dos princípios norteadores das cooperativas, o que nos remete a analisar, de acordo com as palavras de Bialoskorski Neto *et al.* (1998a, p. 49), que a

[...] missão fundamental outorgada à economia empresarial cooperativa é a de servir como intermediária entre os mercados e a economia dos cooperados para promover o seu incremento [...] e podendo promover a integração vertical do produtor.

Um aspecto importante tratado por Chaddad (2009) é a definição das estruturas de governança adota pelas cooperativas. Segundo o autor, o que se busca ainda na literatura é o entendimento da própria organização da organização cooperativa. O autor ressalta que até o início dos anos 60 o foco era detectar se a estrutura vigente na cooperativa se caracteriza como integração vertical dos agricultores. Para o autor, a cooperativa se caracteriza como uma forma híbrida. Em alguns casos, ela mantém questões vindas do mercado, como o incentivo não faz seleção de parceiros e adaptação autônoma, e em outros casos tem comportamentos que se aproximam de uma estrutura hierárquica. Nesse caso, preserva algumas características como autoridade formal, controles administrativo e funcionários comuns em um escritório central e, em outros, trabalha com níveis intermediários, como os contratos. Nota-se que a característica das cooperativas depende deste mix que ocorre entre as ações que esta toma perante o mercado e como as decisões ocorrem em seu sistema cooperativista.

Para Zylbersztajn (1999)¹¹, as vantagens para a integração cooperativa provém de uma possível relação da redução dos custos, das vantagens de gerenciarem-se os custos irre recuperáveis devido à perecibilidade do produto e da vantagem de contrabalancear o poder de mercado com uma possível redução de custos. Isso significa que, para a organização cooperativa, internalizar as atividades e deixar o produtor atrelado a contratos pode ser um aspecto chave para o gerenciamento e desenvolvimento da cooperativa, ou seja, pode, devido a esses motivos, diferenciar-se das empresas de capital que concorrem com ela no mercado. Dessa forma, entende-se que a integração das cooperativas possa ser justificada, ainda, pela busca do controle dos ativos transacionados.

Cabe ainda observar as considerações de Hendrikse e Veerman (2001), as quais trazem uma discussão com base na Teoria dos Custos de Transação em relação às especificidades dos ativos. Assim, sugerem que a especificidade dos ativos influencia a estrutura de governança adotada por uma empresa. Os autores identificam que, para um

¹¹ Zylbersztajn (1999) tem como base definições de Sexton (1986).

sistema cooperativista, em comparação com uma estrutura de governança de uma empresa comum, a cooperativa é eficiente até quando os ativos tiverem uma especificidade média (FIGURA 5).

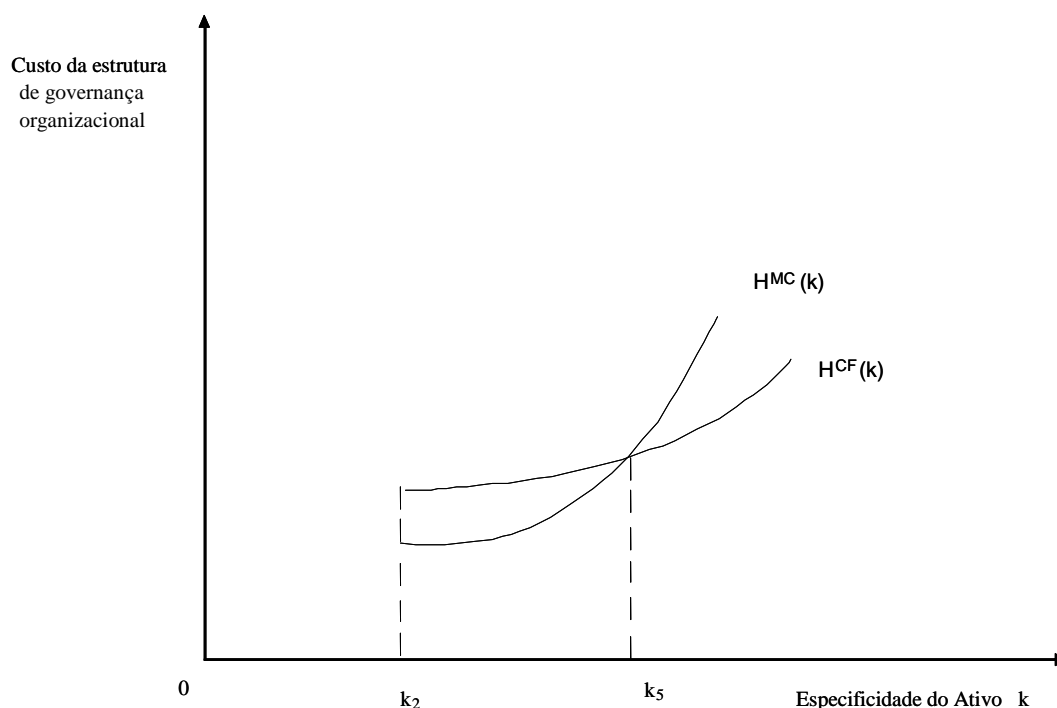


Figura 5: Comparativo entre cooperativas (MC) e firmas convencionais (CF), em relação à especificidade dos ativos

Fonte: Hendrikse e Veerman (2001).

Assim sendo, as cooperativas passam a não ter um bom desempenho no mercado, uma vez que as empresas de capital aberto conseguem, devido às estruturas adotadas, obter melhor resultado, pois elas conseguem ser mais flexíveis e se adaptam melhor às mudanças de mercado. Assim, Hendrikse e Veerman (2001) concluem, com base no gráfico acima, que a cooperativa pode ter uma estrutura de governança adequada, desde que trabalhem com níveis intermediários de especificidade dos ativos. Nesse caso, $k_2 < k < k_5$.

Assim, os autores consideram que os custos são muito elevados quando $k_2 > k_5$, o que pode acarretar ineficiência no sistema cooperativista, em contrapartida ao sistema de outras organizações. A conclusão que se tem é que, a partir do momento em que o ativo se torna altamente específico, fazem-se necessárias modificações, tanto no processamento, quanto na distribuição do produto, o que, para a cooperativa, pode trazer certas ineficiências ao seu sistema de gestão.

b) Relação entre cooperado e cooperativa

Outro ponto importante é que a cooperativa segue uma doutrina de atender ao cooperado, para que este possa ter assistência em sua produção e, também, na sua comercialização. O que ocorre, por sua vez, é que, quando a cooperativa passa a competir no mercado, ela, provavelmente, também começa a buscar diversificação de seus produtos como uma estratégia de negócios. Muitas vezes essa diversificação está associada ao atendimento de interesses específicos dos membros, bem como diminuir riscos presentes no mercado (MACHADO FILHO, MARINO, CONEJERO, 2003; BIALOSKORSKI NETO, 1999; COOK 1995; SOUZA, BRAGA, FERREIRA, 2011). Isso porque, para ela, competir com outras empresas essas ações são necessárias, assim ela se distancia do foco, que é o cooperado, e começa a dar atenção ao mercado e a buscar maior competitividade. Desse ponto, parte-se a discussão da relação entre o cooperado e a cooperativa.

Isso pode ser evidenciado através da discussão desenvolvida pelos autores Van Oijen e Hendrikse (2002). Eles explanam sobre a diversificação dos produtos com atenção especial voltada para as cooperativas e as comparam com outras corporações no mercado. Dentro dessa perspectiva, os autores alegam que as cooperativas são menos diversificadas do que outras corporações e que, quando fazem essa diversificação, não estão totalmente relacionadas com seus produtos, o que podem influenciar de forma negativa o seu desempenho.

Logo, como as empresas de capital aberto, de uma forma geral, buscam atingir o mercado com uma visão de longo prazo, a cooperativa, devido ao seu problema de horizonte, atua com mais ênfase no curto prazo. Isso, por sua vez, pode gerar problemas de gestão e de competitividade para a cooperativa.

Alguns problemas da cooperativa são inerentes, também, ao sistema em que ela está inserida. Nesse sentido, Zylbersztajn (1999) observa que é preciso definir se o gestor da cooperativa deve buscar maximizar lucros da empresa ou se ele deve se comportar como agente maximizador de lucro e, por consequência, do valor da empresa e do cooperado. O problema é que as cooperativas, de acordo com o autor, ainda não têm bem definido esse papel do gestor.

Além disso, uma questão importante deve ser considerada: as cooperativas devem atender aos princípios de democracia, igualdade e solidariedade, já discutidas anteriormente por Bialoskorski Neto (2001). Esses princípios, de acordo com o autor, podem elevar os

custos de transação. No que se refere à democracia, pode exigir altos custos de transação, pois a tomada de decisão é feita através de assembleias e conselhos, o que leva tempo e se torna custoso.

O princípio de igualdade, no qual cada homem tem direito a um voto, implica em custos de gerenciamento e monitoramento. Isso ocorre devido à falta de incentivo por parte dos cooperados em participar do desenvolvimento da cooperativa. E o último princípio - a solidariedade -, que devido ao objetivo não ser o de lucro, mas sim de retorno das sobras aos membros, impossibilita uma clara definição dos direitos de propriedade, elevando, também, os custos associados ao sistema cooperativista.

Nesse caso, para explicar os aspectos financeiros, Zylbersztajn (1999) adverte que, quando o cooperado começa a fazer parte da cooperativa e insere um capital em sua estruturação, o valor de suas quotas não varia proporcionalmente ao valor da empresa. O que ocorre é que o cooperado não tem incentivo para maximizar o valor da cooperativa. Ainda, segundo o mesmo autor, o princípio democrático pode trazer resultados ineficientes na presença do oportunismo, podendo ocorrer nas assembleias disputas por poder, além de favorecimento de interesses diversos. Nas palavras de Zylbersztajn (1999, p.50), “quando se dissocia o direito ao resíduo [...] do direito de decisão, configura-se uma sinalização perversa, na qual diferentes membros terão o mesmo direito a decidir, mas incorrerão, de modo distinto, as conseqüências das decisões.”

Ainda, em uma análise econômica do sistema cooperativo, Bialoskorski Neto (2001) esclarece que a relação do cooperado cumpre um papel triplo na cooperativa de associado; cliente e proprietário ao mesmo tempo podem ocasionar o problema, tratado por este autor e, também, por Zylbersztajn (1994; 1999), da separação entre propriedade e controle. Isso faz com que sejam gerados custos de transação e custos de agenciamento. Nesse sentido, Zylbersztajn (1999) complementa que o duplo papel do cooperado o induz a estruturar a atividade produtiva como um capitalista, ao mesmo tempo em que participa de uma sociedade que é gerida pelos princípios da cooperação.

Verifica-se que na organização cooperativa o que se destacam a partir do exposto são, também, as relações contratuais e os problemas de Agência que se caracterizam a partir da relação entre cooperativa e cooperado, ou seja, entre o Agente e o Principal (ZYLBERSZTAJN, 1994; POZZOBON, MACHADO FILHO, 2007). Nesse sentido, para Zylbersztajn (2002) alguns problemas decorrem devido ao comportamento oportunista agente envolvido na transação e a incompletude dos contratos. Isso eleva os custos de controle, assimetria de informações e que leva, também, a custos contratuais e a problemas de

incentivos entre o cooperado e a cooperativa. Assim, de acordo com o autor, a raiz do problema está no trabalhador ser também proprietário dos recursos produtivos.

Cook (1995) aponta que estudos sobre a evolução das cooperativas colocam as Teorias de Custo de Transação e Agência como forma de melhorar a compreensão da origem e funcionamento das cooperativas. Segundo o autor, a necessidade de produtores individuais por ações das instituições que minimizem o comportamento oportunista e que contenham os problemas de *hold-up* ajuda a surgir e manter as cooperativas. Além disso, as próprias falhas do mercado acabam incentivando os produtores a agirem de forma coletiva, sendo uma forma, quase que natural, de se defender. Nesse caso, o autor sugere que dessas relações surjam conflitos sobre os direitos residuais e controle das decisões.

Um ponto relevante nesta discussão é: por que o problema de Agência é gerado? Nesse caso, os autores Bertolin et al. (2008) esclarecem que o problema da assimetria de informação pode agravar o problema de Agência. Além disso, o que se infere, a partir das discussões, é o problema de Agência ocorrer, também, pela própria relação que é coletiva, o que dificulta a separação dos papéis do cooperado entre dirigente e associado ou entre Principal e Agente. Assim, pode-se ter um aumento nos conflitos entre os membros, o que insere a problemática da separação entre propriedade e controle tratada na próxima seção.

Logo, a informação que chega até a cooperativa é recebida pelo dirigente da mesma, sendo que este tem maior possibilidade de controle sobre ela do que o associado. Este controle pode ser tanto de quantidade como de repasse dessa informação aos membros da cooperativa (BERTOLIN et al., 2008). Os autores ressaltam ainda que o associado, como dirigente e na posição de Principal na relação, passa a desempenhar um papel central para que a organização funcione bem, assim a relação de confiança passa a ser fundamental.

O que se verifica é que os problemas de Agência estão presentes, seja através do comportamento oportunista, que pode levar um cooperado a se aproveitar de uma situação acontecendo o chamado *free-rider*, ou pelo problema de incentivo e de monitoramento das atividades do Agente pelo Principal. Nesse caso em especial, o monitoramento passa a ser um problema para a cooperativa e para o cooperado, pois o que se constata é uma inversão de papéis.

Nesse sentido, o cooperado, que é o dono da cooperativa e, portanto, o Principal, a partir do momento em que faz o contrato com a cooperativa e vende sua produção para ela, passa a ser o Agente e a ser monitorado por sua própria cooperativa. Como ele não tem muitos incentivos que podem gerar o controle dos seus ativos transacionados, as relações

entre eles ficam em uma situação de desequilíbrio. Assim, o objetivo dos contratos é justamente a busca por esse equilíbrio para evitar o comportamento oportunista, monitoramento das transações e evitar os problemas de Agência.

O que se observa, a partir das considerações de Sykuta e Cook (2001), é que o problema de agência gerado pela assimetria de informação tem um custo elevado para ser corrigido durante o processo de contratação, o que incluem os custos *ex ante* pela busca de informação ou monitoramento ou *ex post* associados ao risco moral e a custo de execução. O foco tratado pelos autores é que os contratos devem buscar alinhar os incentivos ao mesmo tempo em que desenvolve uma medição ou monitoramento adequando das questões tratadas na transação. Neste sentido, os autores afirmam que “o sistema agro-alimentar é cada vez mais caracterizado por uma demanda maior de coordenação entre os jogadores em todos os níveis.” (SYKUTA; COOK, 2001, p. 7, tradução nossa).

Ainda segundo Sykuta e Cook (2001), diferentemente da empresa de capital aberto, na cooperativa, como os produtores estão diretamente envolvidos na negociação e no processamento dos produtos, e em alguns casos também na distribuição, nesse caso pode existir um menor grau percebido de assimetria de informação. Assim, a vantagem de reter informação passa a ser menor, uma vez que o produtor está envolvido nos dois lados da negociação. Em outras palavras, como ele vende sua produção para a cooperativa em que ele é um dos associados, o pensamento é que ele não tenha a intenção de reter informações dele mesmo, pelo menos a princípio é o que se espera. Os autores ressaltam que, nesse caso, existe um maior grau de confiança em relação ao produtor e cooperativa do que em relação ao investidor e produtor.

Pode-se notar, a partir das considerações de Chaddad e Cook (2002), que os problemas da organização cooperativa são agravados ainda por duas questões: restrição aos direitos de propriedade e acesso imperfeito ao sistema de financiamento externo. Além disso, os autores acrescentam que, como as cooperativas concorrem no mercado, estas buscam estratégias competitivas para responder de forma eficiente as mudanças.

Essas estratégias, ainda segundo os autores, incluem adicionar valor ao processamento dos produtos, desenvolvimento de marca e acesso a mercados internacionais, o que exige das cooperativas altos investimentos, sendo que, se consideradas as conclusões de Hendrikse e Veerman (2001), neste caso a cooperativa se tornaria ineficiente devido a alta especificidade dos ativos advindos das diversificações de produto e marca que o mercado exige.

c) Separação entre propriedade e controle e os problemas comuns em cooperativas

Essas questões levam à delimitação dos direitos de propriedades, discutidos na Economia dos Custos de Mensuração. Uma vez que os direitos não são bem definidos, elevam-se os custos associados para garantir e reavê-los. Sendo assim, para Bialoskorski Neto (2001), a participação na cooperativa e as quotas-partes geram o direito de uso dos serviços oferecidos pela empresa aos associados. Porém o autor ressalta que a cooperativa é um bem social e não existe uma clara definição e separação de propriedade e controle, o que gera uma situação na qual o direito de propriedade é difuso para o grupo que não participa diretamente do controle do empreendimento.

Logo, um aspecto importante é tratado por Sykuta e Cook (2001), que sugerem que, como nem todas as cooperativas têm as mesmas definições de direitos de propriedade, existe a necessidade de contratos específicos para cada uma.

No mesmo sentido, para Demsetz (1983), a separação entre propriedade e controle é típica de organizações modernas e que recentemente passa a ser estudada sob a perspectiva da teoria econômica da firma¹². Assim, essa separação ocorre quando passam a existir divergências de interesse entre o proprietário e o gerente em que os controles realizados anteriormente não são desenvolvidos como antes da divergência. Nesse caso, passam a ser criados novos controles e surgem novos interesses e novos relacionamentos.

Para Staatz (1987), a cooperativa agropecuária é considerada como uma organização econômica e propriedade coletiva constituída por produtores rurais para ocupar as falhas existentes no mercado. Nesse sentido, pode-se entender, segundo Costa e Azevedo (2010), que as cooperativas são tidas como estruturas difusas, uma vez que existe um grande número de proprietários que detêm parte relevante do capital da cooperativa, o que significa que deveria existir uma desvinculação dos proprietários das decisões de gestão. Os autores explicam que:

As cooperativas agropecuárias brasileiras são organizações cuja estrutura de propriedade é difusa, pois os direitos de propriedade dos cooperados são exclusivos àqueles que estabelecem relações de uso dos serviços e estruturas da organização, não são transacionáveis, são de difícil resgate, não são necessariamente remunerados e o direito ao controle não é função do capital que o cooperado possui na cooperativa (COSTA; AZEVEDO, 2010, p. 2).

¹² Demsetz tem como base os trabalhos de Berle e Means (1932) para essa definição.

Questões como essas podem gerar o problema da separação entre a propriedade e o controle presentes nas cooperativas, devido a sua própria estrutura e, também, a sua gestão. Esses aspectos, ao serem discutidos na literatura, podem ajudar na explicação dos problemas que cercam as cooperativas, ao mesmo tempo em que podem melhorar a gestão desses sistemas, buscando alternativas para lidar com as falhas existentes.

Conforme Jensen e Meckling (1976) da relação de agência pode estar associado a questão da separação entre a propriedade e o controle, que é típica de organizações de propriedade difusa e intimamente relacionados aos custos de agência. No caso das cooperativas, como o próprio produtor é o gestor e devido, muitas vezes, à falta de especialização, ocorrem problemas que podem levar as cooperativas a certas ineficiências de gestão, bem como a problemas de controle.

Zylbersztajn (1994, p. 2) conclui que as cooperativas devem ser tratadas como casos com certas peculiaridades, pois “[...] o controle não é consequência dos riscos associados ao direito de propriedade sobre o resíduo.” Isso porque, como a separação entre propriedade e controle não é clara, o controle não consegue servir de incentivo para perda ou aquisição dos direitos de propriedade nas cooperativas.

A relação entre os direitos de propriedade, quando estabelecida de forma contratual, define a estrutura de propriedade da organização (COSTA; AZEVEDO, 2010). Nesse caso, a decisão de separar direito de propriedade e decisão está atrelada aos fatores relacionados à estrutura de propriedade e à complexidade em que se encontra a gestão da cooperativa, bem como sua estrutura. Isso fica ainda mais evidente quando as organizações são maiores e quando estão inseridas em um mercado altamente competitivo.

Nesse caso, o produtor pode fazer uma boa gestão do empreendimento cooperativo quando este se encontra no início de suas atividades, pois a empresa é menor e, provavelmente, apresenta menos problemas. Com o passar do tempo, crescimento da cooperativa e maior complexidade, ele tenderá a perder eficiência, seja pela coordenação vertical ou pela coordenação horizontal (ZYLBERSZTAJN, 2002).

Costa e Azevedo (2010) consideram que nas cooperativas que se caracterizam por estruturas complexas, as decisões de gestão e o controle das ações deveriam estar formalmente delegados aos executivos da organização, ou seja, deveria existir a separação direta entre propriedade e controle. Mas como, no caso das cooperativas, os membros do Conselho são eleitos e participam diretamente das decisões de gestão, não se configura a

separação de direitos de propriedade e controle, o que, na visão dos autores, é inadequado para o sistema das cooperativas.¹³

Analisando as relações entre cooperados e cooperativas, o que se nota é que, em uma transação existem três elementos fundamentais, de acordo com Sykuta e Cook (2001), que são: alocação de valor, alocação da incerteza e a atribuição dos direitos de propriedade para as decisões que influenciam os relacionamentos. Assim, cada agente pode, em uma transação, buscar atender a um ou mais desses quesitos, uma vez que, de acordo com os autores, esses fatores são intrinsecamente interdependentes em uma contratação. Isso significa que um produtor pode, em uma negociação, tentar aumentar o valor de sua produção, enquanto um distribuidor, na mesma negociação, está procurando reduzir a incerteza da entrega da produção ou pagar, por exemplo, um preço mais alto por certa especificidade da produção.

É importante destacar, ainda, que, de acordo com Zylbersztajn (2002), existe uma convergência na literatura sobre os problemas encontrados nas cooperativas.¹⁴ Esses problemas são de horizonte, de incentivo, de portfólio, de controle e de influência.

O problema de horizonte sinaliza que os cooperados têm uma tendência a rejeitar estratégias de imobilização de capital por longos períodos. Isso porque o que ele ganha não aumenta na mesma proporção dos ganhos da cooperativa. O autor ressalta que, no limite, o cooperado poderá descapitalizar a empresa para benefícios no curto prazo, assim a cooperativa precisará de mecanismos que inibam a saída da organização por perdas no valor das quotas.

O segundo problema, também chamado por Zylbersztajn (2002) de problema do carona, refere-se ao benefício que o cooperado pode ter devido a uma decisão que ele toma, mas não o afeta diretamente ou mesmo seus resultados, ou seja, o agente pode comportar-se de forma oportunista em relação ao esforço de sua produção, uma vez que o monitoramento e o controle sejam feitos pela equipe e não de forma individual.

O terceiro problema, de portfólio, é ocasionado pelo problema de horizonte, ou seja, pelo incentivo de investimento no curto prazo. Isso faz com que as cooperativas se exponham mais ao risco por não desenvolverem projetos de longo prazo.

¹³ Costa, Chaddad e Azevedo (2010) têm como base os conceitos e definições de Helmberger, 1966.

¹⁴ Baseado em estudos de Cook. *The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo Institutional Approach*. *American Journal of Agricultural Economics*, 77 (december):1153-1159. (1995) e Bialoskorski Neto. *Agribusiness Cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. Dissertação de Mestrado – ESALQ, USP (1994).

O quarto problema tratado por Zylbersztajn (2002) é a questão do controle, em que o autor destaca que o controle da decisão é desenvolvido pelo mesmo agente. Isso pode gerar dificuldade de monitoramento. Esse problema pode ocorrer, de acordo com o autor, por limitação orçamentária, falta de especialização do gestor que toma a decisão e da falta de separação entre propriedade e controle.

E o último problema tratado pelo autor são os custos de influência que são oriundos do problema de controle. Assim, como o controle é difícil, existem incentivos que são motivados pela existência de rendas associadas aos cargos executivos disputados por membros da cooperativa.

A partir do exposto, é importante ressaltar que, além dos problemas destacados no sistema cooperativista, existem ainda desafios a serem superados neste tipo de estrutura. Um dos principais desafios referente às cooperativas agropecuárias, conforme Gimenes e Gimenes (2006) é encontrar o equilíbrio para os associados entre os interesses econômicos no sentido de buscar o crescimento mútuo do patrimônio líquido do associado; os interesses sociais relacionados ao serviço de apoio da cooperativa ao associado e o interesse político, equilibrando as disputas por poder dentro da cooperativa.

Outro desafio é que a cooperativa precisa crescer e se manter competitiva para se firmar no mercado e concorrer com outras empresas. Nesse sentido, o que se percebe é que a cooperativa busca crescer e diversificar, ao mesmo tempo em que precisa continuar e manter os princípios doutrinários do cooperativismo.

Cook (1995), em um estudo realizado sobre o futuro das cooperativas dos Estados Unidos, chega a uma conclusão importante. Em determinado momento, a cooperativa deve fazer algumas escolhas estratégicas para que possa seguir e se desenvolver. A escolha estratégica está pautada em três: de saída; de continuidade; e de mudança.

A primeira se refere a liquidar a cooperativa ou a reestruturar como uma empresa orientada para o investidor. Na estratégia de continuidade a cooperativa pode buscar uma reestruturação, mas não para transformar em uma empresa orientada para o investidor ou buscar gerar capital de forma interna. A última que o autor chama de mudança se refere ao que se conhece recentemente, como a nova geração de cooperativas.

Com vistas aos novos desafios que surgem com as mudanças nos mercados, as cooperativas começam a traçar novas estratégias para se restabelecerem e, ainda, driblar os problemas já citados, principalmente os de gestão; separação entre propriedade e controle; e os problemas financeiros. Na estratégia de mudança, conforme Cook (1995) busca-se

diminuir os incentivos ao direito de propriedade, aumentando o valor interno do ativo, a liquidez das ações, além de políticas internas que eliminem o comportamento *free-rider*.

Alguns estudos recentes exploram a Nova Geração de Cooperativas (NGC's), como uma nova forma de organização do sistema cooperativista. O que se nota é que a Nova Geração de Cooperativas tratadas por autores como Cook, Chaddad, Zylbersztajn, Bialoskorski Neto, dentre outros, buscam sanar as falhas existentes no sistema cooperativista, principalmente no que se refere a questão da gestão financeira e o controle. Bialoskorski Neto (1999) esclarece que esse novo modelo preserva as doutrinas do cooperativismo, mas busca uma nova arquitetura organizacional, modificando os direitos de propriedade e com foco maior no desenvolvimento e eficiência econômica.

De acordo com as considerações de Cook (1995) a NGC's¹⁵ tem algumas características peculiares que, de certo modo, as diferem do atual modelo de cooperativas. Assim, o autor ressalta que esse novo modelo permite transferências das quotas de participação; contratos com quantidade e qualidade estipulado e investimento de capital pelo cooperado no empreendimento cooperativo. Logo, os investimentos são incentivados, pois os produtores passam a ter maiores ganhos com o desenvolvimento da cooperativa. Para Bialoskorski Neto (1999), no Brasil ainda deve ser desenvolvido um sistema que abarque esse novo modelo das cooperativas, uma vez que esse processo encontra-se mais adiantado em países como os EUA e Canadá. Dessa forma, se faz sendo necessário mais estudos para um desenvolvimento que agregue valor, tanto para a cooperativa como para o cooperado.

¹⁵ Neste trabalho o foco está nas relações contratuais nas atuais organizações cooperativas. Porém é interessante que sejam desenvolvidos novos estudos a cerca do tema da Nova Geração de Cooperativas, no que se referem a estudos teóricos, modelos de desenvolvimento e implementação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia tem a preocupação de delimitar o caminho que será seguido para que a pesquisa possa alcançar aos objetivos propostos. Assim, para Minayo (2008, p. 14), pode-se entender metodologia como “[...] o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Dessa forma, metodologia é uma preocupação instrumental, tendo uma preocupação com os procedimentos, ferramentas e os caminhos a serem percorridos (DEMO, 2008).

Atendendo a essa perspectiva metodológica, o objetivo desta seção é delinear o trajeto da pesquisa utilizada para o desenvolvimento do estudo, bem como os procedimentos adotados que ajudarão a compreender melhor o fenômeno estudado. Para tanto, serão apresentadas, inicialmente, a natureza; tipo e corte de pesquisa. Logo após, serão apresentados o perfil dos entrevistados e detalhados os procedimentos de coleta e análise dos dados, perguntas de pesquisa e definições constitutivas.

A presente dissertação tem como objetivo compreender como os atributos de transação e mensuração influenciam as relações entre produtores e processadores em estruturas cooperadas suínícolas localizadas na região oeste do estado do Paraná., conforme as categorias de análise apresentada na figura 6.

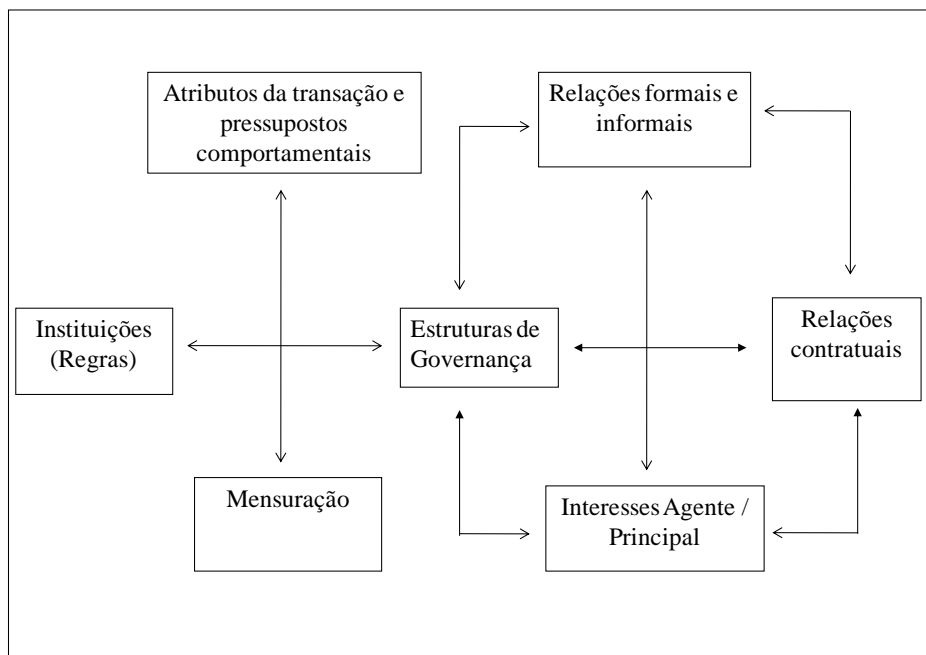


Figura 6: Representação das categorias a estudadas
 Fonte: Elaborado pela autora (2011).

Com base na figura apresentada, busca-se compreender como uma categoria influencia a outra e como esta é influenciada. Sendo que a base teórica principal está centrada nas estruturas de governança e no regramento vindo a partir das instituições que, de certa forma, influenciam todas as categorias estudadas.

A estrutura de governança, através de contratos, é estabelecida a partir do alinhamento dos atributos de transação e mensuração, com o objetivo de reduzir os custos de transação e mensuração e, ainda, alinhar dos interesses do Agente e do Principal. Porém esses contratos são influenciados pelas relações formais e informais através da natureza dos contratos incompletos, pois as margens não contratadas desenvolvem relações informais entre os cooperados e cooperativas e passam a influenciar tanto a atividade suinícola como a relação dentro da estrutura cooperada.

3.1 A NATUREZA DA PESQUISA

Na presente pesquisa, o método mais adequado para que se possa atender ao objetivo proposto é a pesquisa qualitativa, pois busca *compreender como* são influenciadas as relações entre cooperativas e cooperados, quando são considerados os atributos de transação e mensuração. Creswell (2007) explica que a pesquisa qualitativa é fundamentalmente interpretativa. Isso significa que o pesquisador interpreta os dados coletados.

A pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural em que o pesquisador se desloca até o local de pesquisa, buscando um nível de detalhes sobre a pessoa ou sobre o local e estar envolvida nas experiências reais dos participantes. Além disso, a pesquisa qualitativa usa métodos múltiplos, sendo eles interativos e humanísticos. Neste tipo de pesquisa tem-se a necessidade do envolvimento dos participantes na coleta de dados (CRESWELL, 2007).

Algumas características definem a pesquisa qualitativa e Godoy (1995) destaca, dentre essas características, que a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador, como instrumento primordial, assim o estudo qualitativo tem como foco a análise do mundo empírico em seu ambiente natural, tendo como característica fundamental o contato direto e prolongado do pesquisador, além disso, considera-se a pesquisa qualitativa como sendo descritiva. Ainda uma questão relevante é que o pesquisador qualitativo busca compreender os fatos estudados a partir da perspectiva dos participantes, usando um enfoque indutivo na análise de seus dados.

3.2 TIPO E CORTE DA PESQUISA

Considerando-se o problema de pesquisa, bem como o objeto de estudo e tendo a natureza da pesquisa como qualitativa, esta pesquisa desenvolve-se de modo descritivo. A interpretação dos resultados surge como a totalidade que tem como fundamento a percepção de um fenômeno em um contexto. Godoy (1995) explica que o estudo descritivo busca a compreensão ampla do fenômeno que está sendo estudado e considera que todos os dados da realidade são importantes e que devem ser estudados, sendo que o ambiente e as pessoas devem ser olhados em sua totalidade.

Na presente investigação foram desenvolvidas ainda a pesquisa documental e a pesquisa de campo. Conforme explicam Ludke e André (1986), a pesquisa documental engloba materiais escritos que podem ser usadas como fonte de informação, podendo ser leis, normas, cartas, jornais, revistas, entre outros. Neste trabalho, os principais documentos que serão analisados são os contratos das cooperativas com os produtores, buscando identificar os benefícios e os problemas dos contratos estabelecidos entre as partes.

Neste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa de campo, que conforme Merriam (1998) é caracterizado pela compreensão de um fenômeno, um processo, ou as perspectivas e a visão global do processo envolvido. Geralmente, os dados são coletados através de entrevistas, observações ou análises de documentos, sendo uma mistura de descrição e análise, porém conforme destaca a autora não chega a ter a profundidade de um estudo de caso.

Cabe observar que, neste estudo, o corte da pesquisa é transversal com perspectiva longitudinal, pois, embora os dados da pesquisa sejam coletados em um determinado momento, procura identificar influências passadas e como elas refletem nas relações no momento presente. Essa perspectiva é defendida por Vieira (2004), pois, para o autor, neste corte de pesquisa os dados são coletados uma única vez, mas busca informações em períodos anteriores. Assim, o foco está no fenômeno e no momento em que ocorre a coleta de dados, mas explicam com base no passado a configuração do fenômeno atual.

No caso desta pesquisa, os dados serão coletados em um instante do tempo, através das entrevistas com os cooperados e com os gestores das cooperativas, mas tem como objetivo compreender como ocorrem as relações entre eles e o que mudou com o tempo antes do contrato, bem como durante sua vigência. Isso é relevante, uma vez que na pesquisa

estudam-se, Principalmente, os contratos de longo prazo, sendo estes firmados há mais de cinco anos entre as partes.

3.3 DADOS E INSTRUMENTOS DE COLETA

Os níveis de informação em uma pesquisa podem ser de diferentes fontes, sendo que Cooper e Schindler (2003) classificam em três formas: fontes primárias, fontes secundárias e fontes terciárias.

Entende-se por fontes primárias os trabalhos originais de pesquisa ou dados brutos que representam a posição oficial, sendo os principais memorandos, cartas, entrevistas ou discursos completos. As fontes secundárias são interpretações de dados primários, podendo ser livros, manuais, artigos, entre outros. E as fontes terciárias são as interpretações de uma fonte secundária, que são representadas, principalmente, por índices e bibliografias.

Neste trabalho a pesquisa foi desenvolvida através de dados secundários e primários. Os dados primários foram obtidos através de entrevista semiestruturada com os gerentes das cooperativas e, também, com 10 (dez) produtores de cada cooperativa. Após a realização das entrevistas, as mesmas foram transcritas para que seja possível a interpretação e discussão dos resultados. É válido ressaltar, que é importante que o pesquisador tenha abertura para buscar informações que, muitas vezes, não seriam possíveis por intermédio de uma entrevista fechada, tendo em vista a importância da percepção do cooperado em relação à cooperativa.

A entrevista se classifica de acordo com sua forma de organização, podendo ser sondagem de opinião, semiestruturada, aberta ou em profundidade, focalizada e projetiva (MINAYO, 2008). No caso dos dados primários, será utilizada nesta pesquisa a entrevista semiestruturada. Esta tem uma característica de ser composta por questões que são levadas ao entrevistado como uma forma de guia da entrevista. Dessa forma, espera-se que as questões sejam livremente respondidas. Assim, evita-se que fiquem pontos obscuros ou restrições nas respostas devido à linearidade de um questionário padronizado (FLICK, 2004). Em uma entrevista semiestruturada, o pesquisador está mais livre para ir além das respostas, o que faz com que ele tenha mais espaço para sondar além das respostas e poder estabelecer um diálogo com o entrevistado (MAY, 2004).

Os dados secundários foram buscados na Organização das Cooperativas Paranasenses – OCEPAR; Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB; Instituto Paranaense de Desenvolvimento – Iparades; Secretária de Estado e Abastecimento – SEAB; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE; Associação Brasileira da Indústria Produtora e Exportadora de Carne Suína - ABIPECS e Embrapa, com o objetivo de entender e caracterizar tanto as cooperativas no Paraná como a cadeia suinícola.

3.4 SELEÇÃO DOS ENTREVISTADOS

A seleção dos entrevistados não pode seguir os procedimentos de uma pesquisa quantitativa por diversas razões, dentre elas, que a finalidade não é contar opiniões ou pessoas, mas de explorar a opinião e diferentes representações sobre determinado assunto (GASKELL, 2002). Por esse motivo o universo da pesquisa foi escolhido atendendo a dois critérios principais: a concentração das cooperativas na região oeste do Paraná e a representatividade da cooperativa na região.

Das 82 (oitenta e duas) cooperativas de agronegócio existentes em todo o Estado do Paraná, 16 (dezesesseis) estão localizadas no oeste do estado do Paraná, local escolhido para o desenvolvimento da pesquisa por oferecer a maior concentração de cooperativas de proteína animal. Dessas 16 (dezesesseis), 6 (seis) estão envolvidas com comercialização ou abate ou processamento de suínos. Das seis uma cooperativa trabalha diretamente com as outras cinco cooperativas no que se refere a produção de suínos atuando como uma cooperativa central, sendo que, neste caso, não atende ao critério de relações contratuais com produtores.

Dentre as cinco foram inicialmente selecionadas 3 (três) cooperativas para o estudo. Porém uma cooperativa não concordou com o estudo e, nesse caso foram desenvolvidas as pesquisas em duas cooperativas, conforme o quadro 3. A escolha seguiu os seguintes critérios: primeiro, a cooperativa deveria estar envolvida com a comercialização ou abate ou processamento de suínos; estar há mais de 15 (quinze) anos no mercado; apresentar relação contratual com o cooperado.

Cooperativas	Data de fundação	Registro OCEPAR
COOPERATIVA “ A”	19/3/1964	26/6/1972
COOPERATIVA “ B”	23/10/1963	26/6/1972

Quadro 3: Cooperativas estudadas e tempo de atuação

Fonte: Elaborado pela autora, a partir dos dados da Ocepar (2010).

Os critérios para seleção se justificam pelo objetivo do estudo. A escolha se deu tanto pela representatividade da cooperativa no setor (julgamento), como por acessibilidade e disponibilidade das cooperativas para a realização do estudo. A região Oeste foi escolhida pela sua representatividade na produção de suínos em relação ao Estado do Paraná, bem como pela concentração das cooperativas na região.

As considerações de Minayo (2008) justificam o universo da pesquisa, pois, de acordo com a autora, esta deve representar a dimensão da pesquisa e não precisa ser numérica.

Como na investigação o foco está nas relações entre os cooperados e cooperativa, o critério tempo da cooperativa deve ser levado em consideração, bem como o tempo de contratos entre cooperados e cooperativas. O fator tempo é considerado para que se possa compreender como as relações contratuais evoluíram e como influencia as relações e as estruturas de governança. Sendo que as relações de longo prazo trazem melhores explicações, tanto para a teoria dos custos de transação, mensuração e para a teoria dos contratos.

Foram entrevistados 20 produtores *in loco*, sendo 10 (dez) produtores de cada cooperativa com o objetivo de verificar se havia especificidades relacionadas ao tempo de contratação e de integração na organização cooperada e buscando a convergência dos dados coletados. Para Merriam (1998) a convergência ocorre quando não se têm mais informações novas nas entrevistas. Foram selecionados produtores em diferentes condições quanto ao tempo de contratação. Assim, foram ouvidos dois produtores com mais de cinco anos na cooperativa e com relações contratuais há pelo menos três anos; doze produtores com mais de dez anos na cooperativa e com relações contratuais há pelo menos cinco anos; seis produtores com mais de quinze anos de cooperado e mais de dez anos de contrato.

Para fazer a seleção dos cooperados foi contactado a cooperativa e solicitado os produtores com as características citadas. A escolha foi feita com base em relatório apresentado pela cooperativa dos produtores, solicitado pela pesquisadora, no qual constava tempo de atividade e tempo de contrato. A partir desses dados, as visitas aconteciam de forma aleatória, buscando os produtores que estavam mais próximos dos locais e concentrados na mesma região para que facilitasse o acesso. Para cada produtor rural era apresentada a

pesquisa, perguntando se ele participaria da mesma. Para todos os entrevistados foi pedida autorização para gravação e, lhes dado garantia de que seus nomes seriam resguardados. Ressalta-se que de todos os produtores que foram visitados nenhum se negou a participar ou negou a gravação da entrevista.

Ao todo foram visitadas 25 propriedades para se chegar ao número estipulado na metodologia, pois alguns produtores não foram localizados em sua propriedade. Ressalta-se que a convergência dos dados foi obtida com 15 entrevistas, sendo que as cinco entrevistas finais apenas confirmaram o que já havia sido explicado anteriormente pelos produtores, não apresentando dados novos para a pesquisa.

Como as cooperativas foram selecionadas com mais de quinze anos de constituição, consideram-se possíveis tecer análises antes e depois dos contratos, tanto para os produtores como para as cooperativas.

3.5 QUESTÕES DE PESQUISA

Uma pesquisa inicia-se por um problema com uma questão, com uma dúvida e que está associado a conhecimentos anteriores (MINAYO, 2008). Isso significa que a questão de pesquisa é guiada pelo objetivo de esclarecer o que os contatos externos irão revelar, sendo importante que o pesquisador tenha uma clara ideia de sua questão de pesquisa, mas que também deve estar aberto a novos resultados (FLICK, 2004). Dentro dessa perspectiva, foram elaboradas as questões de pesquisa para que norteassem o desenvolvimento da investigação, facilitando o tratamento do problema proposto e em consonância com os objetivos específicos, conforme o quadro 4.

Nº	Objetivo Específico	Categorias de análise	Roteiro de Questões
1	Caracterizar as cooperativas agroindustriais e a cadeia suinícola no oeste do estado do Paraná;	Caracterização dos entrevistados	<p>Nome do Produtor; Cooperativa associado; Tamanho da propriedade (ha); Tempo em que é cooperado; Mora na propriedade; Tem outras propriedades; Outras atividades na propriedade; % da renda de suíno em relação a renda total; Tempo na atividade de suínos (anos); Início e término do contrato; Nº barracões (capacidade de cada um); Capacidade total (em terminação); Distância da cooperativa (Km);</p> <ul style="list-style-type: none"> - O que é necessário para iniciar no negócio de produção de suínos? - Qual o número de pessoas envolvidas na suinocultura nos últimos cinco anos na propriedade? E qual a tecnologia emprega? - Produção nos últimos cinco anos - Tem outra atividade na região em termos de oportunidade de negócio melhor que a produção de suínos? Qual? Se sim, por que não mudou para essa atividade? - Com que frequência ocorre alterações (tecnológicas, de produto ou processo)? <p>Qual sua vantagem em relação aos outros produtores na produção de suínos?</p>
2	Apresentar o papel das instituições presentes no sistema agroindustrial suinícola;	Instituições	<ul style="list-style-type: none"> - Existem leis, regras e normas que regulamentam as relações (negociações) entre você (produtor) e a cooperativa? Quais? - Como essas leis, regras e normas podem influenciar sua atividade (positivo e negativo)? - Como você faz para se ajustar a essas determinações?
3	Identificar quais são os atributos de transação e mensuração presentes nas estruturas cooperadas;	Atributos da transação e Dimensões Mensuráveis	<ul style="list-style-type: none"> - Identifique quais são aspectos mais específicos na produção de suínos - O que você considera como incerto na produção de suínos? - Diante do que você relacionou como incerto qual o grau de incerteza que você considera. - Qual a periodicidade (frequencia) de alojamento de sua produção? Qual a frequencia de entrega da produção para a cooperativa? Isto é previsto no contrato? - Qual (is) o (s) compromissos do Produtor e do comprador. - Qual sua autonomia referente à sua produção de suínos? - O que é mensurado? (frequencia, qualidade, lesões, etc.) - Quando você não aceita algo que foi mensurado (ou nota) como e com quem você resolve isso na cooperativa? - Você tem conhecimento do que é descontado na sua produção e como é feito esse desconto? - - É previsto em contrato? Como? - Como a cooperativa faz o pagamento de sua produção? Tem alguma base de cálculo? - Você já verificou alguma situação que a cooperativa agiu com você de forma oportunista? Qual?
3	Descrever como ocorrem as relações contratuais entre produtor e cooperativas na presença de atributos de transação e mensuração;	Contratos completos e incompletos	<ul style="list-style-type: none"> - Que aspectos são estabelecidos nos contratos? - É padronizado? - Algum desses exigiu investimentos específicos? - Qual a principal vantagem que você vê em ser um cooperado contratado na produção de suínos? - Quais as exigências para iniciar um contrato para a produção de suínos? - A cooperativa fiscaliza sua produção de suínos? Como? Qual a frequencia? - A cooperativa lhe oferece algum tipo de assistência? Como são feitas as intervenções? - Antes de ser um contratado, o que mudava na forma de negociação com a cooperativa?

			<ul style="list-style-type: none"> - Como ocorre a renegociação do contrato? É com base no contrato original ou são totalmente reelaborados? - Já aconteceu de não haver o cumprimento do contrato? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu? - Você já encerrou algum contrato com a cooperativa? Por quê? - Existem aspectos não contratados que são definidos na relação com a cooperativa? - Você negocia ou já negociou sua produção com outros processadores? Por quê? Se sim, o que muda para a cooperativa? - Ter uma boa relação com a cooperativa muda algo na negociação? Você vê essa diferença com outros produtores cooperados de suínos? - Nos últimos anos houve alguma mudança nesses aspectos acordados? Quando e por quê?
4	Assinalar os papéis desempenhados pelos cooperados e cooperativas, enquanto agentes e principais, respectivamente.	Agente e Principal	<ul style="list-style-type: none"> - Como ocorre o processo de gestão na sua cooperativa e como são passadas as decisões aos cooperados? - Como você se vê tendo que cumprir um contrato com a cooperativa que você faz parte? - Você participa das assembleias? Tem conhecimento das decisões tomadas pela cooperativa? - Você recebe algum tipo de incentivo para continuar na cooperativa (fidelização)? E para produção de suínos? - Quais são os compromissos da cooperativa em relação à melhoria na formação dos cooperados? E com a comunidade? - Para você quais as vantagens e desvantagens do gestor da cooperativa ser, também, um cooperado? E se ele não fosse membro da cooperativa? - Quais as vantagens e desvantagens de você ser um cooperado?

Quadro 4: Alinhamento das categorias de análise, objetivos específicos e questões de pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

3.6 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS (D.C.) E DEFINIÇÕES OPERACIONAIS (D.O.)

Kerlinger (1980) explica que variáveis são conceitos e constructos, sendo que conceito é “um termo geral que expressa à suposta idéia central por trás de objetos particularmente relacionados. [...] e constructo é um termo útil porque indica a natureza sintética das variáveis psicológicas e sociológicas” (KERLINGER, 1989, p. 45). Isso significa que o conceito é o que a teoria traz em palavras e o constructo é utilizado pelos cientistas conforme a necessidade e exigências de suas teorias. No constructo, busca-se estruturar e organizar uma linguagem que indica o que se está pesquisando, de forma a ser compreendido.

Existem dois tipos de definições, de acordo com Kerlinger (1980): a constitutiva e a operacional. “Uma definição constitutiva define palavras com outras palavras. [...] são

definições de dicionário e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive os cientistas. Entretanto são insuficientes para os propósitos científicos” (KERLINGER, 1980, p. 46). As definições operacionais, por sua vez, vêm para revelar um novo modo de pensar, ou seja, em vez de pensar apenas de forma constitutiva, os cientistas também pesam de forma operacional (KERLINGER, 1980). Dessa forma, entende-se que a definição operacional é uma ponte entre os conceitos e as observações (KERLINGER, 1980). Isso significa que a definição operacional serve como guia para o pesquisador para que ele consiga operacionalizar os conceitos e ser mais bem sucedido em sua coleta de dados.

Com o objetivo de clarificar os conceitos utilizados na presente pesquisa, serão listadas as principais definições constitutivas e operacionais que serão utilizadas neste trabalho.

a. Instituições

D.C.: Para North (1991), as instituições são responsáveis por estruturar as relações políticas, sociais e econômicas a partir de concepções humanas, restringindo suas ações. Consistem em restrições informais, podendo ser sanções, tabus, tradição e códigos de conduta, bem como regras formais formadas pela constituição, leis e direitos de propriedade, tendo como objetivo fundamental criar a ordem e reduzir a incerteza nas trocas.

D.O.: São consideradas as regras formais e informais que determinam as estruturas de governança adotadas pelas partes e que norteiam o sistema cooperativista, sendo os princípios básicos para sua formação e desenvolvimento e que devem ser seguidas tanto pela cooperativa como pelo produtor.

b. Atributos da transação

D.C.: De acordo com Williamson (1985), a transação é caracterizada de acordo com os atributos presentes na transação, e na ECT existem três diferentes características, sendo elas: frequência, incerteza e especificidade dos ativos e que, juntamente com os pressupostos comportamentais, configuram as estruturas de governança adotadas pelas firmas.

D.O.: como atributos das transações são considerados as características específicas e mensuráveis que são estabelecidos nos contratos, bem como a frequência das transações nesses contratos e as possíveis incertezas identificadas por cooperados e cooperativas nessas relações contratuais.

c. Especificidade de ativos

D.C.: Para Williamson (1996), refere-se ao grau que um ativo pode ser utilizado para outros fins, sem perda de seu valor ou perda de utilização. Nesse caso, quanto maiores forem as perdas, mais específico será o ativo.

D.O.: Especificidade - referem-se, no presente trabalho, as características específicas da produção de suínos e do suíno, e que, de alguma forma, interferem na contratação e na produção.

d. Estruturas de Governança

D.C.: Para Williamson (1985), os atributos da transação frequência, incerteza e especificidade dos ativos, juntamente com os pressupostos comportamentais, configuram as estruturas de governança, que são mecanismos que determinam como as transações são realizadas, podendo ser via mercado, contratos e hierarquia.

D.O.: Na presente investigação, as estruturas de governança são as formas como ocorrem as relações entre os produtores e as cooperativas para a comercialização da produção de suínos.

e. Mensuração

D.C.: Para Barzel (2005), a informação é uma forma particular de mensuração, sendo que algumas são feitas de forma rotineira (objetiva) e outras somente com o consumo do produto (subjativa). E está associado aos direitos de propriedade, pois quando estes não são bem definidos, geram custos para as partes envolvidas na transação.

D.O.: A mensuração é considerada para a pesquisa pela busca de informações sobre o produto transacionado, envolvendo o controle detalhado do que é especificado nas trocas entre a cooperativa e o cooperado e como isso é considerado no contrato.

f. Contratos

D.C.: Para Hart e Holmstrom (1987), toda a troca é desenvolvida com base em contratos, podendo estes ser explícitos ou implícitos. Neste caso, também se consideram os contratos informais, sendo que o contrato pode ser entendido como a formalização das necessidades das partes para que a troca ocorra.

D.O.: Considera-se aqui o delineamento das trocas entre as cooperativas e cooperados e como os aspectos de especificidades e de mensuração são tratados nos contratos formais e informais.

g. Contratos incompletos

D.C.: Para Hart e Moore (1988), quando da elaboração de um contrato, as partes são incapazes de especificar todas as contingências de um estado futuro, para ser suficiente que um estranho à negociação (exemplo, um juiz) possa mais tarde compreender tudo o que foi contratado. O contrato é, devido a isso, incompleto.

D.O.: Considera-se, na presente dissertação, a natural incompletude dos contratos. Nesse caso, busca-se compreender como são negociados pontos não contratados devido às flexibilidades contratuais.

h. Agente e Principal

D.C.: Para Hart e Holmstrom (1987), o Principal é visto como aquele que tem o poder de decisão sobre a ação e o Agente é o responsável por implementar e receber o incentivo que cubra os custos desta ação.

D.O.: Nessa pesquisa, conforme as considerações de Bialoskorski Neto (1999) o associado é considerado como agente, uma vez que recebe estímulos para atender ao exigido e a organização cooperativa como principal já que recebe e processa a produção, além de estabelecer padrões de produto e processo.

3.7 VALIDADE E CONFIABILIDADE DA PESQUISA

Quando se fala em pesquisa qualitativa, muitos questionamentos passam a nortear as discussões quanto a questões de validade e confiabilidade, uma vez que esses conceitos são muito mais utilizados em pesquisas quantitativas do que em qualitativas. De acordo com Flick (2004), para se ter o que o autor chama de embasamento da pesquisa qualitativa é preciso ter confiabilidade quanto aos critérios e procedimentos utilizados, critérios apropriados para a pesquisa e a validade da pesquisa qualitativa.

Quanto à questão da confiabilidade da pesquisa qualitativa, Flick (2004, p. 231) explica que “a confiabilidade ganha importância enquanto critério da avaliação da pesquisa qualitativa somente em contraste com o pano de fundo de uma teoria que trate especificamente do assunto em estudo e que aborde o uso de métodos”.

Diante dessa orientação, a presente pesquisa teve como base teórica a Nova Economia Institucional, envolvendo duas correntes teóricas: a Economia dos Custos de Transação e a Teoria dos Custos de Mensuração. Foram discutidas, ainda, as Teorias dos Contratos e da Agência, buscando as relações entre elas e como base para explicar os objetivos do presente estudo.

Além da questão teórica que dá base consistente para o desenvolvimento da pesquisa, a questão de confiabilidade também está relacionada à coleta e análise dos dados. Nesse sentido, Flick (2004) explica que é preciso delimitar na pesquisa quais são os dados e quais são as interpretações do pesquisador, para que seja possível a reinterpretação dos dados. O autor explica, ainda, que a confiabilidade está relacionada à questão da segurança dos dados e do procedimento adotado, levando a uma documentação adequada dos dados coletados na pesquisa.

Nesta pesquisa os dados foram coletados de forma secundária, através da análise de documentos, e modo primário através de entrevista semi-estruturada com a análise de conteúdo. Nesse caso, as entrevistas foram realizadas tanto com os gerentes das cooperativas como com os cooperados (produtores de suínos). Assim, as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, transcritas. A sua transcrição será arquivada em computadores no formato Word e Excel, para que seja possível o acesso para a discussão e análise dos resultados.

Outro aspecto a ser avaliado é a validade na pesquisa qualitativa que, nas palavras de Flick (2004, p. 223), “[...] consiste em descobrir como especificar o elo entre as relações que são estudadas e a versão que o pesquisador fornece destas”. O autor salienta que a validade, por ser obtida através de dois pontos: primeiro pela produção dos dados; e outro pela apresentação do fenômeno e sua interpretação. Logo, se necessário garantir a veracidade dos dados coletados através das entrevistas, demandando, assim, uma reflexão do contexto do estudo.

Assim, na pesquisa qualitativa, mesmo prevalecendo a base interpretativa como ponto principal, se é utilizado na pesquisa uma base teórica adequada, assim como um método coerente com a pesquisa, e esses dados são coletados e analisados de forma coerente, a pesquisa qualitativa tem, também, validade na investigação.

Desse modo, para buscar a validade e confiabilidade na pesquisa foram utilizadas as ideias de Merriam (1998), sendo elas: a validade interna, confiabilidade e validade externa. A autora explica que “a validade interna lida com questões de como os resultados da investigação correspondem à realidade” (MERRIAM, 1998, p. 201, tradução nossa). Assim, a

autora ressalta seis estratégias, que poderão ser utilizadas na presente pesquisa, que possibilitam aumento da validade interna da pesquisa:

1. Triangulação: desenvolvidos através de múltiplos pesquisadores, dados ou métodos para confirmar conclusões emergentes.
2. Verificação por membros: retornar os dados e as tentativas de interpretações para as pessoas que os originaram para verificar se está correto.
3. Observação de longo prazo: para validar os dados, o pesquisador faz a coleta várias vezes por um período longo de tempo.
4. Exame de pares: pedir para que colegas comentem sobre as conclusões que surgem ao longo da pesquisa.
5. Modos colaborativos de pesquisa: envolver participantes em todas as fases da pesquisa, desde a conceituação até as conclusões da pesquisa.
6. Vieses do pesquisador: refere-se a clarear os pressupostos do pesquisador, bem como sua visão de mundo e orientação teórica no início do estudo.

Nesse caso, esse papel será desenvolvido pela banca de qualificação e banca de defesa, além de discussões com outros professores que estão inseridos neste tema. Em caso de dúvidas na transcrição ou análise, os entrevistados foram novamente consultados, de forma a minimizá-las ou saná-las.

Em relação à triangulação dos dados, como forma de aumentar a confiabilidade da pesquisa, Flick (2004, p. 237) menciona que “essa palavra-chave é utilizada para indicar a combinação de diferentes métodos, grupos de estudos, ambientes locais e temporais e perspectivas teóricas distintas no tratamento de um fenômeno”. E como complementa Triviños (2008), o objetivo é incluir um escopo maior na descrição, explicação e compreensão da pesquisa. Entende-se, nesse caso, que a técnica de triangulação busca dar maior credibilidade à pesquisa pelo cruzamento de informações de dados de diferentes fontes para buscar a confiabilidade e validade da pesquisa.

De acordo com Triviños (2008), a técnica de triangulação pode ser vista a partir de três processos: processos e produtos centrados no sujeito, elementos produzidos pelo meio do sujeito e que tem incumbência em seu desempenho na comunidade e pelos processos e produtos originados através da estrutura socioeconômica.

Na primeira etapa, é verificada a percepção dos sujeitos a partir do pesquisador, através de entrevistas, questionários e pela observação dos comportamentos do sujeito através da observação. Na presente investigação foram utilizadas entrevistas com gerentes e

produtores, bem como a observação em relação ao comportamento dos mesmos durante o processo de investigação.

Na segunda fase, Triviños (2008) explana que os elementos produzidos pelo meio são os documentos internos relacionados com a vida peculiar das organizações e externos, que atingem os membros da comunidade em geral. Além disso, incluem documentos internos e externos instrumentos legais, como leis, decretos e resoluções e instrumentos oficiais, como diretrizes, atas e dados estatísticos.

Nesta pesquisa foram analisados os contratos feitos entre as cooperativas e cooperados, tanto para a filiação na cooperativa como para a entrega da produção do cooperado produtor de suínos, para a cooperativa. Além disso, buscou-se dados em fontes como leis, códigos e normas que regulamentam as cooperativas, entre outros. Assim, foram desenvolvidas as análises fazendo o cruzamento com os dados secundários, principalmente em relação ao contrato de parceria, e os dados primários obtidos através dos produtores e gestores das cooperativas.

Na terceira fase, Triviños (2008) refere-se aos modos de produção, às forças e às relações de trabalho. Nesse sentido, na presente investigação busca-se analisar os direitos de propriedade na relação entre as partes envolvidas na transação, bem como as implicações sobre as formas de contratação entre produtores e cooperativas. Assim, neste fase foi desenvolvido a triangulação dos dados com base nos dados primários, secundários e a base teórica apresentada na revisão da literatura. O autor deixa claro que a coleta e análise dos dados, na pesquisa qualitativa, são feitas de forma conjunta e essa separação, na maioria das vezes, só ocorre didaticamente. Nesse caso, a descrição dos sujeitos da pesquisa, documentos, entre outros, foram feitos conforme os fatos ocorreram, sendo descritas, explicadas e compreendidas pelo pesquisador à medida que isso foi possível dentro da técnica de triangulação.

Em relação à validade externa, para Merriam (1998), refere-se a como os resultados de um estudo podem ser aplicados a outras situações. Como mencionado na pesquisa qualitativa, a confiabilidade está direcionada para estudar um determinado fenômeno com coerência dos métodos e resultados alcançados. Para tanto, a autora explica três estratégias que podem aumentar a possibilidade de validade externa a estudos qualitativos:

1. Descrição rica e densa: sendo suficiente para que os leitores possam determinar se as situações correspondem de forma estreita à situação da pesquisa.

2. Categoria modal: que descreve como tipicamente o programa, evento ou indivíduo pode ser comparado com outro da mesma classe, fazendo com que os usuários possam fazer comparações com suas próprias situações.
3. Projetos multilocais: uso de vários locais, casos, situações, especialmente aquelas que maximizem a diversidade do fenômeno de interesse, o que permitirá que os resultados possam ser aplicados pelos leitores a uma maior variedade de outras situações.

Dessa forma, tem-se na presente investigação a preocupação de atender aos critérios estabelecidos de descrição detalhada do objeto de estudo, no caso das cooperativas suinícolas e os produtores cooperados. Para atender a esse critério foi desenvolvida a contextualização a cerca do tema (cooperativas e a cadeia suinícola) para que seja possível compreender tanto o aporte teórico que sustenta a pesquisa como a parte empírica da pesquisa. Além disso, buscou-se um panorama do setor cooperativista e da cadeia suinícola no Brasil, que serviram de base para compreender as mudanças e aspectos estratégicos de cada segmento.

Outra questão é a busca de estudos voltados para cooperativas e que tenham, também, utilizado a base teórica da Nova Economia Institucional. Desse modo, busca-se confiabilidade na pesquisa através da consistência teórica. Além disso, destaca-se ainda que na presente investigação foram estudadas duas cooperativas na região oeste para que seja possível aumentar o alcance deste estudo. Além, do cuidado com os dados coletados e a validação desses dados pelos entrevistados.

3.8 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Para atender ao objetivo geral da presente pesquisa, bem como seus objetivos específicos, desenvolveram-se questões relacionadas aos objetivos para posteriormente aplicá-las aos gerentes das cooperativas e aos produtores da cadeia suinícola.

Para a realização das entrevistas foram desenvolvidos dois roteiros diferentes: um para os produtores (Apêndice I) e outro para os gerentes das cooperativas (Apêndice II), buscando atender aos objetivos estabelecidos referentes aos atributos de transação e mensuração e as relações contratuais entre as partes. Para cada constructo identificado na pesquisa desenvolveu-se questões para as duas partes, buscando a compreensão das mesmas para o mesmo ponto relacionado.

Nesta fase, buscou-se a organização dos dados e sua posterior análise e interpretação dos dados coletados. Minayo (2008, p. 79) explica que, nesta fase, o “foco é, Principalmente, a exploração do conjunto de opiniões e representações sociais sobre o tema que pretende investigar.” A análise, explica Ludke e André (1986), implica, em um primeiro momento, na organização do material, procurando identificar tendências e padrões relevantes. Essas tendências e padrões são reavaliados, buscando-se indução em um nível mais elevado.

Na interpretação, o objetivo foi de buscar o sentido das falas e das ações para se chegar a uma compreensão que vai além do que foi somente descrito (MINAYO, 2008). É válido destacar que a autora sugere que não há fronteiras definidas entre coleta de informações, início do processo de análise e a interpretação. O que é importante para ela é que se faça uma avaliação do material disponível quanto a: qualidade e clareza dos registros e se é suficiente para a análise e a proposta da pesquisa.

Para o tratamento dos dados secundários, utilizaram-se as ideias de Merriam (1998), que explica que, para se analisar documentos é necessário, primeiramente, garantir a origem e a autenticidade dos documentos para que, somente depois, possa se efetuar a análise criteriosa dos mesmos. Nesse caso, os documentos foram cedidos pelas cooperativas e dados como leis foram buscados nos sites como IAP, SEAB entre outros.

Dellagnelo e Silva (2005) explicam que existe diferença entre a análise documental e a análise de conteúdo, pois enquanto aquela se preocupa com informações explicitadas no texto, esta visa entender a mensagem, o significado daquilo que pode estar implícito. Assim buscou-se compreender como aquilo que estava escrito nos contratos eram entendidos pelos cooperados produtores de suínos e como isso poderia influenciar a relação deles com a cooperativa, quando as especificidades e dimensões mensuráveis se fazem presentes durante o decorrer da atividade.

Dessa forma, entende-se que a análise de conteúdo “é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER; GASKELL, 2008, p. 191). Ainda segundo os autores, a codificação e a classificação dos materiais consistem em uma tarefa de construção que caminha juntamente com a teoria e o material de pesquisa, sendo um processo interativo e sistemático. Os autores apresentam seis tipos de análise: análise descritiva, normativa, trans-seccionais, longitudinais, longitudinais como indicadores culturais e análise com delineamentos paralelos. Neste trabalho desenvolvem-se a análise descritiva – que é formada pela frequência das características codificadas no texto e a análise normativa - comparações entre padrões e análise de informações.

Na presente investigação, a análise de conteúdo foi utilizada para analisar os resultados das entrevistas semiestruturadas, tanto com os gerentes das cooperativas como com os produtores que mantêm contratos formais ou informais com as cooperativas analisadas. Essa análise parte das categorias que foram estruturadas em conformidade com o objetivo da pesquisa e relacionadas com as teorias estudadas. Assim a análise além de seguir as categorias mencionadas, foi desenvolvida analisando-se cada questão que foi feita aos entrevistados e comparando as respostas dos produtores e cooperativas em relação a cada categoria de estudo.

Assim, a análise e interpretação desta pesquisa compreenderam alguns estágios principais. Após a realização das entrevistas com os gerentes das cooperativas e os cooperados, as mesmas foram transcritas. Posteriormente a essa fase, foram lidas e separadas de acordo com cada categoria da pesquisa. Depois da separação foram desenvolvidas as análises de conteúdo das entrevistas e, também, uma análise conjunta com os dados secundários obtidos na presente investigação. Por fim, foram analisadas as categorias de estudo e inseridos os principais pontos encontrados na pesquisa que diz respeito a cada categoria estudada para que fosse possível a ligação com a pesquisa de campo desenvolvida.

4. PANORAMA DO COOPERATIVISMO E DA CADEIA SUINÍCOLA NO BRASIL E NO PARANA

Nesta seção tem-se um panorama das cooperativas trazendo primeiramente uma visão nacional e posteriormente o cenário paranaense. Assim, é possível verificar a relevância do setor cooperativista, objeto de estudo desta dissertação. Na seção seguinte explana-se sobre o sistema agroindustrial suinícola sendo, também, apresentado a visão nacional e depois a paranaense, com destaque para a região Oeste no estado do Paraná.

4.1 O COOPERATIVISMO NO BRASIL

No Brasil o movimento cooperativista iniciou-se a partir do ano de 1889 em Ouro Preto (MG) sendo denominada Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, expandindo posteriormente para os Estados de Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, além de se espalhar pelo próprio estado de Minas Gerais (OCB, 2011). Ainda de acordo com os dados da OCB, em 1902 surgiram às primeiras cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul, e somente a partir de 1906 é que passam a existir as primeiras cooperativas rurais no país que foram criadas pelos produtores agropecuários, a maioria deles de origem alemã e italiana.

Um marco importante no cooperativismo brasileiro se refere a legislação da Constituição Federal de 1891, a qual deixa explícita que as pessoas podem se reunir livremente e se associar. Ainda como destacado por Bialoskorski Neto (2000) o processo constituinte foi de grande importância para o sistema cooperativista, pois o mesmo obteve a chamada autogestão em que as cooperativas ganharam, dentre outras questões, a autonomia de suas assembleias sem a presença governamental e a extinção da chamada autorização para funcionamento.

Nesse sentido, um aspecto importante diz respeito à relevância do ambiente institucional no tocante ao sistema cooperativista, tanto por questões formais como informais. As questões formais são direcionadas para a sustentação e desenvolvimento da cooperativa devido a questões legais e, também, pelos princípios doutrinários que as cooperativas devem seguir. As questões informais se referem ao papel social que a cooperativa desempenha e, no igualitarismo pregado pelo sistema para a participação de todos os membros de forma justa.

O regramento vindo a partir das instituições gera, por sua vez, para o sistema cooperativista a necessidade de alguma forma de monitoramento para que possa ser garantida a transparência da gestão. No Brasil, as cooperativas são regidas pela Lei 5764/71, em que são determinadas as bases do cooperativismo no país (BRASIL, 1971). Algumas determinações da lei podem ser destacadas: as pessoas podem celebrar entre si a sociedade cooperativa em determinada atividade econômica, para atender ao bem comum e sem objetivo de lucro; para que seja formada deve conter, no mínimo, 20 proprietários; número ilimitado de participantes. Essas, dentre outras características específicas, diferem as cooperativas das empresas de capital.

Outro ponto que merece destaque é a preocupação da lei em tentar desenvolver e resolver esse monitoramento. Assim, ela prevê que seja realizada pelas cooperativas uma assembléia geral anual para que, a prestação de contas seja aprovada pelos associados. Porém, o que se observa é que, devido ao grande número de associados à presença de todos é difícil e custosa, além da própria dificuldade do cooperado em compreender as questões contábeis de um balanço tendo, por esse motivo, uma baixa participação dos membros (BIALOSKORSKI NETO 2000).

As cooperativas são representadas por organizações nacionais e estaduais. Em 1969 foi criada a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e em 1995 o cooperativismo brasileiro ganhou reconhecimento internacional pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI). No Paraná, é representado pela Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) sendo filiada a OCB.

A OCB participa tanto da OCA – Organização das Cooperativas Americanas como da Aliança Cooperativa Internacional (ACI). Como descrito por Bialoskorski Neto (2000) a ACI foi fundada em 1895 tendo sede em Genebra, Suíça, sendo que representa e presta apoio às outras cooperativas, tendo como foco integração, autonomia e desenvolvimento do cooperativismo. Já a OCA, fundada em 1963 situa-se em Bogotá na Colômbia e integra a representação de vinte países incluindo o Brasil. Como órgão de representação nacional, a OCB reúne mais de 5500 cooperativas dos mais diversos segmentos.

Em relação aos ramos do cooperativismo, de acordo com a OCB (2011) até 2010 no Brasil existiam 6652 cooperativas divididas em diversos setores, sendo que dessas 1548 são do ramo agropecuário conforme o quadro 5 .

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	1548	943.054	146.011
Consumo	123	2.297.218	9.892
Crédito	1.064	4.019.528	56.178
Educacional	302	57.547	3.349
Especial	12	397	14
Habitacional	242	101.071	1.676
Infraestrutura	141	778.813	5.775
Mineral	63	20.792	144
Produção	235	11.454	3.669
Saúde	852	246.265	56.776
Trabalho	1024	217.127	3.879
Transporte	1.015	321.893	10.787
Turismo e Lazer	31	1.368	32
Total	6.652	0.016.527	298.182

Quadro 5: Número do cooperativismo por ramo de atividade no Brasil

Fonte: OCB (2011)

As cooperativas agroindustriais, de acordo com Machado Filho, Marino e Conejero (2003), são caracterizadas pela associação de um grupo de pequenos produtores, com uma atividade específica que se reúnem para melhorar a sua competitividade no mercado. Nesse caso, verifica-se que os produtores trabalham de acordo com os ciclos das cooperativas, desde a compra de insumos até o processamento e distribuição dos produtos finais. As cooperativas compram os insumos, repassam aos cooperados e estes vendem sua produção para as cooperativas que os distribui, tanto no mercado interno como no mercado externo (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Ressalta-se que as cooperativas agroindustriais, objeto deste estudo, surgiram primeiramente na Dinamarca, em 1882 se dedicando a fabricação de manteiga (RICKEN, 2009). Posteriormente se espalharam por diversos lugares e em 1899 era fundada a primeira associação das cooperativas agropecuárias. No Brasil, essas cooperativas surgiram em 1847 com médico francês Jean Maurice Faivre que fundou a Colônia Tereza Cristina. Mas, de acordo com a OCB (2011), o primeiro registro de cooperativas agropecuárias no Brasil ocorreu somente em 1907, em Minas Gerais, na comercialização de café com o objetivo de diminuir os intermediários na produção e, gradativamente se estendeu por todo o Brasil.

Para demonstrar a importância das cooperativas para a economia do país, destaca-se que em 2011 as exportações tiveram um aumento de 35,5% em relação ao ano anterior, como é possível observar na figura 7. Dentro desse cenário as cooperativas paranaenses

tiveram um total de embarques US\$ 1,76 bilhão, 38,4% do total das exportações das cooperativistas do Brasil.

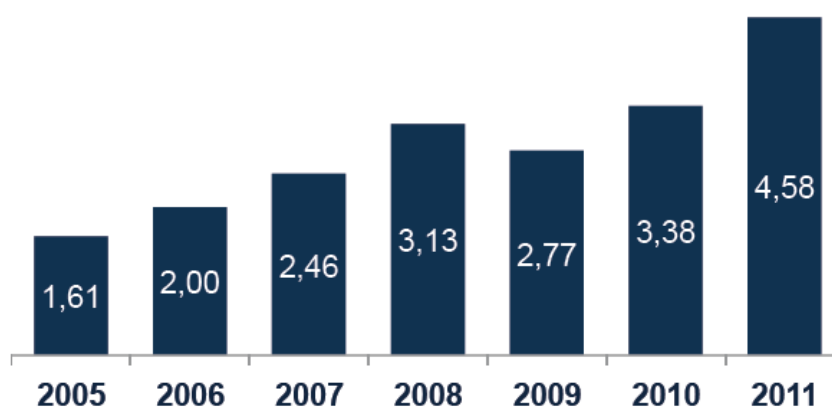


Figura 7: Evolução das exportações de cooperativas brasileiras de janeiro a setembro de 2005 a 2011.

Fonte: Ocepar (2011)

Conforme a OCB (2011) as cooperativas representaram cerca de 6% PIB nacional, movimentando cerca de 90 bilhões de reais, sendo que as cooperativas agropecuárias participam com cerca de 20% desse total. As cooperativas agropecuárias destacam-se neste trabalho, tanto pela sua relevância em relação ao número significativo de cooperativas e cooperados como, também, pela representatividade econômica para o país. Um dado relevante é que 99% dos produtos vendidos no exterior vêm da agropecuária.

De um modo geral, o desenvolvimento das cooperativas para Zylbersztajn (1994) significa, também, um aumento da complexidade de sua gestão, que geralmente estão presente em grandes corporações. As cooperativas passam por problemas de gestão, na maioria das vezes devido a dois aspectos: competir no mercado e manter sua estrutura cooperada.

4.2 O COOPERATIVISMO NO PARANÁ

O cooperativismo surgiu no Paraná no ano de 1829, com a chegada de um grupo de 248 imigrantes alemães que fundaram a colônia de Rio Negro, sendo que depois outros grupos desencadearam movimentos cooperativistas em diversas cidades do Estado (OCEPAR, 2006 revista 35 anos). Dentre elas a Colônia Cecília, fundada em 1890 em Palmeiras/PR tem grande relevância para o desenvolvimento do cooperativismo no Estado. Posteriormente, em 1909 a Cooperativa Florestal Paranaense. Em 1916 surge a primeira cooperativa paranaense

registrada em conformidade com a Lei Estadual n. 32 em Ribeirão Claro no Norte Velho (ALVES, 2007).

Em 1930, no município de Paulo Frontin, surgiu a Cooperativa Agrária de Responsabilidade Ltda. “Liberdade”. Esta cooperativa foi a primeira a ser registrada em função do Decreto nº 581, de 1938, que estabeleceu o registro obrigatório das cooperativas (OCEPAR, 2006). Destaca-se, ainda, que somente em 1925 que surgiu a primeira cooperativa de produção no Brasil a chamada Sociedade Cooperativa Hollandesa de Laticínios, hoje Batavo, constituída na época por sete sócios e uma produção leiteira de 700 litros/dia, na colônia de Carambé no município de Castro.

Em relação às cooperativas agropecuárias do Paraná, Ricken (2009) explica que seu desenvolvimento seguiu três frentes. Na região Leste com a criação de gado, extração de erva mate e madeira. Na região Norte com o café, que se expandiu rapidamente por todo o Estado formando 39 cooperativas no segmento até 1964. Nas regiões Sudeste e Oeste com o desenvolvimento de cooperativas de cereais e suinocultores, vindos principalmente do Rio Grande do Sul e Santa Catarina.

Hoje as cooperativas agropecuárias formam um setor expressivo no Estado. Conforme os dados da Ocepar (2011) as 82 cooperativas agropecuárias existentes no Estado até 2010 são responsáveis por 56% da economia agrícola do Estado e faturaram em 2009 22 bilhões de reais. Além de ser o maior ramo do cooperativismo, também, é o setor que mais emprega, passando de 48484 o numero total de empregados, porém em número de associados é menor que a cooperativa de crédito, como mostra o quadro 6.

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	82	129.590	48.484
Consumo	1	976	14
Crédito	65	375.291	3.040
Educacional	15	2.597	101
Habitacional	1	104	20
Infraestrutura/eletificação rural	8	7.598	330
Mineral	1	29	1
Saúde	33	11.083	3.186
Trabalho	8	5.018	27
Transporte	21	2.407	160
Turismo e Lazer	3	307	4
Total	238	535.000	55.367

Quadro 6: Ramos do cooperativismo no Paraná até 2010

Fonte: Ocepar (2011)

Em 2011 as cooperativas paranaenses exportaram cerca de US\$ 2 bilhões o que corresponde a 12% das exportações totais do Estado. O destaque nas exportações é soja em grãos com 34% e farelo de soja 23%. A carne suína congela corresponde por apenas 1% do total exportado pelo Estado (OCEPAR, 2011). E, os principais mercados para exportação até setembro de 2011 foram a China, Alemanha, Holanda, Japão e França. Juntos esses países responderam por 67% dos mercados de importação de produtos das cooperativas. O que pode ser verificado através da figura 8.

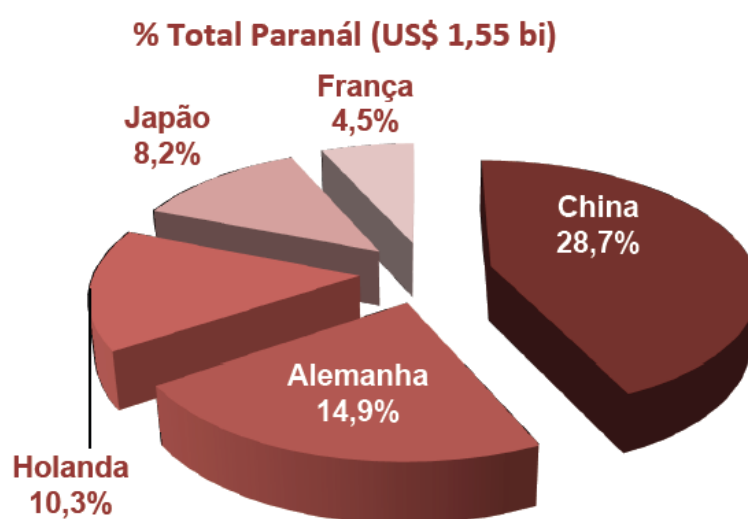


Figura 8: Principais destinos de exportação das cooperativas paranaenses.
Fonte: Ocepar (2011)

No ranking divulgado pela Secretária de Comércio Exterior, conforme a Ocepar (2011), as cooperativas Paranaenses situam-se entre as maiores exportadoras do Estado. Dentre as 40 empresas que mais exportam seis são cooperativas paranaenses, conforme quadro 7.

Cooperativa	Valor (US\$ milhões)	Posição no Ranking
Coamo	691	1 ^a
C. Vale	124,6	24 ^a
Copacol	87,7	27 ^a
Lar	85,9	28 ^a
Copagril	53,5	33 ^a
Coopavel	51,9	35 ^a
Total	1094,6	

Quadro 7: Cooperativas entre os 40 maiores exportadores do Paraná até agosto de 2011.
Fonte: Ocepar (2011)

As cooperativas agropecuárias participam em vários segmentos e atuam em todas as fases do processo, desde a produção, beneficiamento até a industrialização de produtos agropecuários e, correspondem por 55% do total da capacidade de armazenagem do Estado. Abarcam, ainda, uma estrutura tecnológica eficiente, além de serem grandes empregadores no Estado. Um dado importante, é que cerca de um terço dos produtores rurais do Estado são cooperados, representando 70% do total dos cooperados e, em sua maioria são pequenos e médios agricultores com até 50 hectares (OCEPAR, 2011).

O quadro 8 mostra o percentual que as produções das cooperativas representam em relação ao total do Estado. Destacam-se as cooperativas que trabalham com a produção de suínos responsáveis por 34,40% da produção total do Estado, que é objeto de estudo do presente trabalho. Mas, a maior concentração está na soja que corresponde por 70,1% da produção do Estado.

Produtos	Participação das cooperativas em relação à produção total do Estado - (%)
Soja	70,1
Trigo	66,3
Milho	48,4
Feijão	5,2
Arroz	10
Leite	57,2
Aves	26,1
Suínos	34,4
Café	30,6
Cevada	92,9
Cana de açúcar	17
Canola	25,2
Mandioca	3,4
Triticale	27,8

Quadro 8: Participação das cooperativas na produção agropecuária do Paraná
Fonte: Ocepar (2012)

O aumento da produção e a diversificação na atuação das cooperativas estão presentes em vários ramos do agronegócio. Sendo os principais as agroindústrias de ração, leite, carnes, beneficiamento e fiação de algodão, malte, trigo, milho, mandioca, soja, cana, arroz e café. Assim, destaca-se a importância desses setores que em alguns casos, de acordo com a Ocepar (2011), corresponde por 100% da capacidade instalada no Paraná como é o caso Leite em Pó e do Malte de Cevada. No caso dos suínos, corresponde por 35%. Percebe-

se que as cooperativas agropecuárias são um mecanismo importante para o desenvolvimento do Estado e, para que este alcance cada vez mais o mercado interno e externo. Isso porque, o Estado dispõe de desenvolvimento tecnológico e capacidade de produção.

4.3 A CADEIA SUINÍCOLA NO BRASIL E NO PARANÁ

No contexto do agronegócio a carne suína tem relevância, tanto por sua representatividade atual como pelo seu crescimento. Destaca-se que a carne suína é a fonte de proteína animal mais importante no mundo e, representa quase metade do consumo de carne, sendo de 39% do total (MIELE, 2006; SAAB, 2011). Porém, a suinocultura apresenta alguns momentos de expansão e outros de retração, com reflexos diretos na lucratividade, o que pode demonstrar falta de coordenação frente às condições de mercado (MIELE; MACHADO, 2007).

O Brasil é o quarto produtor e exportador de suínos, ficando atrás da China, responsável por metade da produção, e depois União Européia e Estados Unidos. O valor exportado em 2011 foi de 516.419 mil toneladas e, que se comparado com 2001 o valor era de apenas 127 mil toneladas, aumento que se deve a maior renda interna, crescimento da população e aumento das exportações. Estima-se que o segmento de abate e processamento gere um valor bruto de produção (VBP) de US\$ 8,7 bilhões. (MIELE; MACHADO, 2010; ABIPECS 2010; ABIPECS, 2001).

De acordo com a ABIPECS (2010) a produção de suínos em 2010 cresceu 1,5% em relação a 2009, correspondendo a 3,24 milhões de toneladas e 34 milhões de cabeças para o abate. Destaque-se a região Sul respondeu por 65,8% de todo abate nacional de suínos no segundo trimestre de 2011. O estado de Santa Catarina e Rio Grande do Sul abateram 26,2 e 21,4% respectivamente e o Paraná 18,2% do total nacional (IBGE, 2011). E no Paraná, o efetivo de suínos é de 4631.600 e exportou em 2010 pouco mais de 56.422 toneladas com valor de US\$ 131.528.370 (SEAB, 2009). No Paraná, houve ainda crescimento significativo no que se refere ao abate de suínos com inspeção federal de 1980 a 2009, conforme a figura 9.

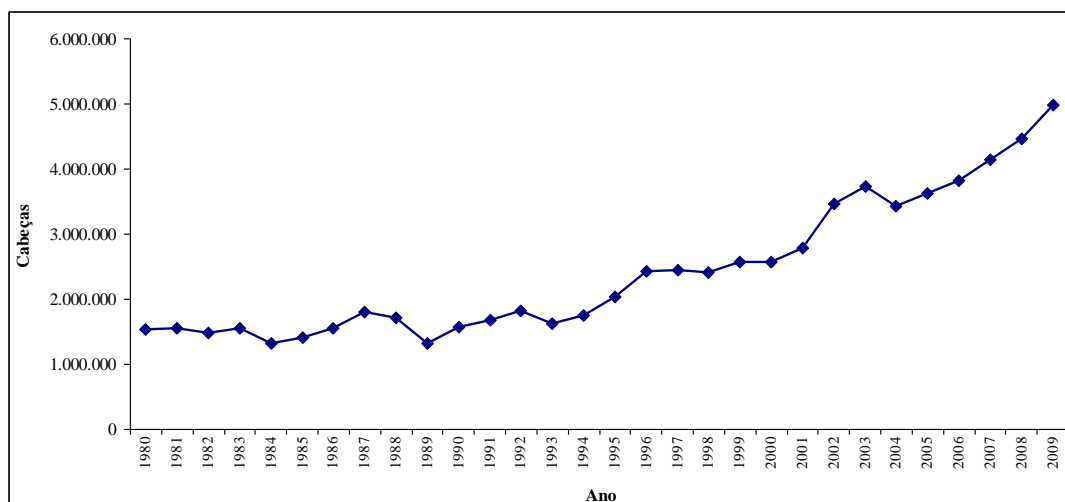


Figura 9: Abate de suínos com SIF no Paraná de 1980-2009
 Fonte: SINDICARNE (2010)

No Brasil, a produção da carne suína pode ser subdividida em industrial e de subsistência. No caso da produção industrial é responsável por cerca de 90% de toda a produção mundial (ABIPECS, 2012). Já a produção de subsistência ocorre mais nas regiões norte e nordeste sendo responsável por 10% da produção, sendo voltada para consumo próprio. O fato de a produção industrial se encontrar em fase de crescimento ocorre devido às empresas prezarem por mais integração na produção, principalmente ao maior número de alojamento ligado as empresas e cooperativas.

Quanto à organização da cadeia produtiva de suínos, esta segue basicamente os estágios de: criação de leitão; fase de terminação; abate; processamento; venda para o mercado interno e externo, sendo necessária uma coordenação eficiente de todos os elos para que a produção alcance os padrões de qualidade. Logo, a cadeia produtiva se apresenta como uma seqüência de atividades que tem como base um produto incorporado à rede produtiva (SAAB, 2011).

Nota-se, portanto, uma tendência nacional de especialização, porém esse processo encontra-se mais intenso na região Sul, que abrange os estados de Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná. Assim, existe na atividade uma preocupação com a qualidade do suíno, através de melhorias tecnológica e genética.

Em uma questão estratégica, Miele e Machado (2010) explicam que no país podem-se distinguir dois grupos distintos que envolvem empresas de capital aberto e cooperativas que abatem o suíno e processam a carne suína. Um grupo sendo as líderes de mercado e outro organizações que atuam em mercados locais e regionais. As empresas líderes concentram suas estratégias em ganhos de escala, na promoção da marca, produtos

processados e integração da produção. Essas empresas atuam fortemente do mercado externo, e a maioria é diversificada atuando, também, na produção de frango, laticínios, carne bovina e alimentos processados.

Ainda segundo Miele e Machado (2010), essas empresas trabalham com estratégias verticais, pois buscam controle da produção de insumos e integração dos estabelecimentos suínícolas por meio de contratos. Visam à coordenação da cadeia produtiva, na qual fornecem ração, genética, logística e assistência técnica, sendo esta integração predominante na região Sul.

Esse fato pode ser verificado quando se analise a atual produção de suínos. Antes a maioria acontecia com ciclo inteiro, no qual o produtor reproduzia o leitão e, também, a fase de terminação. Hoje essa produção está dividida em etapas e foi introduzida a UPL – unidade de produção de leitão e UT – Unidade de Terminadores. Isso significa que, os leitões são produzidos em maior quantidade na UPL e após determinado período, são transferidos para os produtores terminadores (MIELE; MACHADO, 2010).

A especialização da produção ocorreu, também, no Paraná. De acordo com Letti (2010), hoje o Estado segue a tendência nacional e a produção ocorre através de etapas separadas quanto à produção de leitão, fase de terminação e abate e processamento dos suínos. Conforme Ipardes (2002), a cadeia de produção da carne suína, pode ser vista a partir de três segmentos: integrada, independente e cooperada. O que diferencia esses segmentos é a comercialização direta para o mercado *spot* no caso da independente ou a cadeia verticalizada como é o caso da integrada e cooperada. Nesses casos, o produtor está diretamente ligado ao processador sendo que, na maioria das vezes, essa coordenação ocorre através de contratos de integração. O que se traduz em maior controle por parte das processadoras desde a produção de insumos, o leitão, terminação e abate.

Nota-se, a partir da figura 10 que existe a ligação das atividades de criação, abate e processamento e que quando o agente é cooperado, ele está presente em praticamente todas as atividades até o abate e processamento. Segundo o Ipardes (2002), de forma geral, nessa cadeia é possível a identificação de dois tipos de subsistemas. Um que é mais moderno e voltado, principalmente, para o mercado externo. E outro, vinculado basicamente ao mercado interno, sendo nacional e regional.

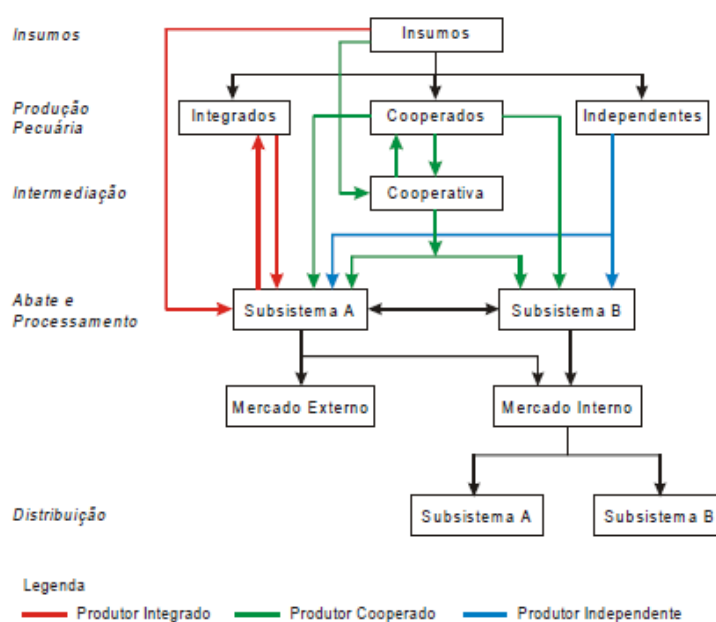


Figura 10: Cadeia Produtiva da carne suína no Paraná.

Fonte: IPARDES, (2002)

Como observado por Farina (1999) o agronegócio envolve basicamente quatro tipos de ambientes que coordenam e ajustam as atividades essenciais à atividade específica. No caso da cadeia produtiva de suínos não é diferente, sendo composta pelo ambiente institucional, organizacional, tecnológico e competitivo.

Em relação ao ambiente institucional, a atividade suinícola segue padrões em relação a questões de financiamento, sanitárias, legislação ambiental e sistemas de transportes (IPARDES, 2002). Ainda segundo o IparDES no Paraná a Lei 13.212, conhecida como a Lei Brandão, estabelece critérios para a circulação de mercadorias e à prestação de serviços de transporte interestadual e intermunicipal incidente sobre carnes.

Os aspectos ambientais têm grande relevância na atividade suinícola, devido a quantidade de dejetos que é gerada na criação dos animais. Nesse sentido, a principal instituição que traz os regramentos para o desenvolvimento da atividade é o IAP – Instituto Ambiental do Paraná que, através da Instrução Normativa IAP/DIRAM 105.006, atualizada em 23 de junho de 2009, estabelece as características dos empreendimentos, critérios - inclusive locais e técnicos, procedimentos, trâmite administrativo, níveis de competência e premissas para o Licenciamento Ambiental de Empreendimentos de Suinocultura. Ainda, a SEAB – Secretária de Estado e Abastecimento, que traz os regulamentos em relação a sanidade do animal, principalmente cuidados contra febre aftosa, exigindo a vacinação.

No ambiente organizacional estão presentes organizações como: SINDICARNE – Sindicato da Indústria de Carne do Paraná, entidade de classe patronal, fundado em 1970, na cidade de Curitiba, com o objetivo de representar e defender institucionalmente os interesses comuns da atividade industrial de abate de animais e processamento de carnes no Estado do Paraná; ABIPECS – Associação Brasileira da Indústria produtores e Exportadora de Carne Suína; ABCS – Associação Brasileira de Criadores de Suínos; e no Paraná a APS Associação Paranaense de Suinocultores. Além disso, destaca-se a participação da Organização das Cooperativas Brasileiras OCB e Organização das Cooperativas Paranaenses OCEPAR.

No ambiente tecnológico, como afirmam Miele e Machado (2010), os avanços ocorrem em genética, sanidade, nutrição, instalações, manejo e bem-estar animal, através da eficiência técnica. Assim, na atividade percebe-se melhorias, principalmente, quanto a produção de leitão, referindo-se principalmente ao desenvolvimento das UPL's. Em relação a questões tecnológicas, a UPL tem como objetivo melhorar a qualidade do suíno em relação a conversão alimentar e formação de gordura na carcaça, quando o leitão se encontra em fase de terminação. No ambiente competitivo ressalta-se que, além das empresas concorrentes serem fortes e com base tecnológica avançada, a concorrência com as carnes bovina e aves afetam, também, o desenvolvimento da suinocultura. Isso porque, quando há queda ou alta de preços, geralmente, o consumidor opta por produtos substitutos.

4.3.1 Mesoregião Oeste do Estado do Paraná

A região escolhida para a pesquisa foi o Oeste do Estado do Paraná, conforme figura 11, tendo como principais cidades Cascavel, Foz do Iguaçu e Toledo. Conforme dados IBGE (2006), a mesoregião representa 12,5% de todos os municípios do Estado do Paraná. O Paraná tem uma população de, acordo com senso demográfico de 2010, de 10,4 milhões de pessoas e as três principais cidades da região Oeste concentram em torno de 660 mil habitantes (IPARDES, 2012).

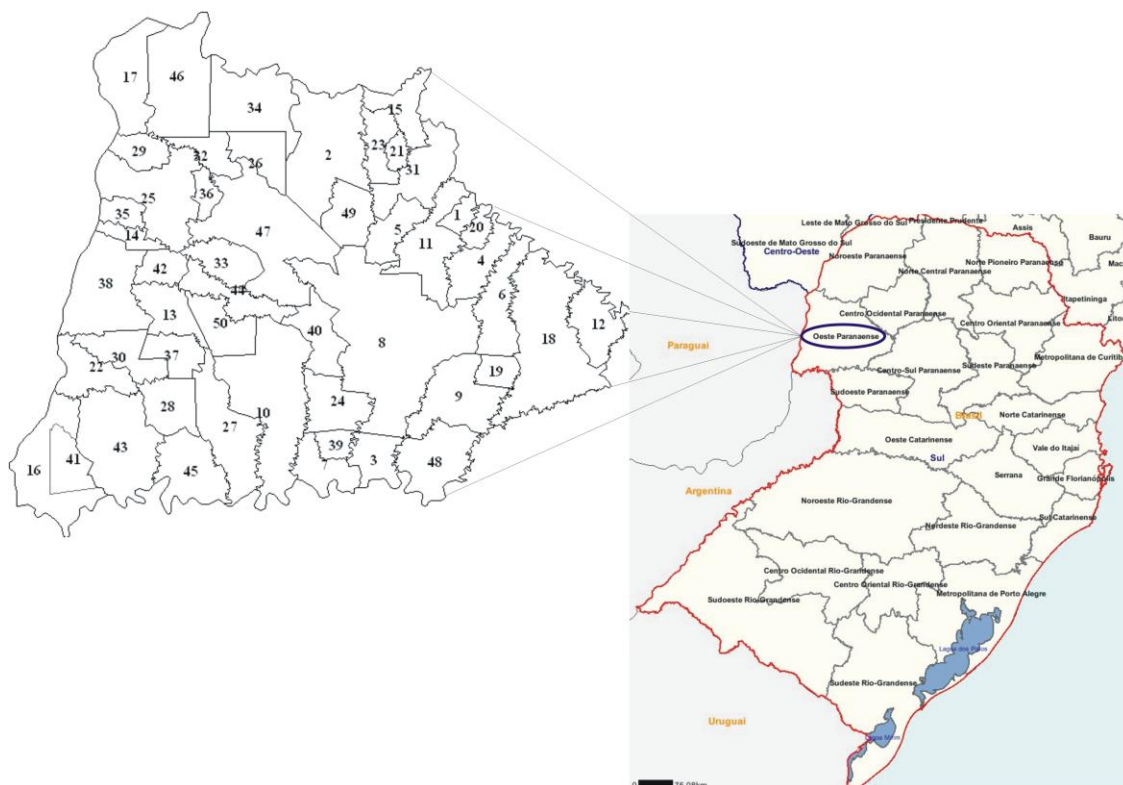


Figura 11: Mesoregião Oeste Paranaense

Fonte: IBGE (2010)

Na região oeste estão 16 cooperativas do total instalado no Paraná (OCEPAR, 2011), além de grandes empresas que atuam fortemente tanto no mercado nacional como internacional. O efetivo de suínos do oeste corresponde por cerca de 40% do Estado e este, por 18,7 do Brasil (IPARDES, 2012). Assim a região Oeste se destaca no Estado por ser a maior produtora de suínos e, ainda, concentra grande produção de grãos como soja e milho. O Paraná corresponde por 24,2% da produção de milho e 20,6% de soja no país e a região Oeste por corresponde por 38% do milho e 22% da soja produzida no Estado em 2011 (SEAB, 2012).

Conforme o relatório da Rais (2011) a região abate e processa 63% dos animais do Estado. Destaca-se que na região encontram-se empresas como a Sadia situada em Toledo, Coopavel em Cascavel e a Frimesa em Medianeira que trabalham com a produção de suínos de forma integrada com os produtores terminadores.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atingir o objetivo geral proposto neste trabalho, o qual busca compreender como os atributos da transação e mensuração influenciam as relações contratuais entre cooperativas e cooperados produtores de suínos, a seção está organizada como segue.

Primeiramente faz-se a apresentação dos dados, tendo como pontos principais o perfil dos produtores de suínos e uma breve caracterização das cooperativas; na segunda seção analisa-se a dinâmica da produção e o papel das instituições; posteriormente, fazem-se as análises em relação aos atributos da transação e mensuração presentes nas transações que envolvem a cadeia de suínos; analisam-se as relações contratuais fazendo-se os cruzamentos com os dados secundários, obtidos através dos contratos; por fim, as relações entre o produtor enquanto agente e, a cooperativa enquanto principal. Dessa forma, seguem-se as categorias de análise desenvolvidas para o tratamento dos dados e análise das informações obtidas.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS E DOS PRODUTORES DE SUÍNOS

Nesse estudo, conforme indicado nos procedimentos metodológicos, foram ouvidos um total de vinte produtores, dez de cada cooperativa associados a duas organizações cooperativas, a partir de agora denominadas Cooperativa A e Cooperativa B, bem como gestores pertencentes a essas organizações.

A cooperativa “A” atua no mercado desde 1964, com recepção, armazenagem e comercialização de grãos. A partir da década de 80 passou a atuar com industrialização de alguns produtos e entrou, também, no ramo de supermercados. Conta com 13 unidades agrícolas e, ainda desenvolve atividades de avicultura e suinocultura. De acordo com o gestor, a cooperativa conta hoje com uma unidade de produção de sêmen e três unidades de produção de leitão (UPL) e são produzidos cerca de 13 mil leitões em cada uma, além da produção de mais 1700 leitões com nove produtores iniciadores. Os suinocultores terminadores somam 188 vinculados a cooperativa. Em 2011 a cooperativa abateu 314 mil cabeças e representam 7% do total das atividades da cooperativa.

Em relação à cooperativa “B”, suas atividades iniciaram em 1963, com a comercialização de grãos, principalmente feijão, arroz, milho e café; atualmente destacam-se

as culturas de soja, milho e trigo. Além das atividades de grãos, a cooperativa atua também na avicultura, piscicultura e suinocultura. A cooperativa conta com 10 unidades, um complexo industrial de frangos e uma fábrica de rações na região Oeste do Paraná e, também, atua no ramo de supermercados. No caso da suinocultura, no ano de 2011 cerca de 200 mil cabeças e representa cerca de 6% das atividades da cooperativa. Para a produção de leitão da cooperativa “B” conta com três UPLs com capacidade total de 14 mil leitões e mais três produtores iniciadores com capacidade de cerca de 2000 leitões por mês e 110 produtores terminadores para a produção de suínos.

Quanto aos produtores, o quadro 9 resume os dados coletados identificando os principais pontos que traçam seu perfil¹⁶ e, também, as principais características da atividade suinícola.

	Maior valor encontrado	Menor valor encontrado	Média
Tamanho da propriedade (ha)	26,9	2	11,7
Tempo em que é cooperado (anos)	38	5	18,7
% da renda dos suínos do total	90%	20%	51%
Tempo na atividade de suínos (anos)	36	5	12,3
Tempo de contrato com a cooperativa (anos)	20	3	8,8
Capacidade total (terminação)	1000	200	638,5
Pessoas envolvidas na atividade	4	1	2,6
Quantidade de Barracões	2	1	1,5

Quadro 9: Perfil dos produtores entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários (2012).

O que se nota é que dentre os produtores entrevistados o tamanho médio da propriedade é de 11,7 há. Este dado ratifica o que diz a Ocepar, pois segundo a organização os produtores paranaenses cooperados são, em geral, pequenos e médios com propriedade de até 50 ha. Dentre os entrevistados, alguns produtores têm mais de 30 anos de cooperado e o tempo médio encontrado entre os entrevistados foi de 18,7 anos. Quando questionados sobre a diversificação das atividades, todos os produtores foram unânimes em afirmar que desenvolvem outras atividades, sendo as principais culturas milho e soja. E nesse caso, a renda dos suínos é um complemento da renda da plantação de grãos. Além dos grãos, 3 produtores tinham também aviários e 9 produtores pecuária leiteira.

¹⁶ Perfil completo dos produtos encontra-se no apêndice 3.

Assim, em relação a diversificação das atividades os suínos correspondem em média por 51% da renda total da propriedade. De acordo com os gestores das cooperativas, a atividade de suínos é direcionada para pequenos produtores e com atividade familiar, o que justifica a diversificação e o percentual total de renda.

Quanto ao tempo na atividade de suínos, a média encontrada foi de 12,3 anos e tempo médio de contrato de 8,8 anos. Mesmo existindo diferença no grupo pesquisado em relação ao tempo de atividade e de contrato, não foram observadas diferenças nos relacionamentos formais, sendo que a atividade é desenvolvida de forma semelhante entre eles. Porém, em relação aos acordos de cooperação, como os produtores mais novos já fizeram investimentos em infraestrutura, conforme o padrão atual estabelecido, não foi identificado mudanças significativas, já nos mais antigos essas mudanças foram recorrentes.

Em relação à quantidade de pessoas envolvidas na atividade, foi observado que a maioria dos produtores trabalha com mão de obra familiar, pois apenas um produtor tem dois funcionários contratados. O maior número de pessoas envolvidas em uma propriedade são quatro pessoas e, o menor é apenas uma, que o próprio produtor. Os produtores com maior número de pessoas envolvidas, também, tem maior capacidade de terminação que é de 1000 cabeças. Porém, um produtor com mesma capacidade trabalha com apenas duas pessoas, no caso ele e a esposa. Um fato importante, que foi constatado durante as entrevistas é a participação das esposas na atividade de suínos. Em alguns casos, elas estão à frente do negócio e o produtor passa a cuidar das outras atividades da propriedade, como grãos, leite ou frango.

Referente à quantidade de suínos, observou-se que existe uma disparidade, pois foram encontrados barracões com capacidade variando de 200 a 1000 cabeças, sendo que a média ficou em 638,5 cabeças. Porém, quando observadas as cooperativas de forma separada, verificou-se que na cooperativa “A” existe um padrão entres produtores cujos barracões têm capacidade para 500 ou 1000 cabeças, o que não foi constatado na cooperativa “B”, entre das entrevistas realizadas. Em relação à quantidade de barracões, 8 produtores tem 2 barracões, 11 produtores com 1 barracão e apenas 1 produtor com 3 barracões, porém sua capacidade total de terminação é de 1000 suínos.

Um aspecto importante se refere à produção nos últimos cinco anos, quando metade dos produtores teve aumento de suas produções. Esse fato se deve a estratégia das cooperativas em relação à produção de suínos. Se observar a produção das cooperativas nos últimos cinco anos, ambas aumentaram sua produção. A cooperativa “A” há cinco anos produzia 80 mil suínos ano e a cooperativa “B” 60 mil suínos ano, hoje elas comercializam

314 e 200 mil suínos por ano, respectivamente. Dos produtores que não aumentaram sua produção a maioria já iniciou a atividade com 500 cabeças por lote. E, apenas dois produtores têm em média 200 cabeças de capacidade, ambos da cooperativa “B”.

5.2 A DINÂMICA DA PRODUÇÃO DE SUÍNOS NAS COOPERATIVAS E A PRESENÇA DAS INSTITUIÇÕES

O sistema produtivo ocorre, nas duas cooperativas, da mesma forma. Primeiramente são produzidos os leitões na UPL ou através dos produtores iniciadores. O período corresponde a quatro meses. Nesta fase, primeiramente ocorre a amamentação, depois ele é separado e fica em um setor chamado creche até atingir os 23 kg e, posteriormente é enviado aos terminadores e, depois para a cooperativa central para o abate e processamento. A produção das cooperativas pode ser visualizada a partir da figura 12.

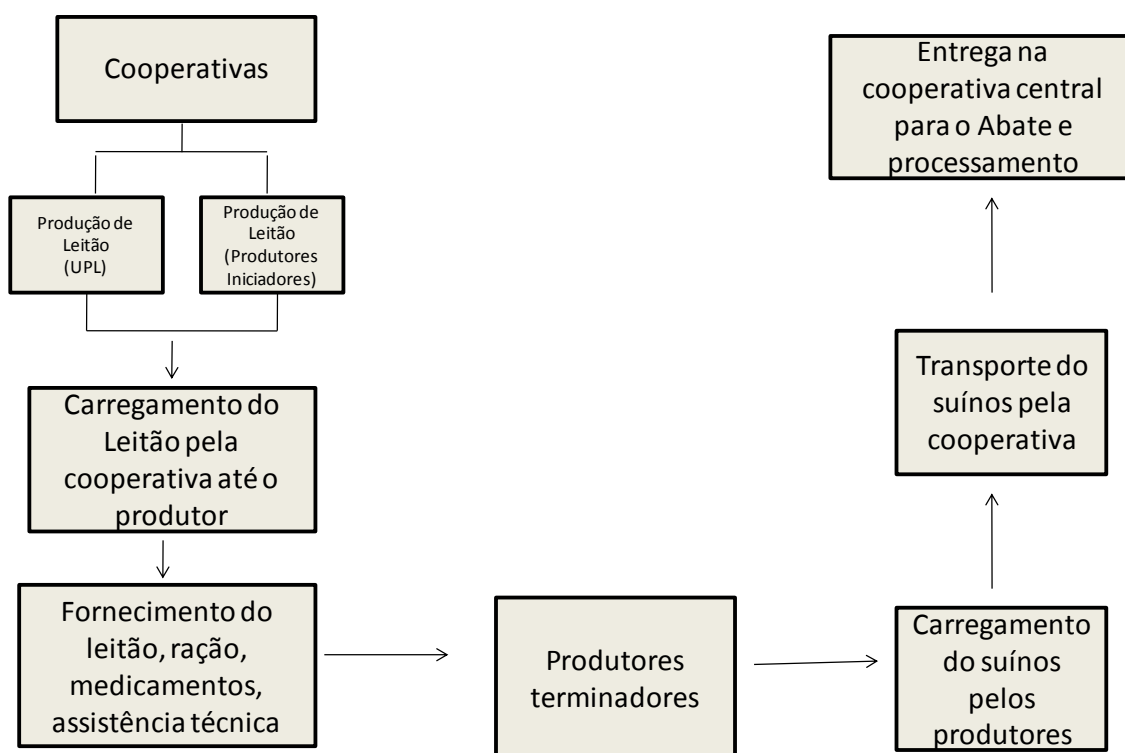


Figura 12: A dinâmica da produção de suínos nas cooperativas estudadas.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários (2012).

Conforme os gestores das cooperativas, o objetivo da UPL é manter a qualidade e obter ganhos de escala na produção. Como as cooperativas produzem o leitão em larga escala, esse ciclo se fecha praticamente toda semana, o que viabiliza um alto índice de produtividade. Um aspecto importante, e relatado pelos gestores, é a qualidade obtida desses leitões, pois caso ocorra algum erro durante esse processo, seja de sanidade ou no trato como a ração, já compromete quatro meses da atividade.

Nesse caso, como os leitões são produzidos de formas diferentes, pela UPL através da inseminação artificial e, pelos produtores iniciadores de forma natural, isso acarreta diferenças de qualidade. Nesse caso, os gestores relatam que existe uma norma para estabelecer o recebimento pelos terminadores de cada origem, sendo intercalado UPL e iniciador. De acordo com os gestores, quando o suíno é produzido pela UPL existe assistência especializada, e é garantido que todas as vacinas serão administradas e, que o manejo será realizado de forma adequada. Esse controle não ocorre com os iniciadores, mesmo havendo orientação neste sentido.

De acordo com os gestores das cooperativas, existe o cuidado com a distribuição dos leitões, como pode ser observado pelo relato do gestor da cooperativa “A”: *“existe uma norma. A cada 5 ou 6 lotes um lote misto que é essa mistura desses produtores e aí sempre macho e fêmea. E não é porque eu não gosto do fulano que vou mandar só animais ruins. É intercalado. Na verdade não sou eu quem manda nisso nem os técnicos quem coordena isso é a cooperativa que faz a parte burocrática. Daí eu vou cobrar. Se eu bater o olho e foi dois lotes de macho eu vou cobrar eles: por que foram dois lotes de macho? É intercalado.”*

Porém, os produtores expõem que alguns preferem receber machos das UPL, pois tem uma conversão alimentar melhor, ou seja, convertem mais ração em carne. Outros preferem receber de iniciador, pois a cooperativa paga um preço diferenciado para esses terminadores. O que significa que a norma interna descrita pelos gestores não funciona de forma plena.

Assim, quando os produtores foram questionados se ter uma boa relação muda algo na negociação o produtor P06 relata: *“sim, muda sim. Ajuda em algumas coisas. Por exemplo, eu detesto fêmea. Aí eu ligo lá e peço macho ou de terceiro. E eles me mandam. Claro que eu sei que um dia vem fêmea. Fêmea não come, não dá conversão. E macho é mais fácil de chegar lá e o de terceiro que é um porco mais barato também é melhor”*. Isso também é ratificado pelo produtor P09 que afirma: *“é que a cooperativa ainda tem iniciador, e quando manda de iniciador, geralmente vem diferente. Eu gosto de alojar iniciador, porque eles ajudam com dois reais a mais por cabeça. Porque se não ninguém alojava. Porque é um*

porco muito diferente. É que pega 80 aqui 60 lá 120 lá e daí joga tudo no caminhão e traz. Na UPL não, chega lá carrega os 500 traz, descarrega e acabou”.

Para alguns produtores a qualidade do leitão é uma questão, também, de “sorte”. Porém, a maioria deles percebe a diferença na qualidade. Eles afirmam que quando se recebe o leitão dos produtores iniciadores, os problemas de sanidade e mortalidade são maiores. Isso é evidenciado pela fala do P14: “[...] então nós que somos pequenos, nós nunca pegamos leitãozinho da UPL, é bem raro, sempre vem do produtor iniciador e do produtor nunca é igual [...] da UPL é bem melhor”.

Em relação ao regramento vindo da instituição, o que se identificou a partir das entrevistas, foi uma forte influência das regras do IAP tanto no trabalho das cooperativas quanto dos produtores. Os produtores relatam que as normas estipuladas pelo IAP são basicamente: a pocilga ser longe de nascentes, rios e mata ciliar; cuidado em relação aos dejetos; a reserva ambiental. Eles argumentam que existe uma demora considerável pra conseguir todas as liberações, o que atrapalha o desenvolvimento da atividade. Além disso, existe incerteza quanto ao conteúdo, pois ela ainda encontra-se em votação, como afirma o produtor P12: “*agora não sei se quem ta que nem nós [...], vai ter que plantar mais um pedaço, se vai vigorar, porque ainda não fizeram a votação, porque nós temos que plantar mais um pedaço de mato lá na cabeceira do sítio.*”

Segundo os produtores falta padrão nas cobranças feitas tanto pelas cooperativas quanto pelo IAP, pois eles exigem coisas diferentes dos produtores. E, que existem muitas questões burocráticas o que influencia de forma negativa a atividade, como explica o produtor P19: “*precisou muita coisa para o IAP liberar, demorou mais de dois anos, eu tive que fazer mais reserva [...] é um monte de coisa. O IAP é uma burocracia.*” De acordo com os produtores, a cooperativa apenas auxilia para eles consigam a liberação, mas cabe ao IAP a fiscalização da construção para depois liberar a licença definitiva.

A partir das entrevistas identificou-se que, em relação às regras impostas pelas cooperativas, existe um manual que tem a finalidade de estabelecer os procedimentos que devem ser seguido pelos produtores durante o tempo de terminação dos suínos e, as instruções que são passadas pelos técnicos. Como foi relatado pelos gestores, nem tudo está previsto no contrato, assim esses manuais estabelecem os padrões que os produtores cooperados devem seguir. Entretanto, tanto produtores quanto gestores observaram que as normas constantes nos manuais nem sempre são seguidas. Em relação aos técnicos, as visitas têm dois objetivos: o primeiro é o de fiscalizar o lote, verificar se está tudo de acordo com as especificações da

cooperativa; o segundo ponto é levar até o produtor assistência técnica necessária para o bom desenvolvimento da atividade.

Nesse caso, as regras informais são fiscalizadas pelos técnicos e se referem, principalmente, a questões de manejo, limpeza, sanidade e infraestrutura. Como afirma o produtor P17: “*além das normas do IAP, seguimos as normas da [nome oculto], bem-estar animal, sanidade, qualidade da carne*”. Como os produtores afirmam os técnicos sempre fiscalizam a produção, e como explicaram os gestores eles seguem um *check list*¹⁷ para as verificações. As visitas técnicas estão previstas em contrato e devem ocorrer pelo menos cinco vezes em cada lote.

Enquanto alguns produtores alegam que as visitas são freqüentes, outros afirmam que os técnicos fazem as visitas quando existe a necessidade e, não para cumprir o que está previsto no contrato. O produtor P03 afirma que: “[...] *99% das vezes que ele vem aqui é porque a gente chama, então seria mais uma assistência que uma fiscalização*”. Outro relata que P04: “*com certeza eles fiscalizam, tem tudo anotado na planilha. A frequência é a cada 20 dias, mas depende dos problemas do lote. Na média a cada três semanas*”.

A partir das informações coletadas, pode-se considerar que os principais pontos para se iniciar as atividades de suínos são: o produtor deve ser cooperado; depois ele deve fazer a inscrição na cooperativa para avaliação; quando a cooperativa concede o aval positivo, os produtores devem seguir, principalmente, as determinações do IAP¹⁸ para desenvolver a infraestrutura. Em relação as regras, essas ratificam o proposto por North (1991), nesse caso, são encontradas regras formais e informais. As regras formais se configuram, no manual e no contrato firmado entre os produtores rurais e as cooperativas para a produção de suínos. E as informais, são os acordos realizados entre as partes para suprir as lacunas que existem tanto nos contratos como nos manuais.

Como afirma Commons (1931), a instituição é vista a partir do controle da ação coletiva. Nesse caso, as regras formais, ocorrem a partir de uma instituição responsável pela norma e equilíbrio do ambiente - IAP, que visa o desenvolvimento sustentável das atividades no agronegócio. Nesse caso, verifica-se que o principal regramento formal que influencia diretamente a atividade suinícola, vem desta instituição.

No que se refere ao papel desempenhado cooperativa para o cumprimento da lei ambiental, esta determina as normas para que os produtores possam conseguir a licença do IAP e, também, para atender aos padrões impostos por ela em relação à infraestrutura e

¹⁷ Conforme anexo 1.

¹⁸ Instituto Ambiental Paranaense

manejo dos animais, porém cabe aos produtores conseguir efetivamente a licença. Porém, como existem flexibilidades nas negociações, muitos pontos que surgem são resolvidos através dos acordos informais entre as partes e, não constam no contrato formal. Percebeu-se, ainda, a partir das entrevistas que o apoio da cooperativa para os cooperados ocorre de forma diferente entre os cooperados. Isso ocorre devido a diferentes formas de relacionamento entre cooperado e cooperativa. O que significa que quando o produtor tem um relacionamento melhor, o apoio da cooperativa é mais efetivo.

Pode-se inferir, que a maioria dos produtores e, também, os gestores reconhecem que as leis impostas pelo IAP são necessárias para o desenvolvimento da atividade. Porém, eles observam que, por ainda estar em votação, a mesma ainda não está totalmente consolidada. O que traz tanto para os produtores como para a cooperativa, incerteza em relação às determinações, além da morosidade para obter a liberação devido às questões burocráticas que norteiam essas regras.

Para Azevedo (2000) a ação efetiva das instituições pode reduzir os custos das interações entre os seres humanos. Nota-se que a lei ambiental é vista do ponto microanalítico, o que ratifica o que é tratado por Azevedo (2000). Porém, neste caso as instituições não cumprem esse papel e, assim passam a gerar maiores custos de transação para as partes. Isso porque, como falta padrão nas cobranças e a própria consolidação da lei ambiental, produtores e cooperativas tem que lidar com custos *ex ante* a contratação para conseguir a licença ambiental e, *ex post* para cumprir as obrigações impostas pelas instituições quanto aos ajustes em infraestrutura diretamente ligados à atividade, bem como na propriedade para atender as determinações ambientais.

Nesse caso, como afirma Zylbersztajn (2009), às instituições afetam as firmas e são, também, afetadas pelas organizações em um determinado ambiente. Em consequência o IAP, além de regulamentar a atividade, passa a restringir as ações das cooperativas e dos produtores. Uma vez que, o produtor deve seguir as determinações como reservas ambientais, distâncias de rios e matas dentre outras, para que possa ser concedida a licença, a não obtenção de licença implicará em redução da oferta de animais para a cooperativa.

Um aspecto importante é que os produtores identificam como regras formais, apenas as leis ambientais do IAP, tendo em vista que essas leis têm impacto maior na atividade. Porém, existem outras leis como as da SEAB – Secretária de Agricultura e Abastecimento, que exigem as questões de sanidade como a vacinação, devido aos cuidados com a febre aftosa e a gripe A que, também, fazem parte do ambiente institucional. Dessa forma, como descrito por Farina, Azevedo e Saes (1997) as instituições, nesse caso, são

responsáveis por regulamentar e impor as regras e juntamente com outras instituições formam o ambiente institucional, envolvendo neste caso, até mesmo as cooperativas.

Essa menor percepção por parte dos produtores em relação às leis da SEAB, pode estar relacionada com a intervenção direta da cooperativa na produção devido à proximidade entre as partes sendo esta, portanto, uma característica advinda do contrato de parceria. Assim, a cooperativa acaba desempenhando um papel relevante nas questões sanitárias, atuando como uma microinstituição estabelecendo as regras para o processo produtivo.

Em relação às regras informais, percebeu-se que a maioria delas está relacionada com manejo e infraestrutura, ponto estes que tem as maiores flexibilidades nos contratos formais. Ainda, pode-se observar que mesmo estando em contrato quanto ao número de visitas dos técnicos na granja, nota-se que não existe uma padronização em relação a visita e, que elas ocorrem conforme o desenvolvimento do lote e a necessidade do produtor.

Quando o lote apresenta mais problema, os técnicos se deslocam com mais frequência até a propriedade, pois precisam levar remédio ou fazer medicação via água, pois nesse caso é somente o técnico que pode fazer. Nos casos mais simples o próprio produtor medica os suínos, e quando este não consegue sanar o problema solicitam o técnico. As cooperativas explicam que, como são poucos técnicos para muitos produtores as visitas são mais intensas se o desempenho do produtor não está adequado ou, quando o lote está com problemas.

As cooperativas buscam nesse sentido complementar o conjunto de regras formais, de modo a obter o padrão de produto necessário para adequação ao mercado, dado o nível de flexibilidade presente nos contratos. As normas que estabelecem como os leitões devem ser enviados para os terminadores ocorrem somente de modo informal. Uma vez que isto não está previsto em contrato, somente nas normas internas das cooperativas a qual busca intercalar as origens dos leitões para os terminadores. Observou-se, portanto, que as cooperativas reconhecem o problema da diferença de qualidade, e para tentar corrigir isso, trabalham com uma tabela diferenciada para pagamento dos produtores terminadores que recebem leitão de iniciador.

Assim, a partir dos relatores dos gestores e produtores, pode-se observar que a norma interna imposta pelas cooperativas não tem o efeito desejado. Isso significa que ela não atende ao objetivo proposto, que seria do cuidado com as origens e não diferenciar os terminadores na hora do recebimento. Nesse caso a regra informal não é efetiva.

5.3 ATRIBUTOS DA TRANSAÇÃO E AS ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA EM ESTRUTURAS COOPERADAS SUINÍCOLAS

A discussão a cerca das estruturas de governança, tratadas anteriormente por Williamson (1985), serviram de base para o tratamento e análise dos resultados da pesquisa. Assim, são tratados os pressupostos comportamentais e os atributos da transação que juntos configuram a estrutura de governança adotada pelas cooperativas estudadas.

5.3.1 Pressupostos comportamentais

A partir das entrevistas com os produtores e gestores, foi possível perceber que estão presentes nas transações tanto a racionalidade limitada como a possibilidade do comportamento oportunista, porém caracterizados por atitudes e comportamentos diferentes pelas partes.

Quanto à racionalidade limitada, pode-se perceber que, por parte dos produtores, relaciona-se ao pouco conhecimento dos mesmos sobre: o mercado, preço dos suínos, informações sobre mudanças tecnológicas e padronização da atividade. Especificamente em relação ao mercado, quando os produtores foram questionados sobre o preço da carne, e sobre a venda para o mercado interno e externo, eles foram unânimes em afirmar que isso quem cuida é a cooperativa, pois eles somente repassam sua produção para ela. Porém, eles destacaram que é importante que seja de qualidade, pois se não o mercado não aceita o produto.

Para a cooperativa, a racionalidade limitada foi identificada em relação ao acompanhamento total da atividade e dos produtores, pois de acordo com os gestores não é possível estar sempre presente em todas as propriedades, assim é impossível acompanhar todo o tempo a atividade de todos os produtores. Além disso, está presente também, no desenvolvimento dos contratos devido a impossibilidade de prever os acontecimentos futuros no mercado.

Quanto ao oportunismo, a cooperativa tem a possibilidade deste comportamento tanto no desenvolvimento da atividade, pois ela pode diferenciar os produtores quanto no pagamento final devido a flexibilidade no que se refere à mensuração. Em relação aos

produtores, os gestores ressaltaram que já encerraram contratos eles devido a comportamento oportunista, mas que o percentual é baixo. A presença do oportunismo pelo lado dos produtores pode ser analisada a partir de dois aspectos. O primeiro se refere a apropriação de ativos da cooperativa, como a ração e suínos. O segundo, em relação ao comportamento em relação ao padrão pré-estabelecido pela cooperativa.

Nesse sentido, o cooperado produtor pode não desenvolver as atividades em conformidade com as determinações da cooperativa. Isso pode ser evidenciado pelo relato do gestor da cooperativa “A”, quando questionado se os produtores já agiram de forma oportunista com a cooperativa ele afirma que: *“sim, várias. Tem produtores bons, fazendo a atividade deles com seriedade, com dinamismo. E tem produtores que por um motivo ou outro que desanimou com a cooperativa. E que em algumas situações deixa a peteca cair. Nós tivemos problemas, claro que isso não é 30 %, mas 1 ou 2% que usam de meios que não condiz com as normas. Que é desvio de ração, de suíno. Usa a ração pra vaquinha dele lá, para galinhas dele, já teve essas situações”*.

A partir do que foi exposto pelos entrevistados, percebe-se que existe um excesso de flexibilidade nos contratos que permitem ajustes *ex post* à contratação. Com isso, as contingências futuras podem ser ajustadas por acordos que ocorrem depois de firmado o contrato de parceria. Williamson (1993) sustenta que, a racionalidade limitada resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber e processar todas as informações. Neste caso, essa limitação está presente tanto por parte dos produtores, que depende tecnicamente da cooperativa. Como para as cooperativas que não tem condições de acompanhar todo o tempo os produtores, o que ratifica a flexibilidade dos contratos. Essas considerações confirmam o que é tratado por Azevedo (2000), o qual afirma que a incerteza, pode deixar os problemas mais complexos, e a racionalidade limitada, por limitar a capacidade dos agentes, faz com que os contratos tenham as características do contrato incompleto.

Nota-se que quanto aos produtores, como esses são dependentes das cooperativas, sua limitação é ainda mais aparente, uma vez que a cooperativa age como uma barreira entre o produtor e o mercado. Barreira que em alguns casos, pode ser vista como positiva, pois protege o produtor das turbulências do mercado externo, mas por outro lado negativa, por não deixar o produtor conviver com o risco do mercado, que em alguns casos pode lhe trazer mais vantagem em relação a preço. Essas atitudes ratificam o que é tratado por Williamson (1985), Zylbersztajn (1995) e Azevedo (2000), pois conforme esses autores o oportunismo ocorre quando o agente é propenso a trapacear ou quebrar promessas para obter lucro no curto prazo.

Essas questões influenciam o comportamento dos produtores, e pode gerar um ambiente de desconfiança. O que se percebe é que, além da possibilidade de comportamento oportunista que ocorre tanto por parte dos produtores quanto pela cooperativa, existe a possibilidade de apropriação de quase renda pela cooperativa, o que corrobora com as considerações de Klein; Crawford; Alchian (1978).

Isso porque, o produtor procura além de manter e aumentar sua renda, também recuperar seus investimentos específicos, o que não ocorre pelo valor que é pago para os produtores, pois os mesmos questionam a dificuldade de recuperar os investimentos que tiveram que fazer para o desenvolvimento da atividade.

5.3.2 Atributos da transação

Os atributos da transação identificados ser referem a: incerteza quanto ao mercado e mudanças climáticas; a frequência relacionada ao alojamento dos animais; a especificidade de ativo locacional, dedicado, humano e físico.

Em relação a incerteza relacionado ao mercado, os gestores afirmaram que o preço da carne suína e a venda para o mercado externo é que se caracteriza como mais incerto, podendo ser classificada como média ou mesmo baixa. Já para os produtores essa incerteza para os produtores é classificada como pequena, pois para eles a atividade é certa, devido ser integrada. Alguns produtores têm uma melhor percepção da incerteza como relata o produtor P01: *“o mercado né. Porque hoje em dia você depende do mercado né. Qualquer crisinha que está dando em qualquer parte do mundo afeta tudo né. Então o principal problema do suíno é o mercado”*.

A mudança climática, também, considerada como algo incerto pelos produtores, se refere à possibilidade de prejudicar a sanidade dos suínos, como pode ser observado pelo produtor P03: *“o clima também tem que ajudar um pouco porque se tiver muita variação de temperatura, se tiver muito seco complica a parte respiratória e se chover muito tem o problema das bactérias que proliferam mais rápido”*.

Alguns produtores percebem as mudanças, porém outros as percebe com menos intensidade. Como podem ser comparados dois produtores. Produtor P03 afirma que: *“[...] a mudança tecnológica é constante [...] Quando nós construímos a primeira nós iríamos fazer tudo manual, mas antes de terminar eu já automatizei. [...] Mudou também o manejo e a*

genética, antes nós tínhamos só o tupique e agora eles estão cruzando a fêmea tupique com o macho agríceres, a ração mudou bastante também porque nós conseguimos melhorar bastante a conversão. No começo nós fazíamos a conversão e era 2,45 que seriam 2 Kg e 450 g de ração para fazer um kg de carne, hoje nós conseguimos fazer com 2,20. A meta nossa é chegar a 2 kg e 100g de ração para um Kg de carne”. Já o produtor P12 afirma: “[...] manejo é tudo igual sempre, muda pouca coisa [...]. A forma de cuidar é tudo igual, sempre a mesma”.

Conforme as informações coletadas pode-se observar que, os produtores lidam com a atividade de forma diferente. Enquanto uns são mais ligados nas mudanças e como essas podem influenciar suas atividades, outros apenas cuidam dos suínos e não acompanham as modificações. Quando os gestores foram questionados, eles afirmaram que as mudanças são constantes, porém os produtores percebem menos. Isso porque a cooperativa faz muita coisa que não chega para o produtor, pois o leitão, a mudança genética, a ração, remédio ocorre antes da fase de terminação. O que se percebe, a partir das entrevistas com os produtores, é que eles acabam vendo aquilo que faz mais diferença no dia-a-dia da atividade, como a ração ou a qualidade do leitão. Já as mudanças como genética e remédios são menos percebidas por eles.

Quanto à frequência, conforme entrevista dos produtores, a frequência do alojamento ocorre em média de 2.8 a 3 lotes por ano, e cada lote fica em média com o produtor terminador 110 dias em ambas as cooperativas, e entre eles tem de 10 a 15 dias de vazio sanitário. É durante esse período que ocorre a limpeza geral da pocilga para alojar o próximo lote e evitar os problemas de sanidade. O que pode afetar a frequência no alojamento está associado a possibilidade de vazio sanitário ou suspensão como forma de punição.

Quando os produtores foram questionados sobre a especificidade de ativo na atividade, um aspecto destacado é a especificidade locacional, relacionada diretamente à questão ambiental. A maioria afirmou que as questões ambientais influenciam de forma direta na atividade. Como mostra o relato do produtor P17: *“Adequação ambiental, porque se você não se adequar, você não produz”*. Nesse caso, as regras formais que são as determinações do IAP se referem a localização da pocilga, por exemplo, não deve estar próxima de rios ou nascentes, e à reserva legal que os produtores devem ter na propriedade para obter a licença da atividade. Além disso, a disponibilidade de área para descarte de dejetos, também, é requisito locacional.

Ainda segundo os produtores, a pocilga é altamente específica para a produção de suínos. Isso pode ser identificado na fala do produtor P07: *“[...] a cooperativa é uma empresa*

grande e o investimento no chiqueiro é alto e se a gente não tiver um contrato eles podem hoje ou amanhã dizer que não vão mandar mais os leitões e daí até conseguir entrar em outra empresa, às vezes acaba perdendo um monte [...]”.

Cabe uma observação em relação a especificidade humana, pois um aspecto que ambos os gestores afirmaram é o “gostar da atividade”. Fato esse, que pode ser observado nas entrevistas, pois os produtores mais dedicados são, também, aqueles que dizem gostar de cuidar dos suínos. Nesse sentido, os produtores são unânimes em afirmar que a tarefa principal ou o dever principal deles para com a cooperativa é o cuidado, o trato dos animais. O relato do produtor P03 resume esse ponto: *“São vários cuidados. [...] têm que passar de três a quatro vezes para verificar se está caindo a quantidade de ração suficiente para eles ou se não está caindo demais. Daí a parte sanitária, o medicamento...na verdade você faz tudo junto, na hora que a gente entra lá é automático, verifica a ração, a saúde, a água que tem que tomar cuidado porque se eles ficarem meio dia sem ração não é tão prejudicial do que se eles ficarem uma hora sem água, porque a água é essencial para eles também. A preocupação com a temperatura que principalmente no calor a gente tem que cuidar bastante, ou liga os nebulizadores ou os gotejadores que mantém a granja molhada. Na limpeza [...] o ambiente deles tem que estar limpo, adequado à eles”.*

Outro ponto que foi destacado pelos produtores e cooperativas é em relação à qualidade do leitão devido ao tempo que leva desde o nascimento até a fase de terminação, sendo caracterizada como especificidade física. Assim, o prazo para o leitão é de 4 meses na UPL e fica em média de 105 a 115 dias em fase de terminação, período em que o suíno fica em média com 120 kg para o abate.

Para que essas questões sejam cumpridas, os produtores relataram que as cooperativas têm como compromisso fornecer o leitão a ração, medicamentos e assistência técnica. Ainda, quando os produtores e gestores são questionados sobre a autonomia dos produtores, ambos responderam que é pequena. Pois, como eles afirmaram tudo é da cooperativa, cabendo ao produtor apenas a mão de obra e infraestrutura. Mas, quando eles foram questionados se existe diferença no manejo dos produtores alguns afirmaram que sim, como é o caso do produtor P06: *“[...] muita diferença. Vivo dentro do chiqueiro, limpo o chiqueiro. Gosto do que faço. Lavo meu chiqueiro. Coloco veneno pra rato. Limpo ao redor, carpo. Coloco vinagre na água pra eles comerem mais. Os meus olhos que engordam meus porcos. Converso com meus porcos todos os dias. Amo o que faço”.*

Em relação ao desenvolvimento de outra atividade que seria mais rentável, a maioria dos produtores afirmou que não trocariam os suínos. Principalmente aqueles que não

têm criação de aves, afirmaram que não deixariam o suíno pelo frango, pois a atividade avícola é muito mais trabalhosa e, para eles os suínos são mais fáceis de cuidar e mais rentáveis. Para os produtores, a atividade de suínos é mais tranqüila e, para a maioria, as mudanças tecnológicas, no produto ou no processo, não ocorrem com tanta frequência.

Dessa forma, a partir das informações pode-se perceber que alguns produtores têm consciência de que o negócio deles com a cooperativa dependem do mercado, pois se houver alguma crise no mercado, e o preço do suíno baixar, isso pode afetá-los. Outros, devido ao contrato e a entrega certa da produção para a cooperativa, não percebem a incerteza da mesma forma e se sentem mais confiante em relação a atividade. Essas questões ratificam o que é tratado por Williamson (1985), pois a incerteza se refere a mudanças no ambiente econômico e que impossibilita avaliações precisas sobre determinadas ações.

Ao se considerar que a incerteza, segundo Knight (1972), ocorre quando os agentes têm somente conhecimento parcial de tudo o que ocorre na negociação ou mesmo no desenvolvimento da atividade. Identifica-se que, para os produtores essa incerteza é pouco percebida, pois a maioria deles afirmou que o negócio para eles é certo, pois eles negociam diretamente com a cooperativa. O que por outro lado pode ser visto, também, como assimetria de informação, que segundo Akerlof (1970) ocorre pela falta de conhecimento prévia em uma negociação. Isso porque o produtor não acompanha o preço de mercado e todo o processo de criação do suíno, apenas a fase de terminação.

Em relação à frequência, esta pode ser caracterizada como alta na produção de suínos, pois o contrato é por tempo indeterminado e a produção de suínos ocorre de forma contínua. A frequência na relação parece gerar a confiança que se percebeu entre as partes, a qual, mesmo não sendo total, contribui para a continuidade da transação. Ainda, as informações ratificam o que é tratado por Saes (2009), pois segundo a autora quanto maior a frequência das transações, menores serão os custos referente à coleta de informações e desenvolvimento de contratos, e mais fácil evitar o comportamento oportunista. Isso foi observado, quando os gestores afirmaram que a quebra contratual ou punição devido ao comportamento oportunista por parte dos produtores é baixo. Além disso, como o contrato é por prazo indeterminado, os custos de renegociação, também são reduzidos.

Quanto a especificidade dos ativos que foi observada, foi possível relacionar a atividade com quatro das seis especificidades tratadas por Williamson (1985): de lugar, físico, tempo, ativo dedicado e humano

A especificidade de lugar se relaciona em dois aspectos. Primeiro pela proximidade entre a UPL e os produtores terminadores, pois um transporte muito longo pode

acarretar problemas durante o tempo de terminação, bem como a distância dos produtores terminadores para a cooperativa, nesse caso a cooperativa central que recebe os suínos. De acordo com os gestores, essa distância é de no máximo 170 km. Segundo, para que a atividade suinícola possa acontecer é preciso cumprir determinações do IAP quanto à localização da pocilga e distancia de margens de rios e reservas e o depósito de dejetos.

Ainda, notou-se a especificidade de ativos dedicados, que se refere a instalação da pocilga, pois segundo os produtores caso não haja continuidade da atividade existe perda do investimento que é específico para a criação de suínos. O manejo, ou seja, a forma de tratar e de cuidar dos animais passa a ser, também, um ponto específico na produção podendo ser caracterizado como uma especificidade humana. É a partir do manejo, que os produtores conseguem melhores resultados de produção no que se refere aos índices de eficiência, os quais são específicos para a produção de suínos. Também, cabe observar que a especificidade física, neste caso do leitão, pode trazer diferenciação ao final do resultado. Isso porque, parte da atividade corresponde a produção do leitão e, se este for de qualidade pode trazer melhorias para o produtor que tem menos custos ao final do lote. Também, a especificidade de tempo, pois tanto na UPL quanto na terminação tem tempo específico para completar o ciclo, influenciando diretamente a qualidade final do suíno.

De acordo com Williamson (1985), as especificidades dos ativos determinam, juntamente com outros atributos e o comportamento dos agentes, a estrutura de governança mais adequada para minimizar os custos de transação. Nesse caso, como a especificidade do produto é alta, é necessário o estabelecimento de contratos para garantir o cumprimento do que é estabelecido. Assim, como a confiança, como já foi visto, não é plena, considera-se o proposto por Williamson (1985). Na presença de baixa incerteza, mas alta especificidade e frequência fazem-se necessário a contratação para prevenir perdas irrecuperáveis dos investimentos realizados para que a transação ocorra.

5.3.3 Estruturas de governança

A atividade suinícola nas cooperativas é regida por contratos de parceria com os produtores rurais cooperados. Esses contratos são padronizados e não tem tempo determinado. Porém, existem clausulas que especificam o aviso prévio de 60 dias, caso uma das partes

queiram encerrar a atividade, e punições caso não sejam cumpridas as determinações da cooperativa. O contrato que a cooperativa faz para a atividade suinícola, em específico, não ocorre com outras atividades como grãos, por exemplo. A justificativa dada pela cooperativa para a utilização de contrato está, na busca da manutenção da produção e continuidade na entrega de suínos. Por parte dos produtores cooperados, sua função é garantir o retorno sobre o investimento na infraestrutura (pocilga) para a criação dos suínos.

Segundo os gestores, a cooperativa busca através dos produtores e investimentos tecnológicos, no caso da UPL, aumento da capacidade de produção. Porém, esse aumento requer mais controle da atividade, pois envolve fornecedores com diferentes capacidades. Nesse caso, é necessária uma coordenação efetiva para manutenção dos padrões produtivos e qualitativos em termos de matéria-prima, uma vez que isso impacta diretamente no produto final. Para se atender a esse propósito, os gestores afirmam que a escolha dos produtores é desenvolvida de modo estratégico e, pode-se observar que as duas cooperativas seguem o mesmo critério.

Primeiramente eles devem ser cooperados, depois o perfil que se busca é de pequeno produtor, que busca diversificar a produção e aumentar a renda. Isso pode ser percebido pelo perfil dos produtores que tem em média 11,7 ha e todos tem outras atividades como grãos, leite e frango. Como pode ser verificado pelo relato dos gestores da cooperativa “A”: “[...] esse é perfil de pequeno produtor. Assim... um cara quer ser suinocultor, mas assim sou fazendeiro, tenho um monte de grãos, quero criar 100 ou 500 cabeças de suínos. Pra que? Ele não vai dar atenção, não vai se dedicar aquilo lá”.

Nota-se que essa escolha é justificada pela cooperativa para garantir a eficiência na produção, pois se o produtor não tem a atividade como um meio de complementar sua renda, e não se caracteriza como pequeno produtor não apresentaria a importância necessária para a atividade. Isso porque, na atividade, existem especificidades e dimensões mensuráveis tratados por Williamson (1985) e Barzel (2005), respectivamente que precisam ser constantemente controladas por parte da cooperativa, além de investimentos específicos. Neste caso, as cooperativas buscam ganho de escala pela maior produtividade devido aos investimentos em UPL, como também da padronização dos terminadores envolvidos na produção. Assim, os cooperados são remunerados de acordo com seu desempenho ao final do lote, fazendo com que o produtor se torne ainda mais dependente da cooperativa.

Percebe-se que como a estratégia das cooperativas é o ganho de escala e escopo – pela produção de suínos em larga escala e, por utilizar a cooperativa central para o abate de frangos e suínos, bem como o mesmo canal de distribuição, buscam eficiência na produção.

Para alcançar esses resultados, as cooperativas cobram dos cooperados índices maiores de produção para que esses ganhem mais e, em contrapartida, para a cooperativa também ganhar mais.

A partir dos pressupostos comportamentais e atributos da transação configuram-se as estruturas de governança com base em Williamson (1985). Nesse caso, o alinhamento aos atributos da transação identificados indicaria a estrutura tendendo à integração vertical. Essa escolha se daria devido a frequência alta das transações e a alta especificidade encontrada. Entretanto, o contrato de parceria se apresentou como decisão estratégica por parte das cooperativas, dado os custos envolvidos na produção de suínos e a função social da cooperativa. Além disso, essa opção pode ser explicada ao se considerar a ECM, que será objeto do próximo tópico.

Os contratos de parceria, com as características de longo prazo, confirmam o que é tratado por Hart e Moore (1988), que segundo os autores traz a possibilidade de rever as lacunas durante o tempo de validade. Assim, as partes estudadas ajustam os interesses através dos acordos informais para garantir a continuidade da transação e, minimiza a apropriação da quase renda tratada por Klein; Crawford; Alchian (1978).

Pelas informações apresentadas a coordenação entre os agentes, a partir da contratação, se faz necessária para garantir o direito das partes. O que confirma a proposta de Farina (1999), a qual considera que a coordenação é o resultado de uma construção dos agentes econômicos. Assim, a estrutura de governança, neste estudo, é tratada a partir das considerações de Williamson (1996) como uma estrutura institucional na qual as transações ocorrem, nesse caso, a atividade suinícola.

Nesse contexto, ressalta-se que mesmo a estrutura de governança adotada sendo a forma híbrida, a cooperativa não abre mão do controle. E, o que é tratado por Farina, Azevedo e Saes (1997) os quais asseguram que ocorre a troca do incentivo pelo controle quando a estrutura de governança é a integração, na cooperativa isso ocorre mesmo com a contratação. Isso porque, como é ela que controla todo o processo e, detém a maior parte dos direitos de propriedade é possível manter o contrato e, ainda, obter controle praticamente total da atividade de suínos.

Por outro lado, a estrutura de governança é justificada, também, pelo alto custo que envolve a atividade referente à propriedade e investimento específico na pocilga, mas também devido à estrutura da organização cooperativa. Ressalta-se o cunho social levantado pelas cooperativas, no sentido de oferecer possibilidade de trabalho e manutenção da renda do produtor.

5.4 DIMENSÕES MENSURÁVEIS EM ESTRUTURAS COOPERADAS SUINÍCOLAS

Quanto à mensuração tratada por Barzel (2005), na produção de suínos, os gestores das cooperativas afirmam que essa se realiza em dois momentos. O primeiro, na propriedade dos produtores terminadores através dos técnicos de fomento. O segundo, na entrega do suíno para a cooperativa central, nesse caso a mensuração ocorre somente pela cooperativa. O gestor da cooperativa “A” explica que: *“a mensuração na propriedade, ocorre através das visitas técnicas, você vai lá e verifica como está todo o andamento do lote, tanto pelo consumo da ração como visualmente. Como é que está tua mortalidade, como é que está teu consumo, como é que está teu ganho de peso, teu manejo. A limpeza, a temperatura da granja tem um termômetro... tudo isso é fácil de ser mensurado.”*

Ainda segundo o gestor, o pagamento do produtor se resume na conversão alimentar e ganho de peso diário. Isso se refere, ao manejo e ao cuidado que ele tem com o suíno, ou seja, seu empenho na produção. Porém, quando os produtores são questionados sobre a diferença no pagamento de sua produção, eles são unânimes em afirmar que o problema vem da qualidade do leitão, problemas de sanidade e questionam, ainda, a mensuração feita pela cooperativa.

Para eles, quando não se tem esses dois aspectos juntos, qualidade do leitão e controle de sanidade, é praticamente impossível ter um bom desempenho ao final do ciclo do alojamento dos suínos. A consequência será, que a mensuração terá índices que não satisfazem ao preestabelecido pela cooperativa, assim o desconto é maior por parte da cooperativa. Como mostra o produtor P19: *“se eu pego um leitão bom eu entrego um lote bom, a qualidade do leitão é uma das principais características para se ter um lote bom no final, além do manejo, da qualidade sanitária, mas o principal mesmo é o leitão”*.

Observa-se que a mensuração na produção de suínos ocorre pelas duas partes, porém de formas diferentes e, com controles diferentes. Quando os produtores são questionados sobre como eles mensuram, por exemplo, ganho de peso, peso final, e problemas de sanidade, eles são unânimes em afirmar que a mensuração feita na propriedade é simples e, que é realizada através da experiência e pela observação diária dos suínos. A entrevista do produtor P08 resume esse aspecto: *“[...] são feitas só através da observação, do olho mesmo. Só de entrar no chiqueiro você já percebe se o animal está mais atento, mais vivo, ou se ele fica meio no canto, amuado, a questão da pelagem, da orelha que começa a*

cair na cabeça, daí a gente já percebe que tem algo de errado. Não é difícil, para quem já tem experiência.”

Já para a cooperativa a mensuração ocorre em três momentos. No primeiro caso, a cooperativa tem o controle total dos leitões que nascem na UPL. Neste caso, a cooperativa controla todo o processo e, faz toda a mensuração do leitão e o entrega para o terminador. Porém, no caso do produtor iniciador esse controle por parte da cooperativa é parcial, pois o leitão é criado na propriedade e não na unidade da cooperativa. No segundo momento, a cooperativa faz a mensuração do leitão entregue na propriedade do terminador, através dos técnicos de fomento e de forma visual e é considerada mais simples. No terceiro momento, quando o suíno é descarregado na cooperativa central, a mensuração se torna mais complexa, quando esta utiliza de ferramentas específicas para a mensuração na cooperativa central, porém não estão disponíveis para os produtores.

Dessa forma, é na última mensuração que pode ser observado a presença de um possível comportamento oportunismo por parte da cooperativa, não deixando claro o procedimento para os produtores. Pois, quando ocorre o abate, é que a cooperativa verifica a pesagem, a gordura na carcaça, lesões e problemas de sanidade de forma mais específica.

Nesse sentido, quando os produtores são interrogados sobre essa última mensuração, que ocorre depois que o carregamento é feito¹⁹, eles afirmaram que não acompanham. Conforme eles, somente a cooperativa que, com base nessa mensuração e conversão da ração, faz os cálculos para o pagamento, descontando o que é cedido para o desenvolvimento da atividade, durante o período de terminação.

Nesse sentido, alguns produtores reclamam que, em alguns casos, eles acharam que o peso seria melhor ou a conversão, mas que o resultado foi menor do que o esperado. Como relata o produtor P12 *“[...] porque ele é pesado só quando vai embora, e a gente nem sabe, vai lá e pesa lá e a gente nem sabe nada, só vê os papéis na volta. A gente tem que confiar neles e eles na gente. Tem que ser uma troca de confiança”*.

Pode-se perceber, a partir do relato dos produtores que, a maioria questiona a mensuração da cooperativa, depois que os suínos são carregados, pois é a partir deste momento que os produtores não têm mais o controle direto sobre os suínos. O relato do produtor P03 resume essa questão: *“quando eles pagavam 19 reais, que era o máximo, eu tirei dois lotes de 19 e outro 17,8. Eu fui voando na cooperativa. Levei tudo o que eu tinha de papel em casa e tudo o que eu anotei num papel o que eu ia falar pro cara e todas as notas do*

¹⁹ O carregamento é de responsabilidade do produtor e o transporte da cooperativa.

porco. Cheguei lá e fui falando. Ele simplesmente disse: eu não sei por que não pagaram. Disse que não tinha argumento. Deu tudo o que eles queriam, deu peso, deu conversão [...] foram 600 ou 700 reais a menos. Eu briguei por causa disso. Enfim, no final ele falou que eu tinha razão, mas não reverteram, eles não pagaram”.

Nesse sentido, os produtores afirmam que como eles não têm controle, nem tudo fica tão claro na hora do acerto. O produtor P09 assegura: *“nós sabemos tudo que é descontado, vem uma lista completa, se é o que eles mandam de verdade, porque o papel aceita tudo. Eu já liguei lá reclamando e eles tentam compensar no lote seguinte, mandando um leitão diferente, mandam um elite.”*

Por esse motivo, o que acaba ocorrendo é que a maioria dos produtores questiona o método da cooperativa fazer os descontos, pois a mensuração já foi feita e, o que pode ocorrer são apenas negociações o que, por sua vez, elevam o custo de transação. O que se nota, é que existe uma relação de confiança por parte de alguns produtores para com a cooperativa, mas essa relação não é geral. Isso pode ser percebido pela entrevista do produtor P06 que afirma: *“eu já achei que ia dar mais peso quando entreguei e o resultado foi menor, mas também não adianta reclamar, não muda. Eles falaram que a conversão não deu boa e que deu muita gordura na carcaça, mas como eu vou saber, depois só vem a planinha.”*

Outro ponto descrito pelos produtores, é que eles não podem negar o recebimento de um lote ou de algum leitão, se no momento do recebimento é verificado algum problema. Isso ocorre, pois para a cooperativa entregar um leitão na propriedade é necessário um documento de autorização da Secretária de Agricultura, documento este, que não tem a autorização do retorno do suíno para a cooperativa.

Assim, quando se tem mortalidade de leitão na fase de terminação, o prejuízo fica por conta do produtor e não para ambos. De acordo com os produtores, quando isso acontece é necessário o procedimento que é avisar à cooperativa, para que esta fiscalize e faça o desconto ao final. Porém, segundo os produtores, o correto era sempre o técnico ir até a propriedade para fazer a verificação pessoalmente. O que, segundo eles, nem sempre ocorre. Nesse caso, para os produtores, falta acompanhamento em certos pontos da produção, o que pode acarretar mais problemas de sanidade nos suínos.

A partir das informações apresentadas e sustentadas pelas considerações de Barzel (2005), a mensuração pela partes pode ser entendida como um continuum, sendo simples quando esta ocorre na propriedade e, se torna mais complexa quando esta é feita na cooperativa central com ferramentas específicas. Observa-se que mesmo na presença de ativos específicos, a opção é uma governança via contrato e não a integração vertical.

Para justificar os contratos, devido às características já apresentada, utiliza-se a base teórica dos custos de mensuração. Conforme visto na teoria, quando existem ativos específicos, mas a mensuração não é difícil, o contrato preenche os requisitos para uma estrutura de governança adequada. Como salienta Barzel (2005) se os ativos são específicos, mas existe a possibilidade de mensuração pelas partes, o contrato supre as necessidades em face da integração vertical. Logo, os contratos de parceria caracterizam-se como estrutura de governança híbrida tratada por Williamson (1985) e, ratificam as considerações de Barzel (2005), Zylbersztajn (2005) e Ménard (2004).

Esse aspecto é verificado nesta pesquisa, uma vez que a atividade rege a partir de contratos, sem prazo determinado. Mas, mesmo com esta estrutura de governança, a cooperativa busca o controle total da atividade. O problema está em como o produtor pode controlar o que está sendo descontado de sua produção, pois o procedimento adotado pelas cooperativas é de enviar uma planilha com todos os descontos para os produtores, depois que a mensuração já foi efetuada. Nesse caso, a contratação analisada pela ECM busca para a cooperativa, padrão na atividade e na mensuração realizada. Para o produtor diminuir, o risco sobre o retorno no investimento específico.

As informações apresentadas indicam que essas divergências ocorrem, pois o produtor faz as verificações de forma visual e a cooperativa por mecanismos e ferramentas específicas, porém sem o acompanhamento direto do produtor. Essas verificações, quando feita pelas cooperativas na propriedade é realizada através dos técnicos e dos produtores. Quando ocorre o carregamento dos animais e, estes são destinados a cooperativa central, ligada as cooperativas estudadas, é que ocorre a mensuração mais detalhada.

Assim, a mensuração por parte da cooperativa restringe o controle por parte dos produtores, uma vez que esses não acompanham o processo como um todo. O que se percebe é que a mensuração, feita pela cooperativa, limita o acesso do produtor às informações que lhes podem assegurar o direito de propriedade, tratado por Barzel (1997). E, como a relação de confiança não é plena, ocasiona mais problema entre as partes. Ainda, notou-se que a cooperativa tem como identificar as diferenças de qualidade dos leitões e distinguir a entrega para os produtores, o que pode prejudicar o desempenho final do produtor terminador. Nota-se que essa prática, não condiz com a norma estabelecida pelas cooperativas, de que o leitão que é entregue ao terminador é intercalado e sem escolha.

Como falta informação *ex post* à contratação para os produtores, não há garantia de direito de propriedade, pois segundo Barzel (2005) quanto mais informação se tem e quando esta é de qualidade, maiores serão as delimitações e garantia do direito de

propriedade. Apreende-se que como os produtores não têm informação completa, *ex ante* à contratação os acordos prevalecem durante o desenvolvimento da atividade, valendo-se muito mais o direito econômico.

Os produtores explicam, por exemplo, que a qualidade da ração recebida, influencia muito a conversão alimentar, pois é com base nessa conversão e no ganho de peso diário que ocorre o pagamento do produtor. Mas, quando os suínos são entregues para a cooperativa e, caso a conversão seja ruim, o problema da má qualidade da ração recebida pelo produtor não é levada em consideração, ficando o prejuízo por parte apenas dos produtores.

Nesse sentido, pode-se perceber que não existe equilíbrio na distribuição de perda. Quando se tem como foco a estrutura cooperada a relação Agente e Principal, busca esse equilíbrio, porém na prática isso não ocorre. Isso porque, o contrato firmado entre eles não é capaz de equilibrar essas perdas, devido a fragilidade existente na contratação. Outro aspecto é que o Principal, no caso a cooperativa, detém o maior investimento e por consequência, o direito de controle da atividade.

Isso ocorre, porque no contrato, que é firmado entre as partes, não é especificado a mensuração, apenas o que é descontado como peso do leitão, ração, medicamentos, entre outros acaba tendo muitas flexibilidades, por serem incompletos (HART; MOORE, 1988). Por esse motivo, o direito de propriedade para o produtor acaba não sendo bem definido, pois existe a assimetria de informação. Isso confirma o que é tratado por Barzel (2005), pois quando isso ocorre as partes incorrem em custos de monitoramento, os quais não se apresentam de forma menos custosa para o produtor. Embora esse tenha possibilidade de monitorar dimensões mais simples, as dimensões mais complexas são de difícil acesso ao produtor, impedindo uma mensuração adequada e completa dos ativos transacionados e, ainda, pela falta de controle nas transações.

Esse monitoramento aumenta os custos de mensuração, pois os produtores precisam controlar o que a cooperativa mensura e, como são feitos os descontos. E a cooperativa precisa controlar toda a atividade desenvolvida, principalmente se os acordos estão sendo cumpridos.

Além disso, os produtores precisam negociar com a cooperativa quando não concordam com algum procedimento, porém reverter à situação é bem difícil. Isso porque, a cooperativa tem o direito residual de controle por ter o controle e o monitoramento da atividade, o que confirma o que tratado por Barzel (2003). Nesse caso, os custos de transação para Barzel (1997; 2003), na ECM é visto associado associados à transferência, captura e proteção dos direitos de propriedade, o que valida os termos tratados na pesquisa.

O direito de propriedade tratado por Barzel (2003) e Demsetz (1983) é definido para a cooperativa e para o produtor. Entretanto, tende a beneficiar o Principal, no caso a cooperativa, pois o contrato é flexível e incompleto. Devido a isso, o direito que envolve a relação entre o cooperado e a cooperativa está pautado mais no direito econômico do que no direito legal. Isso porque, como não é bem definido o direito de propriedade, o direito legal fica prejudicado pelo lado dos produtores e, passa a valer o direito econômico através dos acordos entre as partes.

Assim, o uso excessivo do direito econômico, devido a incompletude e a alta flexibilidade presente nos contratos geram, também, para os produtores maiores custos de transação. Isso porque, como os contratos são muito mais desenvolvidos pelo lado de acordos do que pela parte formal, eles não têm o amparo da instituição para garantir o *enforcement*, tratado por Zylbersztajn (1995). Assim a garantia do cumprimento dos acordos é dada apenas pela cooperativa.

Nesse caso, como existe a incompletude dos contratos tratados por Hart e Moore (1988) e também a flexibilidade, a cooperativa faz uso dessas condições para que a mesma possa garantir seu direito de propriedade sobre a produção de suínos. Nota-se que, o problema que envolve a mensuração e a falta de delimitação nos direitos de propriedade, ocorre porque o produtor não tem controle no recebimento de leitão e, acesso a todas as informações e a mensuração completa dos suínos após o carregamento, o que pode gerar desconfiança por parte dos produtores cooperados.

5.5 CARACTERÍSTICAS DAS RELAÇÕES CONTRATUAIS INTERSEGMENTOS

Conforme Hart e Homstrom (1987) os contratos podem ocorrer de forma implícita ou explícita. Segundo os autores estudar detalhadamente o processo de contratação fornece base para entender seus riscos e imperfeições e, mesmo o contrato formal tendo mais destaque, os acordos entre as partes podem conter partes importantes das negociações. Assim, nesta seção, foram analisados primeiramente os contratos formais em conjunto com os dados secundários²⁰ e, posteriormente os acordos, pois estes tiveram destaque na pesquisa por serem recorrentes na atividade suinícola.

²⁰ Os contratos foram cedidos pelas cooperativas, para que fosse possível sua análise e confronto com os dados primários coletados, conforme anexo 2.

5.5.1 Contratos formais na atividade suinícola cooperada

Primeiramente, através do conjunto de informações presentes nas entrevistas com os produtores, o objetivo foi compreender as exigências para fazer um contrato com a cooperativa, para a produção de suínos. Nesse caso, quando os produtores foram questionados sobre essas exigências, eles foram unânimes em afirmar que é necessário: ser cooperado; fazer a inscrição na cooperativa e ser aprovado pela cooperativa; ter a liberação do IAP; fazer a infraestrutura na propriedade. Porém, os produtores não descreveram as questões burocráticas ou outras exigências feitas pela cooperativa. Apenas frisaram que, é necessário fazer a granja de acordo com as normas da cooperativa e do IAP.

Cabe observar que, embora não se caracterize como exigência, a necessidade de obtenção de financiamento bancário foi apontado por todos como uma exigência. Nota-se, entretanto pouco conhecimento das cláusulas contratadas. Através dos relatos, pode-se perceber que poucos produtores conhecem as cláusulas do contrato de parceria, como é chamado por eles. Os produtores P01, P05 resumem essa ponto: “[...] *O que está especificado certinho eu não sei, mas as normas devem estar em cima deste contrato, mas o compromisso maior é de cuidar dos leitões*”. “[...] *não sei, porque eu não li. Deve estar tudo em ordem*”.

Outros, porém, não têm conhecimento aprofundado do contrato, quando questionados sobre o que consta no contrato, responderam o que eles fazem no dia-a-dia, pois acreditam que seguindo as determinações dos técnicos estão, também, cumprindo o contrato. Como pode ser observado pelo produtor P17: “*ah trabalhar, fazer o que eles pedem, a gente entra com a mão de obra e tem que cumprir o que os técnicos falam*”. E o produtor P18 “[...] *tem que entregar o porco, tenho que seguir as orientações do veterinário*”. Poucos produtores asseguraram que leram o contrato e tem conhecimento do que está especificado nas cláusulas. Dentre os entrevistados apenas cinco afirmaram conhecer o contrato, e foi evidenciado pelas respostas em relação ao contrato.

Nesse sentido, foi observado o contrato centra-se na criação e engorda do suíno pelo terminador até o abate feito pela cooperativa. As cooperativas, mediante o contrato, se obrigam a fornecer em regime de parceria suinícola, suínos de sua propriedade para serem criados, engordados e terminados na propriedade do produtor terminador, até que atinjam o

peso estabelecido pela cooperativa central. Este período compreende entre 80 a 130 dias, conforme a necessidade da cooperativa. E, ainda, a cooperativa se compromete no contrato, a entregar os leitões com peso entre 18 a 26 kg.

Nesse sentido, cabe observar que, em relação às cláusulas contratuais, que foi verificado através dos contratos, os principais aspectos tratados são:

a) Quanto ao custo do transporte: delimita que esse custo é de responsabilidade da cooperativa, mas o carregamento do suíno é de responsabilidade do produtor

b) A questão ambiental tratada no contrato de ambas as cooperativas, se refere ao atendimento das exigências do IAP, quanto ao destino dos dejetos oriundos da criação dos animais. Deste modo, nos contratos consta que é de responsabilidade do terminador e que ele deve seguir as leis ambientais.

c) Quanto ao manejo dos suínos: é especificado que o produtor deve oferecer instalação adequada aos padrões estabelecidos pela cooperativa e fazer, ainda, o tratamento dos animais em relação a ração, medicação e cuidado com higiene do suíno e da pocilga.

d) Quanto à responsabilidade com os suínos, foi verificado que no contrato da cooperativa “B” consta que produtor o produtor é fiel depositário, o que não é apresentado no contrato da cooperativa “A”. Isso significa que a cooperativa “A” deixa claro a punição formal para o produtor, caso este não cumpra com suas obrigações e responsabilidades.

e) Quanto ao pagamento dos produtores ao final do lote, as cooperativas apresentam uma fórmula, tendo como base principal a conversão da ração em carne. Assim ao final, a cooperativa desconta o que é cedido para a criação como leitão, remédios, ração, etc.

f) Em relação às penalidades ambas as cooperativas seguem a mesma determinação formal, caso o produtor não alcance o desempenho estabelecido pela cooperativa, este pode sofrer suspensão de alojamento e, quando os casos são mais extremos pode ocorrer rompimento do contrato. O contrato não tem tempo determinado, mas ambas as partes devem cumprir um prazo caso desejem finalizá-lo, em média de 60 dias.

g) Quanto à rescisão do contrato, consta que esse pode ser rescindido antecipadamente quando: houver grave problema sanitário; se não alcançar os índices estipulados pela cooperativa após duas notificações e, não tomando as medidas cabíveis para que possa haver a melhora esperada pela cooperativa; se houver desvio de ração ou de suíno; se a cooperativa não oferecer remédios e assistência técnica e veterinária.

Em relação a mudanças no contrato formal, a maioria dos produtores declarou que não tem alteração no contrato, pois afirmaram não acompanhar essas mudanças. Porém,

alguns produtores disseram que existem alterações, como pode ser evidenciado pelo produtor P11: *“só alguma alteração mesmo, todo final de dezembro tem uma reunião, se tiver que mudar alguma coisa é acrescentado uma cláusula, sempre com base no contrato original. Daí só vai atualizando”*.

Além disso, os gestores também informaram que ocorrem mudanças nos contratos, mas alteram-se ou acrescentam-se cláusulas e nas duas cooperativas teve alteração, mas o contrato é sempre o mesmo e por prazo indeterminado. Desse modo, quando se inicia a atividade é feito o contrato, o qual é o mesmo durante o desenvolvimento de toda a atividade. Na cooperativa “B”, mais recente, a última alteração foi no ano de 2011 em relação à retirada de suínos para consumo, antes proibida, agora os produtores podem retirar até dois suínos, sendo um por semestre. Na cooperativa “A” a última alteração foi em 2007 e se refere a questões de saída da atividade que são gera multa, mas tem que ser avisado com antecedência de 60 dias.

Quando foi perguntado aos produtores sobre as vantagens de ser contratado, uma vez que o contrato é específico para a atividade suinícola, a maioria deles afirmou que os principais aspectos são: garantia de receber o suíno; garantia de entrega da produção; menor risco comparado ao mercado; assistência técnica; garantia de recebimento dos valores pela cooperativa ao final de cada lote; menor tempo na fase de terminação se comparados com outras empresas; recebimento da ração e remédios e por não precisarem desembolsar nenhum valor durante o processo de terminação, pois tudo é fornecido pela cooperativa e descontado ao final do lote.

Quando os produtores são questionados se eles têm conhecimento de tudo o que é descontado de sua produção, a maioria afirma que sim, sabem que é com base em uma fórmula, porém observou-se a partir dos relatos que eles não conhecem em profundidade tudo o que é descontado. Assim alguns afirmaram que nem tudo fica tão claro na hora de fazer o acerto. No contrato, é estipulado que o produtor recebe um percentual sobre o total de quilos de carne suína produzida, que varia de acordo com a conversão alimentar de carcaça obtida em cada lote e, os descontos do que o produtor terminador utilizou em cada lote.

O relato do produtor P03 resume esse ponto: *“[...] na verdade o acerto é um dos maiores problemas que nós temos ainda com a cooperativa, é tudo muito obscuro, você não consegue destrinchar. Eles entregam uns gráficos, documentos, mas é tudo muito vago, a gente não consegue dizer com firmeza o que aconteceu. No último lote nós tivemos problemas, nós até discutimos um pouco, que todo mundo achou que o peso dos animais*

ficaria em torno de 116 a 118 e depois que nós entregamos deu 113, daí eu liguei lá, questionei e eles mandaram o laudo da cooperativa e a cooperativa disse que teve que tirar muita carne, tirar fora porque deu contaminação com coliformes fecais, tivemos vários fatores que influenciaram no peso. Mas quando eu perguntei a quantidade de carne que eles descartaram eles não souberam me falar, daí eu fiquei na mesma. Nós não temos controle nenhum sobre o que é descontado só a cooperativa”.

Neste caso, de acordo com os produtores, quando eles carregam os suínos e estes são transportados para a cooperativa, caso ocorra algum problema no transporte é descontado deles no acerto do lote. Ainda, eles afirmam não ter controle sobre o transporte e como esses suínos são descarregados na cooperativa central, assim esse controle fica a cargo apenas das cooperativas.

Assim os descontos se referem, também, ao manejo desenvolvido pelos produtores. O produtor terminador é obrigado a, sempre que ocorrer doenças ou mortalidades, no prazo de 24 horas, comunicar a cooperativa do fato ocorrido. Como explica o produtor P05: “[...] se morrer um suíno e você não comunicar o motivo, daí chega o dia de carregar e está faltando um ou dois, então tem que comunicar”. Porém os produtores ressaltam que nem sempre isso ocorre. Muitas vezes quando o animal fica doente eles mesmos resolvem e, quando ocorre mortalidade eles comunicam somente no final do lote.

Quanto às penalidades formais, os produtores reconhecem que podem existir caso eles não cumpram com suas obrigações, mas como não tem conhecimento total dos contratos, também, não conhecem todas as possíveis penalidades. Assim, eles conhecem em partes as penalidades, como pode ser visto pelo relato do produtor P11: “*Tem que se você não fizer certo pode até nem alojar... se o produtor não estiver atendendo as orientações técnicas ou às vezes ta jogando dejetos no rio ou na lavoura pode ser suspenso*”. E do produtor P09: “*Tem penalidades, se eles notarem que você está desviando a ração, desviando animais, se eles conseguirem provar eles podem te exonerar da produção*”. Mas, eles afirmaram não ter certeza se tem mais alguma penalidade.

Quanto a rescindir o contrato 19 dos 20 produtores entrevistados afirmaram nunca ter quebrado o contrato com a cooperativa e, para os produtores as duas sempre cumprem o que está combinado. Dos entrevistados apenas um produtor já encerrou o contrato com a cooperativa. Segundo ele na época ele fazia ciclo completo para a cooperativa, mas por motivos pessoais interrompeu o contrato, pois no ciclo completo era necessário o cuidado dos suínos na parte da noite. Então, foi para outra cooperativa que já trabalhava com a terminação e ficou por dois anos. Quando a cooperativa “B” começou a trabalhar com terminação ele

voltou e fez contrato novamente. Para ele, o sistema de trabalho da cooperativa “B” é melhor, além do custo ser menor devido à distância de sua propriedade para a cooperativa.

Já em relação à cooperativa, os gestores afirmaram que já houve quebra de contrato com produtores, mas que foram poucos casos. Segundo eles, na maioria das vezes ocorreu ou por ineficiência de produção ou pela má conduta do produtor, desviando ração ou suíno. Os produtores reconhecem que essas penalidades podem ocorrer, mas os entrevistados alegaram que nunca tiveram punição por parte da cooperativa.

A partir das informações dos entrevistados, nota-se que os contratos formais tratados por Hart e Holmstrom (1987) ocorrem no momento em que o cooperado é autorizado a iniciar a produção de suínos, ou seja, depois que ele já está com toda a infraestrutura e a liberação do IAP. Assim, o tempo que decorre até que a infraestrutura seja construída fica apenas como um acordo que o contrato será feito. Cabe observar, que o contrato dentro das cooperativas é uma peculiaridade deste tipo de produção, o que não ocorre com grãos, por exemplo.

Reunindo as informações coletadas dos produtores e cooperativas, pode-se apreender que os principais pontos contratados para o estabelecimento dos contratos formais entre cooperado produtor de suínos e as cooperativas são: seguir as obrigações em relação à questão ambiental, as obrigações quanto às normas de manejo e infraestrutura de acordo com as determinações da cooperativa, resultados esperados referente à eficiência na produção do lote, tempo de alojamento e penalidades caso esses pontos não sejam seguidas, como advertência, suspensão temporária da atividade ou encerramento do contrato.

Para os produtores, o contrato significa a garantia fazer os investimentos necessários para a atividade e irá receber os leitões para terminar, bem como ter sua entrega garantida para a cooperativa. Já para a cooperativa, a justificativa para a contratação é garantir que o produtor cumpra suas obrigações em relação à atividade. Isso porque, a cooperativa trabalha com produção contínua de leitão e, precisa da garantia dos produtores para a fase de terminação. Assim, de modo geral, os contratos significam para as partes a garantia de continuidade da atividade e, também, a redução de um possível comportamento oportunista, o que confirma o proposto por Zylbersztajn (1995), Williamson (1985) e Hart e Holmstrom (1987).

Conforme as considerações de Williamson (1985), os contratos estudados podem ser caracterizados como relacionais, pois atendem as características para a estrutura de governança bilateral. Os contratos são padronizados e quando há alterações o contrato é apenas atualizado, assim existe continuidade da atividade desenvolvida pelos produtores e

cooperativas. Isso porque a especificidade dos ativos geralmente é alta e a natureza das transações geralmente não é padronizada, o que ratifica o proposto por Williamson (1985). Existe, ainda, necessidade de ativos humanos e físicos específicos para produções extensivamente especializadas. Dessa forma, ocorre uma relação de confiança entre as partes, sendo que a identidade das partes importa e, assim o incentivo para a integração vertical é menor.

A partir da análise dos contratos e, também, pelas entrevistas com os gestores e com produtores, nota-se que o contrato formal é visto como um instrumento que gera equilíbrio e que traz garantia para as partes para o cumprimento das determinações, o que contribui com o proposto por Williamson (1995) e Zylbersztajn (1995). Isso porque ambas as partes afirmaram que é necessário o contrato, mesmo os produtores sendo associados das cooperativas estudadas. Que se para o lado do produtor traz garantia de investimento e entrega de produção, para a cooperativa significa controle da atividade e fornecimento de matéria-prima conforme suas necessidades

De um modo geral, foi possível perceber que os produtores têm conhecimento apenas de alguns itens do contrato, como que a cooperativa deve lhe fornecer leitão, ração, remédios e assistência técnica. Mas, lhes falta conhecimento mais aprofundado de seus direitos e deveres que em relação a estrutura cooperativa e, também, na atividade suinícola. Nesse caso, os produtores não têm conhecimento sobre possíveis penalidades ou, em quais casos pode haver o rompimento do contrato. Isso pode ocorrer devido a relação de confiança, que mesmo não sendo plena, existe entre as partes.

Isso confirma o proposto por Zylbersztajn e Neves (2005) os quais afirmam que sempre existe a possibilidade de *hold-up*, devido às brechas contratuais e oportunidades de apropriação de quase renda, com ganhos no curto prazo. Porém, devido a questões observadas, também, na pesquisa os contratos nem sempre são quebrados. Aspectos como: reputação - relações de longo prazo entre os cooperados e cooperativas, pois a maioria deles tem mais de cinco anos na atividade; garantias legais - salvaguarda contratual como foi verificado no contrato com as cooperativas existem suspensões ou mesmo rescisão do contrato; princípios éticos - a cooperativa preza pela continuidade do relacionamento, além de ser necessário um número alto de produtores, eles precisam ser confiáveis no relacionamento com a cooperativa, não somente na produção de suínos, mas no envolvimento de toda a estrutura cooperativa.

5.5.2 Contratos incompletos e os acordos informais na atividade suinícola cooperada

Os acordos na atividade, conforme relato de produtores e das cooperativas podem ser resumidos nos seguintes pontos: em relação à mudanças tecnológicas e infraestrutura; e ao manejo, pois os produtores devem fazer de acordo com as especificações das cooperativas.

Quanto às mudanças e avanços tecnológicos, a maioria dos produtores afirmou que sempre ocorre, como relata o produtor P18: *“acontece, eles estão sempre orientando. A cooperativa está sempre buscando tecnologia nova e os veterinários e técnicos procuram passar tudo isso para nós e a gente vai tentando fazer conforme orientação deles, para melhorar né”*.

Em relação a infraestrutura pode-se perceber, conforme os entrevistados, que ocorreram muitas mudanças por solicitação da cooperativa. Assim as cooperativas investem em melhorias e emprego de tecnologias como os comedouros automáticos, por exemplo, que foi relatado pela maioria dos produtores. Como explica o produtor P06: *“acontece de pedir pra mudar. A gente procura atender. Já tive que colocar o pingador. Que nós só tínhamos nebulização. Agora ele disse pra colocar pinga-pinga em baixo [...]. Os cochos eram manuais e agora é automático, faz uns 3 lotes”*.

É válido observar que, em alguns casos os produtores confiam na cooperativa e não sabem dizer o que está no contrato e o que é acordado, como pode ser verificado pelo produtor P05: *“Nós nem olhamos no contrato se as coisas acordadas entre nós estão lá ou não. Já aconteceu é claro deles chegarem e falarem, agora mudou, tem que fazer, isso, tem que fazer aquilo”*. Nota-se que existe a relação de confiança entre as partes, formada pela continuidade das transações e pela questão do cooperativismo. Para os produtores, o fato de ser cooperativa traz mais confiança para eles do que uma empresa de capital aberto, como pode-se perceber através dos relatos do produtores.

Os produtores alegam que eles devem cumprir o que é determinado pela cooperativa, mesmo sendo acordado e não constando no contrato formal. Eles asseguram que a cooperativa pede alterações e que depois fiscaliza para ver se foi efetuado e, caso os produtores não cumpram ela pode penalizar os produtores. Como pode se observado pelo relato do produtor P16: *“[...] penalidade tem, por exemplo, o técnico vem aqui e diz que eu tenho que colocar ventilador, fazer as janelas ou alguma coisa na limpeza que eu não obedeco, vai indo, eles cortam e mandam os porcos para outros”*.

Quanto ao manejo, os produtores afirmaram que os técnicos determinam o que deve ser feito durante as visitas, mas que essas determinações mudam de acordo com o lote ou com a necessidade. Isso pode ser evidenciado pelo produtor P17: *“sempre tem mudanças, principalmente no manejo, é um gás que tem lá dentro, é uma cortina que pode fechar um pouco mais ou deixar mais aberta, fechar ou abrir mais o comedouro. A gente conversa com os técnicos, às vezes a gente mesmo pede opinião”*. O produtor P12 explica que: *“[...] tudo tá no contrato, o manejo também, mas não está especificado como tem que fazer, eles explicam como que tem que fazer, mas eu acho que no contrato ali não está não”*.

Isso porque, se o produtor tem um bom manejo, como consequência os suínos tem menos problemas de sanidade, convertem mais a ração em carne e oferece mais lucro para a cooperativa, dado a redução no custo do lote. Isso é previsto no contrato, porém é especificado somente o alcance da eficiência de produção, a formula para pagamento, mas a mensuração final é feita somente pela cooperativa central, ligada as cooperativas estudadas. Além disso, existe flexibilidade em relação aos dias que o lote fica com o terminador, o que significa que está a cargo da cooperativa decidir e não do cooperado, quando o suíno está no padrão pré-estabelecido para o abate.

Nota-se que, esses aspectos influenciam a mensuração que envolve muitos aspectos informais. Isso porque as regras e normas não são explícitas deixando margens para comportamento oportunista, dado a falta de suporte legal nas possíveis negociações. Portanto, podem-se apontar duas questões que envolvem o pagamento dos produtores. No primeiro caso os produtores podem não ter instrução suficiente para compreender tudo o que está presente nos contratos, bem como na forma como é efetuado o pagamento. No segundo, a cooperativa pode não deixar tão clara a mensuração ou a forma como efetua os pagamentos aos produtores. A cooperativa poderia estar agindo de forma oportunista sobre o produtor, ratificando o que é tratado por Williamson (1995) e Zylbersztajn (1995).

Quando se analisa os contratos a partir da teoria dos contratos incompletos (HART; MOORE, 1988; ZYLBERSZTAJN, 1995) nota-se que na relação cooperado produtor de suínos e a cooperativa, existem muitos aspectos acordados. Pode-se observar a questão da racionalidade limitada tratada anteriormente que, também, leva a incompletude dos contratos. Isso ocorre principalmente em relação ao manejo, infraestrutura e mensuração, pois nesses aspectos são os que mais apresentam flexibilidades. Em relação aos contratos formais o que se entende é que esses são muito mais gerais do que específicos, isso porque envolvem questões acordadas entre as cooperativas e os produtores, feitas por constantes negociações extracontratuais.

Percebe-se que a punição, também, ocorre de modo informal em relação a atividade suinícola. As cooperativas penalizam os produtores quando estes não atendem as expectativas das cooperativas, ou quando as punições formais cabíveis já foram efetuadas. O que foi observado é que as punições informais geralmente são: deixar mais tempo de vazio sanitário, pois não está previsto em contrato o tempo que deve ser respeitado; mandar leitão com qualidade inferior ou de produtores iniciadores, pois existe a diferença, já citada anteriormente, da qualidade de diferentes origens; deixar mais tempo sem alojar leitão, o que prejudica a renda do produtor que fará menos lotes no ano; demorar mais para retirar o suíno quando este já está pronto para o abate, o que pode prejudicar o peso do animal devido à conversão da ração²¹.

5.6 RELAÇÃO AGENTE E PRINCIPAL E O PAPEL DOS CONTRATOS NAS COOPERATIVAS

Na relação agente e principal, os produtores foram questionados como ocorre a gestão na cooperativa. A maioria disse ter conhecimento e, que a tomada de decisão ocorre através dos comitês e assembleias. Porém, a maioria dos produtores entrevistados afirmou que não participam dessas reuniões, pois segundo eles as decisões são tomadas anteriormente e somente apresentadas nas assembleias, sendo estas apenas formalizações. O produtor P19 explica que: *“eu participo de poucas reuniões da cooperativa, porque lá já tem os comitês, tudo certinho, então o que eles fazem lá para o associado não adianta muito. Você ir lá para dizer de algo, vou reclamar disso, vou reclamar daquilo, isso não adianta. Então tem as votações nas assembleias sobre o balanço da cooperativa, então eles pedem para votar quem concorda com aquilo, quem não concorda, mas todo mundo concorda. Vai fazer o quê?”*.

Já para os dois gerentes, a visão sobre a gestão em uma organização cooperativa é diferente. Eles afirmaram que os produtores têm vez e voz na cooperativa e o relato do gestor da cooperativa “A” resume: *“o principal é por ele ser um membro de uma sociedade que ele pode abrir a boca e falar diretamente com o presidente, ele tem esse direito; o que em uma empresa privada é bem mais difícil. A voz ativa desse produtor é muito menor do que na*

²¹ Segundo os produtores a partir de certo peso o suíno consome a ração, mas não a converte mais em carne e, como consequência acumula mais gordura. Isso prejudica a mensuração final desenvolvida pela cooperativa, que apontará esses problemas trazendo prejuízos para o produtor.

cooperativa”. Além disso, os gestores afirmaram que a gestão na cooperativa, acaba tendo uma morosidade maior do que em empresas de capital aberto. Isso porque, toda decisão deve, devido ao estatuto, passar por assembleias para serem aprovados.

De acordo com os próprios produtores, a participação deles é maior em reuniões específicas, como as de suínos. São através delas que, quando ocorre alguma mudança as cooperativas passam as orientações para os produtores. Mas, alguns produtores reclamaram que, mesmo nestas reuniões, muitas decisões nos suínos, são tomadas sem a participação dos produtores. Como pode ser observado pelo produtor P03: *“A gente tem as reuniões a cada dois meses (suínos) e ali apresentamos os nossos problemas e eles tentam apresentar soluções, nas reuniões seguintes eles trazem as soluções para aqueles problemas e eles falam das renovações que eles vão fazer, das decisões que eles tomaram, mas daí tem muitas decisões que eles tomam que a gente só fica sabendo depois de terem sido executadas”*.

Apesar de existir essa relação formal, através da estrutura cooperada, as relações entre cooperado e cooperativa na produção suinícola têm uma base forte nas relações informais, o que significa que não seguem uma padronização para todos os produtores. Isso porque, a maioria dos produtores afirmou que quando se tem um bom relacionamento com a cooperativa as negociações ocorrem de forma melhor e, também, há tolerância das cooperativas para certas situações, como mudanças na infraestrutura.

Esse relacionamento pode ser evidenciado pelo relato do produtor P03, pois quando o mesmo foi questionado que se o produtor tem um bom relacionamento muda algo na negociação com a cooperativa ele disse que: *“Eu acho que sim. Nós temos que entender a cooperativa e ela também tem que nos entender porque eu acho que tudo que está ao alcance deles eles nos atendem e eu da mesma forma. Nessa ultima vez eles perguntaram se eu iria colocar o nebulizador e eu disse que não tinha condições agora, e eles compreenderam a situação e isso não vai alterar em nada a nossa negociação. A mesma coisa nós, algumas coisas eles atendem outras não e a gente também aceita”*.

Além disso, foi evidenciado que a cooperativa, através do relacionamento com os produtores, busca diversificação de suas atividades. O que foi visto pelos produtores como algo positivo e, também, como um incentivo para os cooperados. Segundo os entrevistados, eles têm a chance de diversificar sua propriedade, complementar a renda e ter mais garantia de futuro, como afirma o produtor P11: *“incentivar, incentiva... tipo com parte de diversificação, modificando, oferecendo... tem aviário hoje, suinocultura, tem piscicultura hoje também, cada vez procurando diversificar mais para aumentar a renda do produtor”*.

De acordo com os gestores, a eficiência da produção em todas as atividades é algo que a cooperativa busca sempre e, o produtor é cobrado, também, por isso. Como relata o gestor da cooperativa “A”: “[...] 90% dos produtores são empenhados. [...] Aí tem a maneira de como se faz a gestão desse processo, também ele é muito importante. Porque tem uma classificação. [...] até 2,31 você é um produtor verde, é um produtor bom; de 2,32 até 2,40 é um produtor médio, acima de 2,40 é um produtor ruim²². Ele tem isso na propriedade dele e sabe que ele é produtor ruim. Ou seja, ele sabe que se ele fechar dois resultados no vermelho, no terceiro ele pode ser convidado a se retirar da atividade. Ah mais ninguém me falou. Falou. Isso está no contrato psicológico dele com nós”.

Assim, o incentivo percebido pelos gestores para a continuidade do cooperado na cooperativa é a participação dele na organização, nas assembleias. Porém, os cooperados afirmaram que eles participam pouco das decisões, somente quem é do comitê que tem mais acesso. A partir das entrevistas, foi possível perceber que para a maioria dos produtores o incentivo que eles percebem para continuar na atividade é: a distribuição das sobras ao final do exercício; prazos para pagamento; garantia da produção de suínos, o que inclui a assistência oferecida pela cooperativa.

Já para o produtor P05 o incentivo é visto de uma forma um pouco diferente: *“incentivo que nós recebemos é que nós somos um cliente, não vamos dizer de primeira, mas nós somos um cliente bom, porque se nós temos um bom resultado nos porcos em cada lote, a cooperativa fica contente com a gente porque ela sabe que tem um porco bom. E nas outras produções também nós entregando eles pensam: esse é um associado excelente, que tem porco bom e entrega a produção tudo aqui”*.

Para os produtores a maior vantagem em ser cooperado é a garantia de compra e venda. Quando eles foram questionados diretamente sobre as desvantagens, a maioria disse não haver, porém alguns ressaltaram a própria fidelidade como uma desvantagem. Esses produtores explicaram que, algumas vezes o mercado tem um preço melhor, mas como a cooperativa preza o sócio fiel isso acaba não acontecendo.

Essas vantagens, bem como as desvantagens podem ser observadas pela entrevista do produtor P08: *“às vezes a gente também fica se perguntando, porque eles querem a tal fidelidade e eu penso será que isso tem que ser dessa forma? Nos suínos tem gente que já teve problemas porque comprou insumos de outra empresa e foi cortado dos suínos porque não teve cem por cento de fidelidade. Às vezes eu acho que deveria ter uma brecha, essa*

²² Esses valores se referem à quantidade de ração consumida para converter em um kilo de carne no suíno.

fidelidade é um circuito fechado [...]. Isso seria de uma certa forma uma desvantagem porque a cooperativa quer fidelidade total de compra e venda, carne, leite, frango, tem que estar tudo vinculado a ela e esse é um dos problemas. Teria que ter um leque um pouco mais aberto, mas eu tenho certeza que a cooperativa não vai fazer isso. Essa fidelidade é uma amarração”.

Isso pode ser identificado, também, na fala do gestor da cooperativa “B”: *“na parte agrícola, as vezes acontece de eles não entregarem para a cooperativa, mas nós sempre estamos a par disso e tentando mostrar para ele do benefício em trabalhar conosco, não é uma forma de imposição [...], mas ele as vezes tem que enxergar melhor os benefícios da cooperativa [...] é interessante e ele é cobrado para que entregue toda a produção. A gente tem trabalhado da seguinte forma, se ele tem parceria como à suinocultura e avicultura, a continuidade dessas parcerias está atrelada a entrega das produções”.* E quando o gestor é questionado se isto está previsto no contrato ele afirma: *“não, ainda não, isso é um acordo.”*

O mesmo pode ser verificado com alguns produtores como relata o produtor P09: *“[...] eles esperam a fidelidade né. Leite para eles, roça para eles, comprar com eles. [...] parece que eles largam no ar... olha se não entregar o leite, os porcos... sempre fica aquela dúvida... vamos deixar uns dias mais vazio, vamos pagar um pouquinho menos. Tudo ou nada. Eles querem assim”.*

Nas cooperativas estudadas, os gestores do setor de suínos são também, cooperados e produtores. Para eles essa é uma situação que exige pensar tanto na cooperativa como nos cooperados. Como explica o gestor da cooperativa “A”: *“Você precisa unir as duas vontades. Mas assim... é uma questão muito ampla, muito difícil [...] mas acredito que atinge o objetivo que é a rentabilidade para a cooperativa e para o produtor. E a partir do momento que o produtor percebe isso ele não é um contra ele é seu aliado. E ao mesmo tempo precisa atingir os interesses para a cooperativa que é produzir resultados acima de tudo financeiro para a cooperativa, e que não é da cooperativa é do produtor também. Eu não estou trabalhando para mim, eu estou trabalhando para ele. E eu diria assim é uma relação difícil, porém muito gratificante [...]”.*

Os produtores foram unânimes em afirmar que é preciso que o gestor seja, também, associado para que ele possa entender melhor os problemas que envolvem a cooperativa. Segundo os produtores, de nada adiantaria trazer um administrador de uma grande empresa de capital aberto, pois ele iria tentar modificar tudo na cooperativa, sendo que a realidade é diferente. A fala do produtor P11 resume essa percepção dos produtores de uma

forma geral: *“vantagens é de estar no ramo que já é dele e ele acaba ajudando a alavancar cada vez mais. Não vejo desvantagens. Eu acho que não, na verdade tem que ser cooperado”*.

Já na visão dos gestores quando os produtores são membros de comitês ou setores específicos, mas não tem formação, isso pode trazer problemas para a cooperativa no tocante a tomada de decisão e, para a gestão da cooperativa de forma geral – na estrutura da organização cooperativa, como específico na atividade de suínos. Isso ocorre, de acordo com os gestores, devido aos cooperados gestores pensarem muito mais na questão operacional do que gerencial.

Quanto à relação dos produtores com a cooperativa na atividade de suínos, na maioria das vezes, os produtores se vêem mais como empregados da cooperativa do que como sócios. Como é possível observar pela entrevista P01: *“não dá para reclamar muita coisa porque nós somos funcionários, não adianta eu ficar reclamando tudo para os técnicos porque nós somos peão, a única coisa é que os técnicos trazem as normas de lá e nós temos que seguir”*. Para os produtores a inversão de papéis é visível quando eles explicam o seu papel dentro da cooperativa. Para eles é somente de produzir um bom produto e fornecê-lo para a cooperativa.

Nesse sentido, quando os produtores foram argüidos sobre a necessidade de fazer um contrato para a produção de suínos, uma vez que eles são também, donos da cooperativa a maioria respondeu que o contrato é necessário como pode ser observado pelo produtor P03: *“na verdade eu sou dono e empregado, mas eu acho que o contrato tem que existir porque a gente precisa ter uma linha onde a gente possa se orientar, tanto a cooperativa quanto o integrado. Porque se deixar a coisa muito solta aí também não vai funcionar e não vai poder haver as cobranças necessárias”*. O gestor da cooperativa “B” afirma que: *“o contrato pra mim, ele não precisaria existir se todo mundo agisse de uma forma correta, o contrato ele serve para questões jurídicas, principalmente, acho que tanto para o produtor como para a cooperativa se protegerem de alguns eventuais problemas que podem acontecer. O contrato é para que aquilo que foi falado está registrado [...]”*.

Isso pode ser evidenciado, também, pelo gestor da cooperativa “A” quando ele relata que *“o produtor tem a instalação e a mão-de-obra, e o restante é tudo da cooperativa que é o animal, o medicamento. Isso não é desconto dele. Na verdade não é dele. É da cooperativa. É dele como cooperado. Ele vai zelar por aquilo. Mas não é dele, ele não tem posse daquilo. Ele não pagou por aquilo. Quem pagou por tudo aquilo até então foi a cooperativa. Mais ele é cooperado ele também é dono. Ótimo. Mas quem está bancando até*

então é a cooperativa é a razão social não é o produtor A ou B. Ele é remunerado pelo seu trabalho. Que é um percentual dependendo do desempenho que ele tem”.

Para a cooperativa, o produtor é visto como um prestador de serviço e não como um produtor. Isso é verificado pelos próprios produtores e, pode ser resumido pelo relato de um produtor P09: *“eu sou simplesmente um empregado, só que um empregado que trabalha em casa [risos], mas na verdade eu sou empregado, eu só sou dono disso aqui, da instalação. Do que vem depois não dos porcos, da ração.”*

A partir das informações e, seguindo as considerações de Hart e Holmstrom (1987), o Principal é visto como aquele que tem o poder de decisão sobre a ação, já o Agente é o responsável por implementar e receber o incentivo que cubra os custos dessa ação. Assim neste estudo tem-se que segundo Bialoskorski Neto (1999) o associado é considerado como Agente e a organização cooperativa como Principal.

Notou-se que, muitas vezes falta um tratamento padronizado para que os produtores possam ter, também, um desempenho final parecido. Pois, como eles alegaram se você tem um relacionamento melhor é possível conseguir a origem que o produtor prefere, ou mesmo adiar uma melhoria na infraestrutura. Isso significa que, como os produtores são tratados de formas diferentes, isso pode influenciar também seu desempenho final. Porém, os riscos não são compartilhados pelas duas partes. Na fase de terminação o risco é somente por conta do produtor, no que se refere às perdas dos suínos e rendimento não adequado com o padrão imposto pela cooperativa.

Por outro lado, a cooperativa como Principal incentiva o Produtor como Agente a desenvolver sua atividade. Como a cooperativa busca eficiência de produção e economia de escala, os produtores devem estar alinhados com esta estratégia. Como tratado por Holmstrom (1979), a cooperativa controla praticamente toda a atividade do produtor e como incentivo, paga pela sua produção de acordo com seu desempenho. Incentivo este que serve para que o cooperado trabalhe de acordo com as determinações da cooperativa. Além disso, a cooperativa oferece cursos, treinamentos para os produtores e para a comunidade cumprindo o seu papel social na sociedade o que, de certa forma, conquista os cooperados.

Um dos pontos estratégicos das cooperativas é a diversificação tratada por Oijen e Hendrikse (2002). As duas cooperativas, além de diversificarem seu leque de produtores investiram, também, no valor agregado, industrializando uma grande quantidade de produtos que concorrem no mercado altamente competitivo como no caso de embutidos, enlatados e carnes embaladas. As cooperativas investem, também, no segmento de supermercado que de acordo com os gestores é altamente rentável. Para a cooperativa, essa diversificação é

necessária para que elas possam concorrer com outras organizações não cooperativas, que investem pesado em tecnologia e tem linhas de financiamento muito mais acessíveis.

A separação entre propriedade e controle tratada por Zylbersztajn (1999), Demsetz (1983), Costa e Azevedo (2010) e Bialoskorski Neto (2001) foi observada em dois casos diferentes. No primeiro quando o cooperado, por prestar o serviço para a cooperativa, não mantém nem a propriedade nem o controle, ficando o controle a cargo da cooperativa. Por outro lado, quando a cooperativa não tem a relação contratual, como no caso dos grãos, ocorre a inversão. Assim, está a cargo do cooperado a propriedade e o controle da atividade. Nesse caso, a cooperativa utiliza o contrato para minimizar a falta de controle sobre as demais atividades da cooperativa. Os produtores entrevistados não chegam a ver, a não separação de propriedade e controle, como um problema, como é tratado por esses autores.

Para os cooperados o gestor da cooperativa, bem como o presidente ser associado da cooperativa, é bom e traz benefícios para a gestão. Por outro lado, os próprios gestores das cooperativas admitiram que, em alguns casos, os produtores cooperados não têm formação suficiente para gerenciar as atividades das cooperativas, confirmando o que é discutido por Zylbersztajn (1999), Demsetz (1983), Costa e Azevedo (2010) e Bialoskorski Neto (2001).

Em relação a contratação, nota-se que ambas as partes vêem o contrato como forma de minimizar o comportamento oportunista (WILLIAMSON, 1985). Para o cooperado, mesmo sendo dono da cooperativa (Principal), por ocorrer à inversão de papéis e este passar a ser um prestador de serviços (Agente), o contrato tem a função de equilibrar a atividade e preencher lacunas, onde a confiança na relação não é plena. O contrato formal tem o apoio da instituição, que exerce o papel de *enforcement* quando necessário para garantir o direito das partes (NORTH, 1991). Nesse caso, ratifica as idéias de Bialoskorski Neto, (2002), e Zylbersztajn (2009), os quais afirmam que as instituições desempenham papel relevante, mantendo o equilíbrio e firmando as regras do jogo.

Em muitos casos, referente a contratação na atividade suinícola, pode ser identificada a assimetria de informação tratada por Milgrom e Roberts (1992), Bialoskorski Neto, (1998b), Holmstrom, (1979). Percebeu-se que a cooperativa detém informações que não estão totalmente disponíveis aos cooperados, fazendo com que ela possa obter lucros maiores em uma situação pós-contratual, devido ao uso privilegiado de informações pré-contratual. Dessa forma, nota-se a presença da seleção adversa. Como consideram esses autores, a seleção adversa ocorre por consequência da assimetria de informação pré-contratual. Nesse caso, como os produtores não têm informações completas podem sair prejudicados por um possível comportamento oportunista por parte da cooperativa.

Pode se inferir, ainda, que o contrato serve como meio para fidelizar o cooperado na cooperativa. Isso porque de acordo com os produtores se caso eles não entregarem toda a produção gerada na propriedade, eles podem sofrer penalidades na produção de suínos. Dessa forma, o contrato passa a desempenhar um duplo papel para a cooperativa, indo além da atividade suinícola, pois o suinocultor não pode negociar com outros processadores os suínos, o que está previsto no contrato. Porém, a cooperativa utiliza o contrato para fazer com que o cooperado se comprometa com as demais produções, ou seja, seja sócio fiel.

Um aspecto importante se refere à questão da punição informal dentro da estrutura cooperada. Portanto, caso o produtor não atenda as determinações de sócio fiel, sendo por isso considerado bom cooperado, ele pode ser penalizado de modo informal. As principais formas observadas na pesquisa foram: usar da atividade pecuária para inibir a prática de sócio não fiel; inibir o acesso a diversificação da propriedade; impedir o acesso ao crédito na cooperativa; dificultar o parcelamento de dívidas referente a insumos ou relacionadas a produção.

5.7 ANÁLISE GERAL

A partir das instituições tratadas por North (1991), Williamson (1985) Zylbersztajn (1995), dentre outros, nota-se que no presente estudo sua presença é marcante. Pode-se analisar por dois aspectos distintos. O primeiro no caso das instituições externas, principalmente SEAB e IAP, que atuam na fiscalização sanitária e adequação as questões ambientais, respectivamente. Outro ângulo que pode ser analisado é a própria cooperativa atuando como uma instituição, nesse caso como microinstituição interna. Nesse sentido, o papel desempenhado por ela, se refere às determinações das regras tanto na atividade de suínos, quanto na própria estrutura cooperada.

Seguindo as considerações de Williamson (1985; 1993), Zylbersztajn (1995) e Azevedo (2000), a racionalidade limitada presente na transação faz com que gere custos de transação *ex post* para os produtores, pois é somente depois do início da atividade que se iniciam os acordos e negociações com a cooperativa. E para a cooperativa, por ter que controlar a atividade dos produtores e, também, os acordos pós-contratuais.

O oportunismo pode ocorrer, no caso do produtor, quando esse não segue as regras imposta pela cooperativa ou usa de má fé desviando a produção ou ração. No caso da

cooperativa, a possibilidade do comportamento oportunista, se apresentaria devido ao maior poder de decisão que ela concentra e, pelo uso de informações privilegiadas, além do domínio do processo de mensuração. Como o produtor tem pouco conhecimento do mercado de suínos, como o preço praticado, ele fica dependente das orientações da cooperativa. Apesar da dependência existente entre produtor e cooperativa, o que se percebe é que a relação de confiança não é plena, principalmente, por parte dos produtores.

As considerações de Williamson (1985) combinam pressupostos comportamentais com os atributos de transação para configurar as estruturas de governança. Nesta pesquisa, foi observado: frequência quanto à continuidade da produção de suínos; incerteza em relação ao mercado, preços e clima; especificidade dos ativos no que se refere à físico, tempo, humano, locacional e dedicada. Assim, como existe a presença de investimentos específicos, continuidade da transação e a especificidade da própria atividade. Esses aspectos justificam a configuração da estrutura de governança contratual.

É importante ressaltar que a forma de governança contratual é justificada, também, dado as condições de mensuração presentes na transação. Além disso, pela possibilidade de controle da atividade por parte da cooperativa e devido à necessidade de proteção contra comportamentos oportunistas e proteção de direitos de propriedade.

A atividade suinícola é específica, tanto para o produtor quanto para a cooperativa. Isso porque o produtor desenvolve toda uma estrutura voltada para a atividade e, a cooperativa na criação de leitão, acompanhamento da terminação e abate dos suínos. Apesar de a atividade ser direcionada por contratos formais, as relações no dia-a-dia é fortemente baseado em acordos, o que por sua vez, eleva os custos de transação, para o produtor e para a cooperativa. Pelo lado do produtor que precisa constantemente negociar com a cooperativa para garantir seu direito de propriedade e, pela cooperativa que devido ao excesso de flexibilidade, monitora e fiscaliza freqüentemente a produção de suínos. Isso pode ser justificado pela ausência de padronização nos produtores, bem como da atividade desenvolvida pela cooperativa.

Nesse caso, a falta de padronização observada nos produtores, se refere ao manejo e, também, infraestrutura. Isso porque as pocilgas não têm o mesmo padrão em todas as propriedades e, no caso do manejo, os produtores seguem a forma que eles julgam ser mais adequado em seu dia a dia. Alguns produtores, por exemplo, fazem a limpeza duas vezes ao dia outros, porém, somente uma. No que se refere a cooperativa, as cobranças em relação à atividade também, ocorre de forma diferente para com os cooperados. Isso pode ser

observado, na questão do relacionamento entre eles, pois se um produtor é mais amigável acaba obtendo mais vantagens nas negociações.

Por outro lado, como existe a má definição dos direitos de propriedade (por parte dos produtores), fica evidente a possibilidade de comportamento oportunista o que ratifica a teoria dos custos de transação de Williamson (1985), bem como a teoria dos custos de mensuração de Barzel (1997; 2003; 2005). Isso ocorre, também, pela incompletude dos contratos que, devido a isso, dão margens para aspectos não contratados. Oportunismo esse que pode ocorrer pelo produtor, quando o mesmo desvia ração ou suínos e, pela cooperativa que pode não ser tão clara na mensuração, que resulta no pagamento dos produtores.

A existência de contratos incompletos discutidos por Zylbersztajn (1995; 2009), Hart (1995) e Hart e Holmstrom (1987), influencia fortemente a garantia de direito de propriedade pelo direito econômico, devido ao excesso de flexibilidade da transação o que confirma o que é discutido por Barzel (1997; 2003; 2005), Demsetz (1983) e Zylbersztajn (2005a). Isso porque ocorrem muitos acordos e, em certa medida, acaba por influenciar o direito legal garantido pelo contrato formal. Assim, o direito econômico passa a ser mais garantido apenas para a cooperativa, amparado pelo direito legal, tendo em vista que o contrato incompleto, relacionado ao manejo, determina maior direito de intervenção da cooperativa. Além disso, a condição de produtor de fiel cooperado fortalece essa condição, pois quem tem maior poder de decisão na relação é a cooperativa e não o cooperado. Logo, o direito de propriedade passa a ser garantido e delimitado mais para a cooperativa do que para o produtor cooperado.

Essa falta de delimitação dos direitos de propriedade para o produtor ocorre, também, através da mensuração por parte da cooperativa (BARZEL, 2005). Isso acontece tendo em vista que a mensuração se torna mais complexa, e ocorre somente na cooperativa central. Dessa forma, a cooperativa usa de mecanismos de estímulo à produção, pagando pela eficiência para minimizar as diferenças. Mas os resultados desse procedimento, entretanto, não são ratificados pelos produtores, os quais questionam a metodologia de remuneração utilizada.

Pode-se perceber que as regras informais, existentes nas transações, são as que têm maior relevância quanto ao relacionamento dos produtores com as cooperativas. Nesse caso, infere-se que as regras formais são mais percebidas no início da atividade, sendo determinantes para formalização dos contatos de parceria, enquanto as regras informais se apresentam no decorrer do processo produtivo.

As flexibilidades observadas nos contratos se apresentam para o lado da cooperativa, o que pode indicar uma estratégia de coordenação dos produtores, dado que isso permite um contato recorrente com o produtor. Além disso, isso permite um controle implícito das atividades sem que um mecanismo de coerção aparente seja utilizado. No contrato formal está determinado o que os produtores devem seguir, conforme as determinações da cooperativa, principalmente, em relação a manejo e infraestrutura. Isso deixa lugar para aspectos não contratados. Logo, a cooperativa e cooperado ajustam essas determinações através de acordos. Porém, os produtores devem seguir as determinações das cooperativas, mesmo estas não estando presente no contrato formal.

Porém, os produtores de suínos devem cumprir o que é determinado pela cooperativa no que se refere aos aspectos informais. Quanto a isso, as principais determinações que são passadas, além do contrato, são: cumprir os acordos informais principalmente em relação ao manejo e infraestrutura, ser um bom cooperado tanto no que se refere a atividade suinícola como para a cooperativa em geral.

Nesse caso, a relação caracterizada neste estudo como Agente e Principal, conforme as considerações de Hart e Holmstrom (1987), Jensen e Meckling (1976) e Bialoskorski Neto (1998b), passa a ser determinada pelo Principal – a cooperativa - e cumprida pelo Agente - o produtor.

Assim, como está presente tanto o contrato formal quanto os acordos, o mecanismo de punição, também, ocorrem pelas duas vias. Quanto à punição formal referente à atividade de suínos, este ocorre através da execução do contrato quando os produtores não cumprem requisitos como: eficiência de produção determinada pela cooperativa, ou desvio de ração e suínos. Em relação às punições informais, estas estão mais presentes na relação. A cooperativa faz com que os produtores sejam sócios fiéis usando o contrato de parceria dos suínos para obter esse propósito, assim utilizam esse mecanismo para a manutenção da estrutura cooperada. O produtor, por sua vez, que não entregar toda sua produção para a cooperativa acaba sendo penalizado, de modo informal pela cooperativa, na produção de suínos. Nesse caso, pode se inferir que os principais mecanismos utilizados pelas cooperativas, relacionados diretamente à atividade de suínos são relacionados à qualidade do suíno encaminhado ao produtor e o tempo de vazio sanitário. Esses mecanismos permitem a punição, devido à flexibilidade existente no contrato, tratado anteriormente.

Para que o Agente desempenhe suas funções de acordo com o esperado, a cooperativa utiliza, além da punição, mecanismos de incentivo e o monitoramento o que ratifica o proposto na teoria na agência e contratos como afirmam os autores Holmstrom,

(1979) e Milgrom e Roberts (1992). No caso do incentivo, a cooperativa paga o trabalho prestado pelo produtor com base em índices de eficiência de produção. Isso significa que, quando a conversão é melhor e o gasto com o trato dos suínos é menor, o produtor ganha mais ao final de cada lote. E em relação ao monitoramento, este é desenvolvido pelos técnicos das cooperativas que fiscalizam o desenvolvimento da atividade pelos produtores. É a partir dessa fiscalização que ocorrem as punições e, também, o controle para o pagamento da produção.

Com base no que foi estudado e a partir das categorias de análise, a figura 13 representa o resultado final da presente pesquisa.

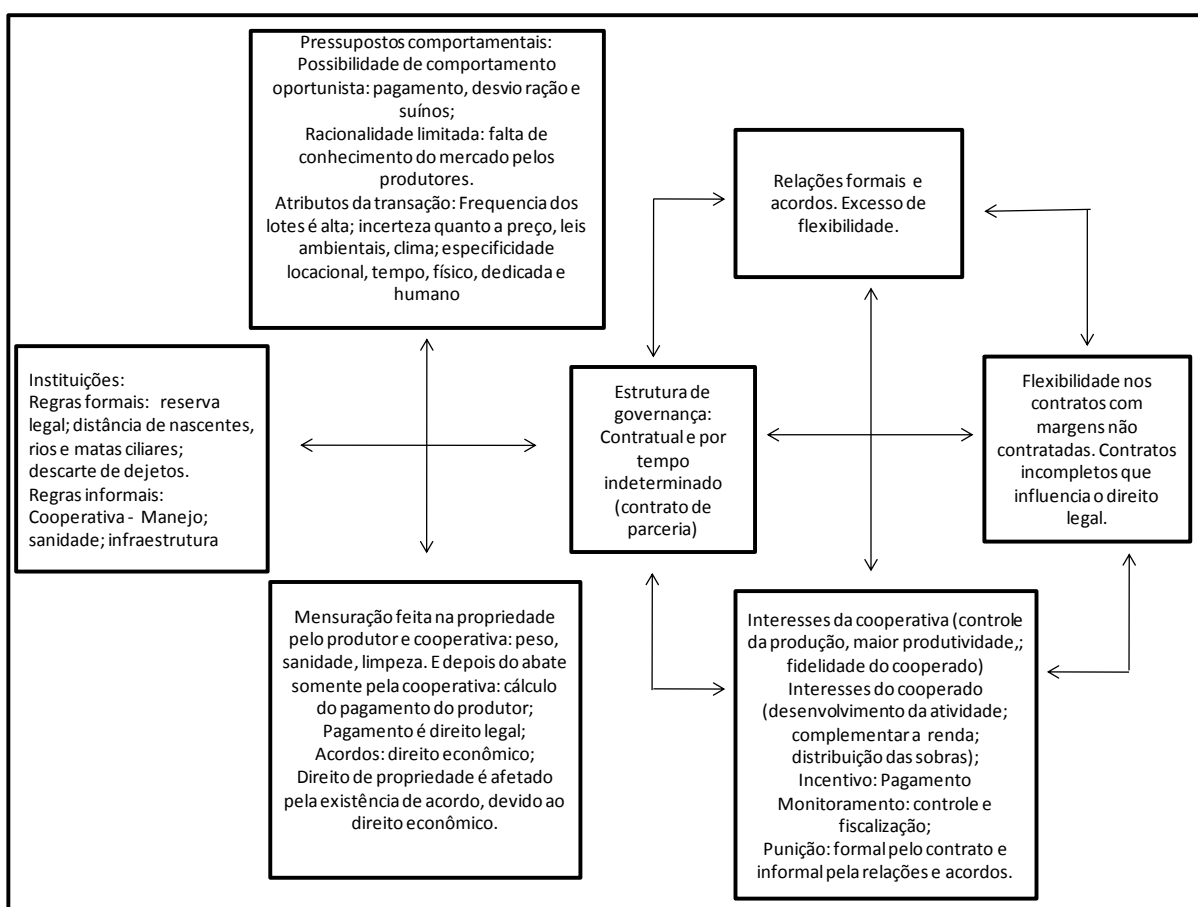


Figura 13: Resultado da pesquisa a partir das categorias de análise

Fonte: Elaborado pela autora, com base nos dados primários e a teoria apresentada (2012)

Por fim, ressalta-se que o cooperado no papel de Agente, sendo também sócio da cooperativa que desempenha o papel de Principal nesse momento da relação, assinala como importante o papel dos contratos na relação entre eles. Isso porque, garante a continuidade da transação e acaba por diminuir a incerteza, que se faz presente no mercado. Dessa forma, a estrutura de governança estabelecida pelo alinhamento dos atributos de transação e mensuração, também sobre influência da própria estrutura cooperada que é determinada pela relação mais estreita dos agentes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi de compreender como os atributos de transação e mensuração influenciam as relações contratuais entre produtores e processadores em estruturas cooperadas suinícolas localizadas na região oeste do Paraná. Utilizou-se como base teórica a economia dos custos de transação e a economia dos custos de mensuração, para demonstrar como as cooperativas coordenam atividades com os produtores rurais e alinham as especificidades e dimensões mensuráveis presentes nas transações. Além dessas, complementou a revisão a teoria dos contratos e da agência que contribuíram para o entender o desenvolvimento das relações entre os agentes.

Para atingir o objetivo proposto, inicialmente foram identificadas na região escolhida para a pesquisa, as cooperativas que atenderiam os requisitos estabelecidos nos procedimentos metodológicos. Com base nas teorias citadas foram identificados os atributos de transação e mensuração que poderiam configurar as relações contratuais entre os produtores cooperados de suínos e as cooperativas estudadas.

Assim, para atender ao primeiro objetivo específico (caracterizar as cooperativas agroindustriais e a cadeia suinícola no oeste do estado do Paraná), foi desenvolvida a caracterização das cooperativas estudadas e, ainda, um panorama no cooperativismo no Brasil e no Paraná com base em dados secundários. O objetivo nessa fase do trabalho foi de conhecer melhor o setor de cooperativas, a partir de uma visão econômica, e a relação entre os agentes.

Observou-se que a dinâmica da produção de suínos nas cooperativas estudadas ocorre de forma parecida, e que as duas fazem uso de UPL e terminadores para a produção de leitão. O objetivo é aumentar a produção, conseguir ganhos de escala e eficiência na produção quando os suínos se encontram em fase de terminação. Para isso, as cooperativas buscam pequenos produtores e que precisem complementar a renda com a diversificação da produção.

Em relação ao segundo objetivo específico (apresentar o papel das instituições presentes no sistema agroindustrial suinícola), um aspecto importante, é que as cooperativas e cooperados seguem basicamente as leis do IAP. Para os entrevistados os principais pontos da lei a serem seguidos se referem a: reserva legal, distancia de matas e rios e cuidado com os dejetos dos suínos. As determinações são passadas para os produtores pela cooperativa, assim foi possível perceber que a cooperativa passa a atuar, também, como uma instituição impondo

os regramentos da atividade, mas uma instituição interna relacionada a atividade e a estrutura da organização cooperativa.

Quanto ao terceiro objetivo específico (identificar quais são os atributos de transação e mensuração presentes nessas estruturas cooperadas), foram identificados, através das entrevistas com os cooperados produtores de suínos e os gestores das cooperativas, os atributos da transação e mensuração que se fazem presentes nesta atividade. Foram identificados que em relação aos pressupostos comportamentais e atributos da transação estão presentes a racionalidade limitada, oportunismo, incerteza, frequência e especificidade de ativos, ratificando a teoria estudada dos custos de transação.

A racionalidade limitada se refere a impossibilidade das partes em desenvolver contratos completos, assimetria de informação e conhecimento mais aprofundado do mercado, este último mais por parte dos produtores. O oportunismo pode ocorrer por ambas as partes, pois o produtor pode não cumprir as cláusulas do contrato ou desviar animais e ração e a cooperativa pode se beneficiar do processo de mensuração, reduzindo o pagamento dos produtores. A incerteza foi observada em relação ao preço do suíno, leis ambientais e clima. Porém, para os produtores a incerteza que eles percebem foi avaliada como pequena, pois a cooperativa para eles funciona como um “amortecedor” entre eles e as ameaças do mercado, devido à atividade acontecer de forma integrada. Nesse caso, os produtores têm a garantia de fornecimento de insumos e suínos, bem como a garantia de compra após a fase de terminação. E a frequência ocorre, pois a atividade é contínua com média de 2,8 lotes por ano.

Em relação à especificidade de ativos foi possível observar: a especificidade locacional, devido à localização da pocilga e atendimento as leis ambientais; de tempo pela necessidade de cumprir os prazos determinados para a criação do leitão e posteriormente do suíno para que a qualidade não seja prejudicada; humana, uma vez que o manejo adequado é um diferencial para que as especificações de peso e qualidade sejam alcançadas bem como os resultados de produção.

Quanto à mensuração, na terminação observou-se que é considerada fácil de ser feita, tanto pelos cooperados como pelas cooperativas e que ocorre no dia-a-dia e modo visual. Porém, a mensuração final, que ocorre no abate dos suínos, é feita apenas pela cooperativa central, ligada as cooperativas e, que efetua o cálculo final de ganho de peso e, determina os descontos para gerar o pagamento para os produtores.

É importante destacar que, em relação à economia dos custos de mensuração um aspecto importante está relacionado à questão da informação. Ponto este central na teoria segundo Barzel (2005). Durante o processo de desenvolvimento da pesquisa, foi possível

observar a existência de assimetria de informação, bem como de informação incompleta, o que ocorre principalmente por parte dos produtores, que prejudica a delimitação de seus direitos de propriedade.

Na relação entre cooperados e cooperativas, os atributos de transação e mensuração configuram a estrutura de governança adotada pelas cooperativas, sendo caracterizada neste trabalho como híbrida ou contratual. No entanto, esta estrutura de governança ocorre tanto por intermédio de contratos formais, quanto com contratos informais. Nesse sentido buscou-se descrever como ocorrem as relações contratuais entre produtor e cooperativas na presença de atributos de transação e mensuração.

No que se refere ao quarto objetivo específico (descrever como ocorrem as relações contratuais entre produtor e cooperativas na presença dos atributos da transação e mensuração), foi observado que em relação ao contrato formal, este é visto como garantia para o cumprimento das obrigações, pois os produtores fazem um investimento específico de valor considerável e, caso a cooperativa não cumpra com sua parte ficaria inviável utilizá-lo para outro fim, ou seria necessário desembolsar uma quantia alta para adaptar a instalação para outra atividade. O que se percebe é que os problemas relacionados, principalmente a mensuração, não são sanados pelo estabelecimento dos contratos formais, uma vez que estes não abarcam todas as contingências *ex post* a contratação, o que se caracterizam como contratos incompletos. Dessa forma, abrem espaço para negociações posteriores e margens não contratadas.

Dessa forma, foi possível analisar que apesar dos contratos firmados entre as partes, a relação entre eles está baseada em muitos aspectos acordados, pois existe constante renegociação entre as partes para adequação do produtor quanto às normas e padrões estabelecidos pela cooperativa. Destaca-se ainda que em relação aos aspectos acordados, os produtores relatam que ocorrem por intermédio de acordos e que algumas mudanças, principalmente no manejo e infraestrutura, são recorrentes. O que significa que os produtores seguem o que está previsto no contrato e mais o que a cooperativa determina, principalmente em relação a manejo e infraestrutura. Assim relaciona-se mais com o direito econômico do que o direito legal, pois o que prevalece são acordos e não o contrato formal.

Porém eles alegam que mesmo não constando no contrato eles devem fazer, pois a cooperativa exige determinadas mudanças. Outro fato importante é que como existem esses acordos, se abre margens para comportamento oportunista, principalmente em relação às dimensões mensuráveis. Isso porque o pagamento do produtor ocorre com base na conversão alimentar e no ganho de peso diário. Esses aspectos não são totalmente controlados pelos

produtores, e fica claro a partir das entrevistas que a relação de confiança entre os produtores e a cooperativa não é plena, porém é suficiente para dar continuidade na relação entre eles. Como não existe um regramento específico para a mensuração da produção por parte da cooperativa, o controle por parte do produtor acaba quando este faz o carregamento do animal para o transporte para a cooperativa.

Dessa forma, atendendo ao último objetivo específico (assinalar os papéis desempenhados pelos cooperados e cooperativas, enquanto agentes e principais, respectivamente), foi possível analisar que as relações entre os produtores e as cooperativas, referente à atividade de suínos não são padronizadas. Isso significa que existem tratamentos diferentes da cooperativa em relação aos produtores. Isso pode influenciar no desempenho final do produtor realizado pela mensuração na cooperativa central. Assim, se caso o produtor recebe lote de melhor qualidade, sua mensuração será, também, melhor.

Ainda, foi possível perceber que a própria estrutura cooperativa faz com que as relações entre as partes sejam mais específicas. Isso porque mesmo tendo as relações formais através da contratação, as questões informais referente a atividade e, a própria estrutura cooperada faz com que o produtor seja dependente da cooperativa para manter sua renda ou mesmo para aumentá-la.

Nesse sentido, um ponto importante é o efeito do contrato sobre a fidelização do cooperado em relação a outras atividades. A cooperativa passa a utilizar o contrato como ferramenta para envolver o cooperado na cooperativa utilizando como ferramenta o contrato da suinocultura. Esse fato é percebido pelos cooperados e visto de forma negativa na relação. Nesse caso, a continuidade da atividade suinícola está atrelada, de modo informal, a entrega de toda a produção na cooperativa em que o produtor é associado. Além disso, verifica-se que a cooperativa busca como estratégia a economia de escala e escopo e coordena as atividades para alcançar maior controle das atividades e qualidade da matéria prima, pois esta impacta diretamente no produto final.

A partir desse contexto e, retomando a questão de pesquisa (Como os atributos da transação e a mensuração podem influenciar as relações contratuais entre produtores e processadores em estruturas cooperadas suinícolas localizadas na região oeste do Paraná?), foi possível observar que, como existe a forte presença dos atributos da transação e mensuração, a atividade suinícola passa a ser regida mais fortemente através dos acordos, devido à natural incompletude dos contratos, bem como sua flexibilidade, fortemente presente na relação.

Ressalta-se que o contrato, por um lado, estabelece uma forma adequada para gerar a coordenação e a governança na atividade suinícola, reduzindo os custos de transação.

Mas, por outro lado, apresenta margens não contratadas que separa direito legal e direito econômico, o que por sua vez, gera possibilidades de apropriação de renda pela cooperativa, pois nesse sentido a cooperativa funciona como uma instituição que traz o regramento do jogo.

Embora o contrato seja visto como importante para as partes, pois para o produtor garante seus investimentos e para a cooperativa o fornecimento padrão de matéria-prima, por outro lado permite maior incerteza. Isso porque, as negociações são feitas *ex-post* a contratação devido a alta flexibilidade presente nos contratos formais. Flexibilidades essas que podem ser maiores se levado em consideração a relação do cooperado com a cooperativa, uma vez que, este é além de produtor, também, sócio da mesma.

Esses aspectos podem por sua vez, elevar os custos de transação para as partes. Para o produtor devido às constantes negociações com a cooperativa devido à falta de precisão na mensuração e delimitação dos direitos de propriedade e, ainda, pelas mudanças na infraestrutura. E para a cooperativa, por ter que constantemente controlar e fiscalizar a atividade na propriedade do produtor cooperado.

Por fim, o que se percebe pela fala dos entrevistados, é que a atividade suinícola satisfaz em grande parte o processo tanto para a cooperativa como para o cooperado. Isso porque este tem a possibilidade de diversificar sua produção e ter uma renda que é considerada como certa devido ao contrato de parceria. E, para a cooperativa essa relação é sinônimo de garantia no fornecimento da matéria-prima, melhor qualidade e controle de todo o processo desde a produção do leitão até o processamento e a venda do suíno para o mercado.

É válido ressaltar que o objetivo da presente pesquisa, foi alcançado, mas é necessário destacar algumas limitações que foram encontradas. Dentre elas é importante que as cooperativas sejam estudadas de forma mais aprofundada para que seja possível uma análise mais criteriosa da relação. Outra limitação é que com o número de entrevistas realizadas. Embora atendessem aos critérios metodológicos estabelecidos na pesquisa, não é possível fazer generalizações do presente estudo.

Como sugestão para futuras pesquisas entende-se como benéfico o envolvimento de mais cooperativas e que isso seja trabalhado em outras regiões para verificar se o fenômeno também ocorre, bem como as semelhanças e diferenças entre as regiões. Além disso, as teorias dos custos de transação e mensuração podem ser visualizadas a partir de outras formas de organizações ou cadeias produtivas, o que é importante para o aprofundamento teórico e empírico.

7 REFERÊNCIAS

ADAM, Przeworski. Sobre o desenho do estado: uma perspectiva *agent e Principal*. In: PEREIRA, Carlos Bresser; SPINK, Peter Kevin. **Reforma do estado e administração pública gerencial**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001. 316 p.

AKERLOF, George A. **The Market for "Lemons": Quality Uncertainty and the Market Mechanism**. *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 84, No. 3, pp. 488-500, 1970.

ALCHIAN, Armen A.; DEMSETZ, Harold. Production, Information Costs, and Economic Organization. **The American Economic Review**, v. 62, n. 5. p. 777-795, 1972.

ALVES, Adriana. Cooperativismo avícola e o desenvolvimento sócio-econômico em Palotina e região. Dissertação de Mestrado. UNIFAE, 136p. Curitiba, 2007.

ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA – ANUALPEC. São Paulo: Instituto FNP, 2011.

ANUÁRIO DA PECUÁRIA BRASILEIRA – ANUALPEC. São Paulo: Instituto FNP, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. **Principais Destinos da Carne Suína Brasileira**. Disponível em: < <http://www.abipecs.org.br> >. Acesso em 15 abril 2011a.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA PRODUTORA E EXPORTADORA DE CARNE SUÍNA. **Consumo**. Disponível em: < <http://www.abipecs.org.br> >. Acesso em abril de 2011.

ARGYRES, Nicholas; ZENGER, Todd. Capabilities, Transaction Costs, and Firm Boundaries: A Dynamic Perspective and Integration. **Social Science Research Network (SSRN)**. Available at SSRN: Jun/2008.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 33-52, 2000.

BARZEL, Y. **Economic analysis of property rights**. Cambridge University Press. 1997.

BARZEL, Y. **Property rights in the firm**. In: McChesney Eds. Princeton University, 2003.

BARZEL, Yoram. Organizational Forms and Measurement Costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, v. 161, p. 357-373, 2005.

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 3 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

BERTOLIN, Rosangela Violetti; SANTOS, Antônio Carlos; LIMA Juvêncio Braga; BRAGA, Marcelo José. **Assimetria de informação e confiança em interações cooperativas**. RAC, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 59-81, Jan./Mar, 2008

BIALOSKORSKI NETO, S. **Ensaio em cooperativismo**. Piracicaba. ESALQ/USP. Série didática 121. 189 p. 1998a.

BIALOSKORSKI NETO, S. **A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agro-industriais**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto: FEA/USP, 1999.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: estrutura, crescimento e Estrutura de capital**. Piracicaba. 1998. 257 f. Tese (Doutorado)-ESALQ/USP, São Paulo, 1998b.

BIALOSKORSKI NETO, S. Um ensaio sobre desempenho econômico e participação em cooperativas agropecuárias. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 45, p. 119- 138, 2007.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia das organizações cooperativas: uma análise da influência da cultura e das instituições**. 2004, 178 f. Tese (livre docência)-Universidade de São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Ribeirão Preto, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Política institucional de monitoramento da autogestão das cooperativas do Estado de São Paulo: Uma proposta de metodologia, pesquisa e implantação**. Resultados da Primeira Fase. 1. ed. Ribeirão Preto-SP: Fapesp, 2000.

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: PANZUTTI, Ralph (Org.). **Coleção Estudo e Pesquisa nº 3**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, p. 138-154, 2001.

BRASIL, Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. **Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras**

providências. República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm>. Acesso em: 22 out. 2011.

CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., **Metodologia científica.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHADDAD, F. R., COOK, M. L. **An ownership rights typology of cooperative models.** Univ of Missouri. Department of Agricultural Economics. Working Paper. Digital. 2002.

CHADDAD, F. R. **Both Market and Hierarchy:** Understanding the Hybrid Nature of Cooperatives. International Workshop “Rural Cooperation in the 21st Century: Lessons from the Past, Pathways to the Future,” Rehovot, Israel, June 15-17, 2009.

COMMONS, John R. Institutional economics. **American Economic Review**, v. 21, p. 648-657, 1931

COSTA, Davi Rogério De Moura; AZEVEDO, Paulo Furquim. Determinantes da delegação do direito de controle formal nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: SOBER – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE RURAL, 2004, Campo Grande MS. **Anais...** Campo Grande, 2010. CD-ROM

COSTA, Davi Rogério De Moura; CHADDAD, Fábio Ribas; AZEVEDO, Paulo Furquim. Separação entre propriedade e decisão de gestão nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: SOBER – SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E SOCIEDADE RURAL, 2004, Campo Grande MS. **Anais...** Campo Grande, 2010. CD-ROM.

COOPER, D. R., SCHINDLER P. S., **Métodos de pesquisa em administração,** Porto Alegre: Bookmann, 2003.

COOK, M. L. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach, **American Journal of Agricultural Economics**, Vol. 77, No. 5, 1153-59, 1995.

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

COASE, Ronald H. The nature of the firm. **Economica**, n. 4, nov 1937.

CUNHA, Gilberto José, SAES, Maria Sylvia Macchione. Rastreabilidade e coordenação dos sistemas agroindustriais. **Revista Brasileira de Agroinformática**, v. 7, n. 1, p. 29-43, 2005.

DELLAGNELO; SILVA In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DEMSETZ, H. The structure of ownership and the theory of the firm. **The Journal of Law & Economics, Chicago**, v. 26, p. 375-390. 1983.

FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS. Faostat. Rome: **FAO**, 2010. Disponível em:
<<http://faostat.fao.org/site/569/DesktopDefault.aspx?PageID=569>>. Acesso em: fevereiro. 2012

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; AZEVEDO, Paulo Furquim de; SAES, Maria Sylvia Macchione. **Competitividade: mercado, estado e organizações**, São Paulo: Singular, 1997.

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

FERREIRA, Marco A. M.; BRAGA, Marcelo J. Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração Contemporânea**; v 8, n. 4, p. 33-55, 2004.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Eficiência técnica e de escala de cooperativas e sociedades de capital na indústria de laticínios do Brasil**. Tese (Doctor Scientiae)- Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2005.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto imagem e som: um manual prático**. 3 ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2002.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: A transição e os desafios da competitividade, **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, 2006.

GODOI, C. K; MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: SILVA, A. B. (Autor), GODOI, C. K. , MELLO, R., **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**, São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **ERA**. São Paulo, v 35, n. 2, p 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES, Fábio Guedes. A Nova Economia Institucional (NEI) e o (Sub)desenvolvimento econômico brasileiro: limites e impossibilidades de interpretação. In: SEP – ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA POLÍTICA, 9., 2004, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia: 2004. 1 CD-ROM.

HART, O. **Firms, contracts and financial structure**. Clarendon Press, Oxford, 228p. 1995.

HART, O.; MOORE, J. **Property rights and the nature of the firm**. JPE, December, p. 1119-1158, 1990.

HART, O.; MOORE, J. Incomplete contracts and renegotiation. **Econometrica Society**, Vol. 56, N. 4 p. 755-785, 1988.

HART, Oliver; HOLMSTRÖM, Bengt. The theory of contracts. In: Truman F. Bewley. 1987. **Advances in Economic Theory. Fifth World Congress**. Cambridge: Cambridge University Press. 1987.

HENDRIKSE, G. W. J and VEERMAN, C. P. **Marketing cooperatives and financial structure: a transaction cost economics analysis**. Repot Series – research in Management. Erasmus research institute of management. Rotterdam. 2001.

HOLMSTROM, Bengt. Moral Hazard and Observability. **The Bell Journal of Economics**, Vol. 10, n. 1, p. 74-91, 1979.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO - IPARDES **Análise da competitividade da cadeia agroindustrial de carne suína no estado do Paraná**: sumário executivo / Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade e Grupo de Estudos e Pesquisas Agroindustriais da UFSCAR. – Curitiba: IPARDES, 2002.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO – IPARDES. Disponível em: <www.ipardes.gov.br/index.php>. Acesso em: 01 jul. 2011.

IBGE – Instituto brasileiro de geografia e estatística. Estatística da produção Pecuária. Setembro de 2011.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Banco de Dados Agregados**. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/territorio/default.asp?z=t&o=4&i=P>> Acesso em: 10 janeiro de 2012.

IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em <http://www.ipardes.gov.br/index.php?pg_conteudo=1&cod_conteudo=1> Acesso em 23 de abril de 2012.

JACOBIDES, Michael G.; WINTER, Sidney G. The Co-Evolution of Capabilities and Transaction Costs: Explaining the Institutional Structure of Production. **Strategic Management Journal**, v. 26, p. 395-413, 2005.

JENSEN, Michael C.; MECKLING, William H. **Theory of de firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure**. Journal of Financial Economics, N 3, pp 305-360, 1976.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. São Paulo: EPU: Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

KLEIN, Benjamin, CRAWFORD, Robert G., ALCHIAN, Armen A. Vertical Integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, Vol. 21, No. 2 (Oct., 1978), pp. 297-326.

LIBERATORE, Matthew J.; LUO, Wenhong. Coordination in Consultant-Assisted IS Projects: An Agency Theory Perspective. **Ieee Transactions On Engineering Management**, v. 57, n. 2, 2010.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

KNIGHT, F.H., **Risco, incerteza e lucro**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

LETTI, Ariel Gustavo. Inovação na suinocultura: a biodigestão no processo de tratamento de dejetos de suínos no município de Toledo-Pr. Dissertação de Mestrado. Unioeste, 97p. 2010.

MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro; MARINO, Matheus Kfourri; CONEJERO, Marcos Antonio. **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. IV Congresso Internacional de Economia e Gestão de Redes Agroalimentares. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto FEA/USP, 2003.

MAY, Tim. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. 3. ed - Porto Alegre: Artmed 2004.

MÉNARD, Claude. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, p. 345-376, 2004.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative Research and Case Study: applications in education**. Georgia: Copyright, 1998.

MIELE, Marcelo. Dimensões Econômicas e Organizacionais da Cadeia Produtiva da Carne Suína / Marcelo Miele. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves, 35 p. 2006.

MIELE, Marcelo; MACHADO, Jurandi Soares. Parâmetros da Carne Suína Brasileira. Revista de Agronegócio FGV - Vol. 30, n. 1, Janeiro, 2010.

MIELE, Marcelo; MACHADO, Jurandi Soares. Levantamento Sistemático da Produção e Abate de Suínos 2006 e 2007. Concórdia: Embrapa Suínos e Aves. 29p. 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio da pesquisa social. In: DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu; MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 27. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2008, p. 9-29.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization & management**. New Jersey: Prentice Hall. 619p, 1992.

NORTH, Douglass. Institutions. **The Journal of Economic Perspectives**, Vol. 5, No. 1 pp. 97-112, 1991.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA – OCB Disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br/site/servicos/biblioteca.asp?CodPastaPai=58. Acesso em: 10 jun. 2011a.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRA – OCB. História do Cooperativismo. Disponível em: <http://www.ocb.org.br>. Acesso em: dezembro de 2011b.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – OCEPAR.
Disponível em: < www.ocepar.org.br/ocepar/ . Acesso em: 20 jun. 2011.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – OCEPAR. A reorganização do cooperativismo no Paraná, 2006 Disponível em: < <http://www.ocepar.org.br/UPL/Outro/ocepar35anos23.pdf>>. Acesso em 23 de abril de 2012.

PEREIRA, Laércio Barbosa; SOUZA, José Paulo de; CÁRIO, Sílvio Antonio Ferraz. Elementos básicos para estudo de cadeias produtivas: tratamento teórico-analítico. In: PRADO, Ivanor Nunes do; SOUZA, José Paulo de (Org.). **Cadeias produtivas**: estudo sobre competitividade e coordenação. 2. ed. Maringá: Eduem, 2009.

PINHO, D. B. **Doutrina cooperativista e desenvolvimento econômico**. 3. ed. atual. ampl. São Paulo: Secretaria de Agricultura, 1971.

POZZOBON, Daniela; MACHADO FILHO, Claudio Antonio Pinheiro. **In search of cooperative governance: a Brazilian agricultural co-op case study**. VI International PENSA Conference “Sustainable Agri-food and Bioenergy Chains/Networks Economics and Management”. 2007.

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais. Bases Estatísticas RAIS / CAGED - Acesso Online. Disponível em: <<http://sgt.caged.gov.br/index.asp>> Acesso em: 20 dez. 2011.

RAIMUNDO Livia Maria; ZEN Sergio. Aferição do perfil do consumidor de carne suína – estudo de caso carrefour/Jundiaí (SP). In: SOBER – CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 2010, Campo Grande. **Anais...** Campo Grande: 2010. 1 CD-ROM.

RECH, Daniel. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000. 190p.

RICKEN, José Roberto. A Integração Econômica e Social nas Cooperativas Agropecuárias Do Paraná. Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas Fundação Getúlio Vargas, 126 p. Rio de Janeiro, 2009

ROCHA JUNIOR, Weimar Freire da; CARVALHEIRO, Elizângela Mara; STADUTO, Jefferson Andronio; OPAZO, Miguel Angel Uribe. Avaliação de contratos: uma abordagem utilizando a análise fatorial de correspondência. **Revista de Economia e Sociologia Rural - RER**, Piracicaba, SP, v. 46, n 2, p. 455-480, abr./jun. 2008.

SAES, Maria Sylvia Macchione. **Estratégias de diferenciação e apropriação da quase-renda na agricultura**: a produção de pequena escala. São Paulo: Annablume, Papesp, 2009.

SAAB, Maria Stella Beregeno Lemos de Melo. **Comportamento do consumidor de alimentos no Brasil : um estudo sobre a carne suína**. Tese (doutorado) USP, São Paulo, 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO - SEAB. Disponível em: <www.seab.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=137>. Acesso em: 05 jul. 2011.

SECRETARIA DE ESTADO DE AGRICULTURA E DO ABASTECIMENTO - SEAB. Disponível em < <http://www.agricultura.pr.gov.br/>> Acesso em 23 de abril de 2012. RAIS, 2011

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage Publications, 2001.

SHAVIT, Tal; BENZION, Uri; HARUVY, Ernan. Risk aversion and under-hedging. **Journal of Economics and Business**, 59, p. 181–198, 2007.

SHAPIRO, Susan P. Agency Theory. **Annual Review of Sociology**, v. 31 , p. 263-284, 2005.

SINGER, Paul. **Introdução à economia solidária**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2002.

SOUZA, Uemerson, Rodrigues; BRAGA, Marcelo José; FERREIRA, Marcos Aurélio Marques. **Fatores Associados à Eficiência Técnica e de Escala das Cooperativas Agropecuárias Paranaenses** RESR, Piracicaba, SP, vol. 49, nº 03, p. 573-598, jul/set 2011.

STAATZ, John M. **The Structural Characteristics of Farmers Cooperatives and their Behavioral Consequences**. Washington, D.C.: USDA, 1987, 28p. Disponível em: <<http://www.rurdev.usda.gov/rbs/pub/sr18/structure.pdf> >. Acesso em: 22 out. 2011.

SYKUTA, M.E. and M.L. COOK, A New Institutional Economics Approach to Contracts and Cooperatives, **Am. J. Agr. Econ.**, 83(5), 1271-7, 2001.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo da Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VALENTINOV, Vladislav; FRITZSCH Jana. **Are Cooperatives Hybrid Organizations? An Alternative Viewpoint.** Journal of Rural Cooperation, n. 35, v. 2, p. 141-155, 2007.

VAN OIJEN, A. A. and HENDRIKSE, G. W. **Governance structure, product diversification, and performance.** ISNIE Annual Conference, Cambridge – MIT – USA. 2002.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração.** Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2004.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism** – firms, markets, relational contracting. New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, O. E. Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives. **Administrative Science Quarterly.** 36, 269-296, 1991.

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

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

WILLIAMSON, O. Transaction Cost Economics and Organization Theory, **Journal of Industrial and Corporate Change**, 2: 107-156. 1993.

WILLIAMSON, O. E. The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead, **Journal of Economic Literature**, 38(3): 595–613. 2000.

ZYLBERSZTAJN, D. **Organização de cooperativas:** desafios e tendências. **RAUSP**, jul./set, v.29, n 3, São Paulo. 1994.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do. **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. ed. Maringá: EDUEM, 2009.

ZYLBERSZTAJN, D. Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics. In: _____. **International Society for the New Institutional Economics** – ISNIE, Barcelona-Espanha, 2005a.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. FEA/USP. São Paulo: Working Paper. 2002.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da nova economia das instituições**. 1995. 238 f. Tese (livre docência)-FEA/USP. São Paulo.1995.

ZYLBERSZTAJN, Décio. et al. **Empresas cooperativas reestruturação e sobrevivência**. Relatório CNPq. Cap. IV – Economia e Organização da organização cooperativa, 1999.

ZYLBERSZTAJN, Décio; FARINA, Elizabeth M. M. Q. **Dynamics of Network Governance: A Contribution to the Study of Complex Forms**. Social Science Research Network. Working Paper, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Org.) **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2005b.

APÊNDICES

APÊNDICE I - Roteiro de questões para entrevista - PRODUTOR

APÊNDICE II - Roteiro de questões para entrevista - COOPERATIVA

APÊNDICE III – Perfil completo dos cooperados

APÊNDICE I - Roteiro de questões para entrevista – PRODUTOR

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
Centro de Ciências Sérias Aplicadas
Mestrado em Administração

Entrevista nº _____ Data: ____/____/____

Caracterização

Perfil do entrevistado	
Nome do produtor	
Cooperativa associado	
Tamanho da propriedade (ha)	
Tempo em que é cooperado	
Mora na propriedade	
Tem outras propriedades	
Outras atividades na propriedade	
Grãos % sobre a renda total	
Frango % sobre a renda total	
Leite % sobre a renda total	
Peixe % sobre a renda total	
Outros % sobre a renda total	
Atividade suinícola	
% da renda de suíno em relação a renda total	
Tempo na atividade de suínos (anos)	
Início e término do contrato	
Nº barracões (capacidade de cada um)	
Capacidade total (em terminação)	
Distância da cooperativa (Km)	

1) O que é necessário para iniciar no negócio de produção de suínos?

2) Qual o número de pessoas envolvidas na suinocultura nos últimos cinco anos na propriedade? E qual a tecnologia empregada:

Ano	Familiar		Contratada		Tecnologia empregada	
	Parcial	Integral	Temporária	Permanente	O que?	Objetivo?
2011						
2010						
2009						
2008						
2007						

3) Produção nos últimos cinco anos:

Ano	Produção (nº animais terminados)
2011	
2010	
2009	
2008	
2007	

4) Tem outra atividade na região em termos de oportunidade de negócio melhor que a produção de suínos? Qual? Se sim, por que não mudou para essa atividade? _____

- | | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| a) não sabe realizar o manejo necessário | <input type="checkbox"/> | e) demora para obter retorno financeiro | <input type="checkbox"/> |
| b) não possui dinheiro suficiente | <input type="checkbox"/> | f) o mercado já está saturado | <input type="checkbox"/> |
| c) sua propriedade não é apropriada | <input type="checkbox"/> | g) trabalha há muitos anos nessa atividade | <input type="checkbox"/> |
| d) é um investimento de risco | <input type="checkbox"/> | j) sua área é pequena | <input type="checkbox"/> |
| I) não tem como se desfazer dos ativos | <input type="checkbox"/> | | |
- e) outro: _____

5) Com que frequência ocorre alterações (tecnológicas, de produto ou processo):

a) no manejo	b) no produto	c) Quem exige?
Pelo menos a cada semestre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada dois anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 3-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 4-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Qual sua vantagem em relação aos outros produtores na produção de suínos?

Regras/Normas

7) Existem leis, regras e normas que regulamentam as relações (negociações) entre você (produtor) e a cooperativa? Quais?

8) Como essas leis, regras e normas podem influenciar sua atividade (positivo e negativo)?

9) Como você faz para se ajustar a essas determinações?

Atributos da transação e Dimensões Mensuráveis

10) Identifique quais são aspectos mais específicos na produção de suínos:

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a) qualidade do suíno | <input type="checkbox"/> | h) peso | <input type="checkbox"/> |
| b) manejo adequado | <input type="checkbox"/> | i) investimentos tecnológicos | <input type="checkbox"/> |
| c) velocidade de entrega | <input type="checkbox"/> | j) confiabilidade | <input type="checkbox"/> |
| e) qualidade sanitária | <input type="checkbox"/> | l) adequação ambiental | <input type="checkbox"/> |
| f) Localização geográfica | <input type="checkbox"/> | m) outros: | |
| g) quantidade de produção | <input type="checkbox"/> | | |

11) O que você considera como incerto na produção de suínos?

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) queda no preço da carne suína | <input type="checkbox"/> | f) regras e normas que regulam a produção | <input type="checkbox"/> |
| b) a venda para o mercado interno | <input type="checkbox"/> | g) o relacionamento com a cooperativa | <input type="checkbox"/> |
| c) a venda para o mercado externo | <input type="checkbox"/> | h) concorrência com a carne bovina e avícola | <input type="checkbox"/> |
| e) alterações no consumo | <input type="checkbox"/> | i) outros: | |

12) Diante do que você relacionou como incerto qual o grau de incerteza que você considera:

baixa Média alta

13) Qual a periodicidade (frequencia) de alojamento de sua produção? Qual a frequencia de entrega da produção para a cooperativa? Isto é previsto no contrato?

14) Qual (is) o (s) compromissos do

Produtor: _____

Comprador:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fornecer ração | <input type="checkbox"/> Fornecer características do produto |
| <input type="checkbox"/> Fornecer Leiteão | <input type="checkbox"/> pagar conforme metodologia |
| <input type="checkbox"/> Fornecer produtos veterinários | <input type="checkbox"/> fazer o transporte |
| <input type="checkbox"/> fornecer assistência técnica | <input type="checkbox"/> fazer o carregamento |
| <input type="checkbox"/> outros: | |
-

15) Qual sua autonomia referente à sua produção de suínos?

16) O que é mensurado?

Freqüência	Fácil mensuração		
Peso	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Problema Sanitário	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Lesões internas	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Idade	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Ganho de peso	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Mortalidade	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Descarte	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Esterco	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Limpeza do cocho	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Temperatura da granja	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Contusão e hematoma	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Gordura na carcaça	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Uniformidade	<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não _____
Outros _____			

17) Quando você não aceita algo que foi mensurado (ou nota) como e com quem você resolve isso na cooperativa?

18) Você tem conhecimento do que é descontado na sua produção e como é feito esse desconto? É previsto em contrato? Como?

19) Como a cooperativa faz o pagamento de sua produção? Tem alguma base de cálculo?

20) Você já verificou alguma situação que a cooperativa agiu com você de forma oportunista? Qual?

Contratos

Que aspectos são estabelecidos nos contratos?	É padronizado?	Algum desses exigiu investimentos específicos?
() Duração		
() preço		
() formas de manejo		
() atendimento a padrões pré-estabelecidos de produto e processo		
() prazo de entrega		
() padrões de limpeza		
() padrões sanitários		
() procedimentos para remessa		
() penalidades financeiras explícitas		
() onde ocorrem arbitragem		
() atenção a aspectos ambientais		
() leis, regras e normas		
() outros		

21) Qual a principal vantagem que você vê em ser um cooperado contratado na produção de suínos?

- a) Preço no produto
- b) Custo do insumo
- c) Atualização tecnológica
- d) Assistência técnica
- e) Informações sobre atividade
- f) Menor risco
- g) financiamento da produção
- h) assistência da cooperativa
- i) outro: _____

22) Quais as exigências para iniciar um contrato para a produção de suínos?

23) A cooperativa fiscaliza sua produção de suínos? Como? Qual a frequência?

24) A cooperativa lhe oferece algum tipo de assistência? Como são feitas as intervenções?

25) Antes de ser um contratado, o que mudava na forma de negociação com a cooperativa?

26) Como ocorre a renegociação do contrato? É com base no contrato original ou são totalmente reelaborados?

27) Já aconteceu de não haver o cumprimento do contrato? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu?

28) Você já encerrou algum contrato com a cooperativa? Por quê?

Aspectos não contratados

29) Existem aspectos não contratados que são definidos na relação com a cooperativa?

Aspecto	Importância	Como tem acesso à informação	Foi monitorado? Quem?	Exigiu investimentos?	Como foi resolvido o problema?
Infra-estrutura					
Produto					
Manejo					
Qualidade					
Aspectos sanitários					
Aspectos ambientais					
Volume/ quantidade					
Outros					

30) Você negocia ou já negociou sua produção com outros processadores? Por quê? Se sim, o que muda para a cooperativa?

31) Ter uma boa relação com a cooperativa muda algo na negociação? Você vê essa diferença com outros produtores cooperados de suínos?

32) Nos últimos anos houve alguma mudança nesses aspectos acordados? Quando e por quê?

Relação Agente e Principal

Como ocorre o processo de gestão na sua cooperativa e como são passadas as decisões aos cooperados?

33) Como você se vê tendo que cumprir um contrato com a cooperativa que você faz parte?

34) Você participa das assembleias? Tem conhecimento das decisões tomadas pela cooperativa?

35) Você recebe algum tipo de incentivo para continuar na cooperativa (fidelização)? E para produção de suínos?

36) Quais são os compromissos da cooperativa em relação à melhoria na formação dos cooperados? E com a comunidade?

37) Para você quais as vantagens e desvantagens do gestor da cooperativa ser, também, um cooperado? E se ele não fosse membro da cooperativa?

38) Quais as vantagens e desvantagens de você ser um cooperado?

Outras questões relevantes:

APÊNDICE II - Roteiro de questões para entrevista - COOPERATIVA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ - UEM
 Centro de Ciências Sórias Aplicadas
 Mestrado em Administração

Entrevista nº _____

Caracterização

Perfil do entrevistado	
Data da entrevista	
Nome do entrevistador	
Cooperativa	
Início das atividades da cooperativa	
Volume de produção total	
Grãos % sobre a renda total	
Frango % sobre a renda total	
Leite % sobre a renda total	
Peixe % sobre a renda total	
Outros % sobre a renda total	
Atividade suinícola	
Nº de produtores contratados para suínos	
% da renda de suíno em relação a renda total	
Tempo na atividade de suínos (anos)	
Início e término do contrato	
Nº barracões (capacidade de cada um)	
Capacidade total (em terminação)	
Distância da cooperativa central (Km)	

1) A renda agropecuária de suínos representa quantos por cento de renda total da cooperativa?

2) O que é necessário para que um produtor possa iniciar na produção de suínos?

3) Produção nos últimos cinco anos:

Ano	Produção (nº animais terminados)
2011	
2010	
2009	
2008	
2007	

4) Entre as atividades que a cooperativa está envolvida qual delas considera ser mais rentável (suínos, peixes, aves)?

5) Com que frequência ocorre alterações (tecnológicas, de produto ou processo):

a) no manejo	b) no produto	c) Quem exige?
Pelo menos a cada semestre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada ano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A cada dois anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 3-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De 4-5 anos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Regras/Normas

6) Existem leis, regras e normas que regulamentam as relações (negociações) entre a cooperativa e o produtor? Quais?

7) Como essas leis, regras e normas podem influenciar a atividade do produtor? E da cooperativa?

8) Como a cooperativa faz para se ajustar a essas determinações? Como são passadas essas determinações para o produtor?

Atributos da transação e Dimensões Mensuráveis

9) Identifique quais são aspectos mais específicos na produção de suínos:

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|
| a) qualidade do suíno | <input type="checkbox"/> | h) peso | <input type="checkbox"/> |
| b) manejo adequado | <input type="checkbox"/> | i) investimentos tecnológicos | <input type="checkbox"/> |
| c) velocidade de entrega | <input type="checkbox"/> | j) confiabilidade | <input type="checkbox"/> |
| e) qualidade sanitária | <input type="checkbox"/> | l) adequação ambiental | <input type="checkbox"/> |
| f) Localização geográfica | <input type="checkbox"/> | m) outros: | <input type="checkbox"/> |
| g) quantidade de produção | <input type="checkbox"/> | | |

10) O que você considera como incerto na produção de suínos?

- | | | | |
|-----------------------------------|--------------------------|--|--------------------------|
| a) queda no preço da carne suína | <input type="checkbox"/> | f) regras e normas que regulam a produção | <input type="checkbox"/> |
| b) a venda para o mercado interno | <input type="checkbox"/> | g) o relacionamento com a cooperativa | <input type="checkbox"/> |
| c) a venda para o mercado externo | <input type="checkbox"/> | h) concorrência com a carne bovina e avícola | <input type="checkbox"/> |
| e) alterações no consumo | <input type="checkbox"/> | i) outros: | <input type="checkbox"/> |

11) Diante do que você relacionou como incerto qual o grau de incerteza que você considera:

baixa Média alta

12) Qual a frequência de entrega da produção de suínos dos produtores para a cooperativa? Isto é previsto no contrato?

13) Qual a autonomia do produtor referente a produção de suínos?

14) O que é mensurado?

Frequência	Fácil mensuração		
Peso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Problema Sanitário	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Lesões internas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Idade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Ganho de peso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Mortalidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Descarte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Esterco	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Limpeza do cocho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Temperatura da granja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Contusão e hematoma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Gordura na carcaça	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Uniformidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Sim	<input type="checkbox"/> Não
Outros			

15) Quando a cooperativa ou o produtor não aceita algo que foi mensurado como são resolvidas essas questões?

16) Como a cooperativa faz os descontos na produção de suínos? É previsto no contrato? Como?

17) Você já verificou alguma situação em que o produtor agiu com a cooperativa de forma oportunista? Qual?

Contratos

Que aspectos são estabelecidos nos contratos?	É padronizado?	Algum desses exige investimentos específicos?
() Duração		
() preço		
() formas de manejo		
() atendimento a padrões pré-estabelecidos de produto e processo		
() prazo de entrega		
() padrões de limpeza		
() padrões sanitários		
() procedimentos para remessa		
() penalidades financeiras explícitas		
() onde ocorrem arbitragem		
() atenção a aspectos ambientais		
() leis, regras e normas		
() outros		

18) Qual a principal vantagem que você vê em ser um cooperado contratado na produção de suínos?

- a) Preço no produto
- b) Custo do insumo
- c) Atualização tecnológica
- d) Assistência técnica
- e) Informações sobre atividade
- f) outro: _____

19) Qual (is) o (s) compromissos da cooperativa:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Fornecer ração | <input type="checkbox"/> Fornecer características do produto |
| <input type="checkbox"/> Fornecer Leiteiro | <input type="checkbox"/> pagar conforme metodologia |
| <input type="checkbox"/> Fornecer produtos veterinários | <input type="checkbox"/> fazer o transporte |
| <input type="checkbox"/> fornecer assistência técnica | <input type="checkbox"/> fazer o carregamento |
| <input type="checkbox"/> outros: | |

Produtor: _____

20) Quais as exigências para iniciar um contrato para produção de suínos com a cooperativa?

21) A cooperativa fiscaliza a produção de suínos dos produtores? Como? Com qual frequência?

22) Como é feito o pagamento para o produtor? Tem alguma base de cálculo?

23) A cooperativa oferece algum tipo de assistência ao produtor? Como são feitas as intervenções?

24) Antes de o produtor ser contratado, o que mudava na forma de negociação com a cooperativa (no caso do suíno)?

25) Como ocorre a renegociação do contrato? É com base no contrato original ou são totalmente reelaborados?

26) Já aconteceu de não haver o cumprimento do contrato? De qual parte? Qual motivo? Qual a consequência? Como resolveu?

27) A cooperativa já encerrou algum contrato com o produtor? Por quê?

Aspectos não contratados

28) Existem aspectos não contratados que são definidos na relação com a cooperativa?

Aspecto	Importância	Como tem acesso à informação?	Foi monitorado? Quem?	Exigiu investimentos?	Como foi resolvido o problema?
Infra-estrutura					
Produto					
Manejo					
Qualidade					
Aspectos sanitários					
Aspectos ambientais					
Volume/ quantidade					
Outros					

29) A cooperativa tem conhecimento de negociações dos produtores com outros processadores?

30) Ter uma boa relação com o produtor muda algo na negociação?

29) Nos últimos anos houve alguma mudança nesses aspectos acordados? Quando e por quê?

Relação Agente e Principal

30) Como ocorre o processo de gestão na sua cooperativa e como são passadas as decisões aos cooperados?

31) Você enquanto gestor da cooperativa, como atende aos interesses da cooperativa e do cooperado? Como é sua relação com eles?

32) Os cooperados participam das assembleias? Eles têm conhecimento das decisões tomadas pela cooperativa?

33) A cooperativa fornece algum tipo de incentivo para o cooperado continuar na cooperativa (fidelização)? E para produção de suínos?

34) Quais são os compromissos da cooperativa em relação à melhoria na formação dos cooperados? E com a comunidade?

35) Para você quais as vantagens e desvantagens do gestor da cooperativa ser, também, um cooperado? E se ele não fosse membro da cooperativa?

36) Quais as vantagens e desvantagens de uma cooperativa?

37) Outras questões relevantes:

ANEXOS

ANEXO I - *Check List* utilizado pelos técnicos para vistoriar a produção de suínos.

ANEXO II – Contrato de parceria das cooperativas “A” e “B”.

ANEXO I - *Check List* utilizado pelos técnicos para vistoriar a produção de suínos.

CHECK LIST		
Data da Vístia:		
N. DE Chupetas:		
Água	Vazão da água	
	Temperatura da água	
	Qualidade da água	
	Cloro na água	
Ambiental	Vazamentos de esterco	
	Esterqueira adequada	
	Compostagem adequada	
Limpeza	Limpeza do corredor	
	Limpezas diárias	
	Retiradas de pó	
	Limpeza sala de entrada	
	Pedilúvio	
	Limpeza do pátio	
Temperatura	Termômetro max. e min.	
	Manejo da cortina	
	Cortina conservada	
	Forração	
	Bandô	
	Porta fechada	
Ração	Desperdício de ração	
	Manejo do tampão / ajuste	
	Automático	
	Pesagem da ração	
	Anotação da ração	

Granja: _____ Produtor: _____ Técnico: _____

ANEXO II – Contrato de parceria das cooperativas “A” e “B”²³.

a) Contrato da Cooperativa “A”

INSTRUMENTO PARTICULAR DE CONTRATO DE PARCERIA PARA PRODUÇÃO SUINÍCOLA

PARCEIRA-PROPRIETÁRIA :, pessoa jurídica de direito privado, com sede na cidade de, inscrita no C.N.P.J Nº

PARCEIRO-TERMINADOR:, brasileiro, casado, produtor rural, na condição de proprietário do imóvel localizado no município de, Linha, Estado do Paraná, inscrito(s) no C.P.F.

CLÁUSULA PRIMEIRA: O objeto do presente contrato é a criação e engorda de suínos pelo PARCEIRO – TERMINADOR até o abate, cujos animais são de propriedade da PARCERIA-PROPRIETARIA e serão fornecidos em quantidade a ser definida na nota fiscal de entrega dos animais e conforme a capacidade da instalação, porém limitado ao número de Quinhentas cabeças.

CLÁUSULA SEGUNDA: A parceira-proprietária pelo presente documento, obriga-se a fornecer ao Parceiro-Terminador, em regime de parceria suinícola, suínos de sua propriedade em lotes para serem criados, engordados e terminados até que atinjam o peso exigido pela (indústria frigorífica) ou conforme necessidade da parceira-proprietária e no prazo de 80 a 130 dias de alojamento, comprometendo-se o parceiro-Terminador pelo zelo dos animais, estando impedido de cedê-los ou vendê-los a terceiros e responsabilizando-se pelo plantel, de acordo com o pactuado no presente contrato.

CLÁUSULA TERCEIRA: O custo de transporte dos leitões para o local de terminação será de responsabilidade da Cooperativa e dos suínos terminados para a indústria frigorífica correrá as expensas desta. Se for necessária a utilização de medicamentos e desinfetantes os mesmos entrarão no custo do lote e serão entregues pela área técnica da, Os leitões deverão ser alojados separadamente de acordo com o sexo, o peso e a origem, recebendo alimentação diferenciada e restrição alimentar, conforme orientação técnica.

CLÁUSULA QUARTA: Obriga-se a parceria-proprietária, a colocar a disposição do parceiro-Terminador, assistência técnica, que será fornecida quando por ele solicitada ou quando a parceira-proprietária entender necessário ou conveniente e, terá por objetivo promover o acompanhamento, dentro de uma regular periodicidade, do plantel em desenvolvimento, fornecendo e controlando a adequada aplicação dos medicamentos e alimentação.

CLÁUSULA QUINTA: A parceira-proprietária compromete-se a efetuar o alojamento dos animais com aproximadamente 18 a 26 kg de peso vivo, e na quantidade constante da Nota Fiscal de entrega. Fica convencionado que para transformar o peso vivo do leitão em peso carcaça será efetuada a operação peso vivo do leitão por 65% (lote).

CLÁUSULA SEXTA: Será de responsabilidade do parceiro-terminador, o manejo e destino adequado dos dejetos produzidos pelos suínos alojados, declarando o mesmo ser conhecedor da legislação ambiental.

CLÁUSULA SÉTIMA: O parceiro-terminador se obriga a fornecer as instalações devidamente adequadas e equipadas, de acordo com os padrões da parceira-proprietária,

²³ Nos anexos foram suprimidos os nomes das cooperativas.

assim como todo o serviço necessário de tratamento e criação dos suínos, bem como aplicar os medicamentos recomendados, sendo de sua total responsabilidade o ônus com tal procedimento, arcando com todos os custos de seus empregados, encargos legais e demais despesas previstas.

CLÁUSULA OITAVA: O parceiro-terminador deverá dar ciência a parceira-proprietária, no prazo máximo de 24 horas (vinte e quatro horas), sempre que ocorrer doenças ou mortalidade de suínos, para que esta possa, em tempo hábil, verificar a causa e tomar as providências técnicas possíveis.

CLÁUSULA NONA: Fica facultado a parceira-proprietária o acompanhamento da criação e engorda dos suínos com livre e permanente acesso nas instalações onde o plantel de suínos está sendo criado, mesmo na ausência do proprietário.

CLÁUSULA DÉCIMA: Do resultado obtido na terminação dos suínos, o parceiro-terminador terá direito, a título de participação na parceria, a um percentual sobre o total de quilos de carne suína produzida, que variará de acordo com a conversão alimentar de carcaça obtida em cada lote (conforme ficha de fechamento do lote). Para definição do percentual devido, a conversão alimentar a ser obtida pela fórmula a seguir constituída, e da qual ambos os parceiros declaram expressamente terem pleno conhecimento.

$$CA = \frac{A}{B - D}$$

CA = Conversão alimentar

A = Consumo total de ração do lote, em quilogramas

B = Peso de carcaça total dos animais entregues na indústria, em Kg

D = Peso de carcaça total dos suínos na data do alojamento, em Kg

Parágrafo Único: Do resultado econômico obtido na fórmula anteriormente mencionada, a parte pertencente ao parceiro-terminador lhe será repassado pela parceira-proprietária com emissão de nota fiscal com base no preço do dia do carregamento dos suínos, com os devidos descontos dos tributos sobre o total da operação.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: Uma vez completado o período de criação e engorda dos suínos, respeitada a partilha anteriormente pactuada, a parceira-proprietária providenciará a retirada da parte que lhe pertence na parceria, as suas expensas que lhe será entregue incondicionalmente pelo parceiro-terminador.

Parágrafo Único:

O carregamento dos suínos não será de responsabilidade da parceira-proprietária. O parceiro-terminador, obriga-se a cumprir o período do jejum pré-carregamento que é de 12 horas, de acordo com as recomendações da parceira-proprietária, assim como as normas da fiscalização do Ministério da Agricultura.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: Presente contrato poderá ser rescindido antecipadamente e unilateralmente:

a) Se o resultado da parceria (conversão bruta de carcaça) for superior a 3,80 na medida dos lotes do produtor ou num único lote ela for superior a 3,90 sem histórico de grave problema sanitário do lote.

b) Se o parceiro-terminador aplicar medicação aos suínos sem anuência por escrito da parceira-proprietária através do seu médico veterinário ou técnico responsável;

c) Caso venha o parceiro-terminador desviar a ração destinada a alimentação dos suínos, venda suínos a terceiros ou os desvie da finalidade deste contrato ou ainda contrarie qualquer cláusula deste contrato;

d) Se a parceira-proprietária não fornecer as rações e medicamentos necessários e não prestar assistência técnica e veterinária de acordo com a programação de visitas ou nos casos em que o parceiro-terminador solicitar expressamente;

E) Se o parceiro-terminador após 02 (duas) notificações de ineficiência de produção (manejo do plantel) não tomar as medidas necessárias para melhorar o lote de suínos.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: Fica vedado a qualquer das partes transferir os direitos e obrigações assumidas no presente contrato de parceria para terceiros, sem a expressa permissão da outra parte.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: O presente contrato de parceria revoga, integralmente, quaisquer acordos celebrados anteriormente, que verbais ou escritos, que envolvam as partes contratantes, no concernente a parceria de produção de suínos.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: Se qualquer dispositivo deste contrato ou aplicação do mesmo, em qualquer extensão for considerado ilegítimo ou não possível de execução, o restante do contrato ou a aplicação do mesmo não será efetuado por aqueles motivos.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: Título executivo extrajudicial

Este contrato terá força executiva extrajudicial, sem prejuízo da cobrança ordin:

a) Em caso de descumprimento contratual por parte do parceiro-terminador do estabelecido na cláusula **décima segunda letra c**, sendo apurado o valor através de simples cálculo aritmético dos valores adiantados em suínos (peso do dia do desvio), rações e medicamentos,

b) Em caso de descumprimento contratual por parte da parceira-proprietária pelo não pagamento do valor da parceria estabelecida na **cláusula décima**.

CLÁUSULA DÉCIMA SÉTIMA – O presente contrato será desenvolvido pelo parceiro-terminador com os compromissos de não utilização de mão de obra ou trabalho infantil ou de adolescentes menores de dezoito anos de idade ou ainda, de mão de obra de menores de dezoito anos em atividades perigosas ou insalubres, sob pena de constatada a infração ter por rescindido o contrato e responder pelas penalidades legais cabíveis.

De comum acordo, as partes contratantes elegem o foro da comarca de _____, Estado do Paraná, como o componente para dirimir qualquer questão advinda do presente contrato.

E por assim estarem justa e acordadas quanto aos termos e condições aqui expressos, as partes assinam o presente instrumento em duas vias na presença de duas testemunhas que este subscrevem.

_____,DE DE

COOPERATIVA “A”

PARCEIRO (S) - TERMINADOR(S)

TESTEMUNHAS:

ANEXO II – Contrato de parceria das cooperativas “A” e “B”.

b) Contrato da Cooperativa “B”

CONTRATO DE PARCERIA EM SUINOCULTURA TERMINADOR

São partes no presente instrumento de um lado:

Parceiro/Fornecedor: Cooperativa “B”

Endereço:

CNPJ:.....

Doravante denominado simplesmente PACEIRA OUTORGANTE e, de outro lado?

Parceiro/Terminador:.....

Endereço:.....

CPF:.....

Doravante denominado simplesmente PARCEIRO OUTORGADO, tem justo e contratado o seguinte:

CLÁUSULA PRIMEIRA: A PARCEIRA OUTORGANTE e PARCEIRO OUTORGADO por ato de manifestação bilateral de vontades, pactuam no sentido de estabelecerem a criação de suínos, através de sistema de parceria, na forma ajustada neste contrato.

CLÁUSULA SEGUNDA: A PARCEIRA OUTORGANTE fornecerá leitões com idade média de 60 dias e peso aproximado de 23 kg, medicamentos, ração compatível com o consumo e fase de desenvolvimento do lote, acompanhamento e orientação técnica.

CLÁUSULA TERCEIRA: O PARCEIRO OUTORGADO irá dispor das instalações civis, equipamentos e mão-de-obra necessária ao manejo e desenvolvimento do lote de suínos, seguindo as orientações técnicas fornecidas pela cooperativa, sendo também de sua responsabilidade, as manutenções e reformas necessárias.

CLÁUSULA QUARTA: O PARCEIRO OUTORGADO se obriga pelo processo de recria e engorda do suíno até que atinja a idade de abate, ocorrendo a permanência em torno de 115 dias em pocilgas de sua propriedade, sendo às suas expensas as despesas com água, energia elétrica, mão-de-obra, funcionários, responsabilizando-se pelo pagamento de todas as obrigações trabalhistas e previdenciárias, como também de indenizações trabalhistas e civis, inclusive as oriundas das relação de emprego e acidente de trabalho, desde já isentando a PARCEIRA OUTORGANTE de responder solidária ou subsidiariamente.

CLÁUSULA QUINTA: O término da criação do lote se encerra quando os suínos atingem aproximadamente 175 dias, salvo por situações que inviabilize a continuidade da produção. No término do ciclo de produção, cabe a PARCEIRA OUTORGANTE retirar os suínos da granja do associado.

CLÁUSULA SEXTA: Concluída a criação do lote, o PARCEIRO OUTORGADO entregará todos os suínos à PARCEIRA OUTORGADA, inclusive a parte que, em face da parceria, lhe cabe, parte esta que lhe será adquirida pela PARCEIRA OUTORGANTE ao preço vigente na data do pagamento, determinando-se a quantidade pela aplicação da tabela prevista na cláusula sétima deste contrato, e constituindo-se a diferença na parte da PARCEIRA OUTORGANTE.

Parágrafo único: após a entrega dos suínos terminados, o alojamento do novo lote será efetuado num prazo de 10 a 30 dias, observadas as condições adequadas de sanidade da

pocilga, podendo o referido prazo ser postergado em caso de força maior e por outros motivos julgas Assistência Técnica ou Diretoria.

CLÁUSULA SÉTIMA: A quantidade dos suínos pertencentes ao PARCEIRO OUTORGADO será determinada em quilos através do resultado/eficiência obtido pela aplicação do seguinte cálculo:

Índice (pontos) = Viabilidade (100% - % mortos) (x) Peso entregue (x) 10 / Idade (x) conversão alimentar

Parágrafo Primeiro: O pagamento do lote terminado ao PARCEIRO OUTORGADO será feito com base no resultado obtido da equação acima, multiplicando-se a quantidade de quilos entregues pelo valor constante na tabela para pagamento de suíno vigente no dia do pagamento.

Parágrafo segundo: A conversão alimentar fará parte do resultado. Quando o resultado obtido ficar acima da média da quinzena anterior, a diferença será descontada, porém se a conversão alimentar ficar abaixo da média apurada na quinzena anterior, o resultado será acrescido no lote. Este adicional não poderá ultrapassar 10% sobre o resultado de eficiência.

Parágrafo terceiro: O cálculo para a apuração do desconto ou acréscimo será feito com base na tabela abaixo:

Diferença apurada (x) peso entregue (x) preço da ração

CLÁUSULA OITAVA: Os insumos não utilizados pelo PARCEIRO OUTORGADO na formação de um lote, deverão ser por ele devolvidos a PARCEIRA OUTORGANTE, não podendo ser utilizados em outras atividades. No caso de desvio de produção ou dos insumos recebidos, além da sujeição às penalidade administrativas, deverá reembolsar a PARCEIRA OUTORGANTE, pelos valores desviados cotados ao preço de mercado.

Parágrafo único: constatado desvio da produção agropecuária, o mesmo está sujeito também as penalidades administrativas, de suspensão de produção por determinado prazo, até a rescisão do presente contrato.

CLÁUSULA NONA: O PARCEIRO OUTORGADO é responsável por atender as exigências do IAP – Instituto Ambiental do Paraná, quanto ao destino dos desejos, oriundos da criação dos animais.

CLÁUSULA DÉCIMA: A PÁRCEIRA OUTORGANTE poderá suspender o fornecimento de insumos sem prejuízo da suspensão emanada do descumprimento contratual, nos casos de: a) inobservância do PARCEIRO OUTORGADO das orientações da assistência técnica do PARCEIRO OUTORGANTE. b) infração as normas de biosseguridade e bem-estar animal.

CLÁUSULA DÉCIMA PRIMEIRA: A PARCEIRA OUTORGANTE poderá repassar normas adicionais necessárias ao cumprimento da parceria do presente contrato, para fins de melhoria da criação dos lotes a serem terminados.

CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: O prazo do presente contrato é indeterminado e poderá ser rescindido por quaisquer das partes, mediante aviso por escrito com 60 (sessenta) dias de antecedência, sendo vedado ao PARCEIRO OUTORGADO a possibilidade de criar simultaneamente suínos para outras pessoas físicas ou jurídicas.

CLÁUSULA DÉCIMA TERCEIRA: O PARCEIRO OUTORGADO por este instrumento se constitui fiel depositário dos suínos objeto do presente contrato e que foram postos em seu poder pelo PARCEIRO OUTORGANTE, para que ele PARCEIRO OUTORGADO efetue a criação dos suínos, devendo este respeitar orientações técnicas, zelando pela boa guarda e conservação, sendo que não o fazendo por ato de sua responsabilidade responderá pelas penas do depositário infiel, nos termos da lei, especialmente se der causa ao desaparecimento de

suínos não autorizados por este instrumento. As penas do depositário infiel serão de ordem civil e criminal.

CLÁUSULA DÉCIMA QUARTA: Pela infração contratual, pagará a parte infratora em favor da parte inocente multa de 10% (dez por cento) sobre o valor dos últimos doze lotes de suínos produzidos ou do valor dos lotes que ainda não tenham atingido o décimo segundo.

CLÁUSULA DÉCIMA QUINTA: Este contrato obriga além das partes seus herdeiros e sucessores.

CLÁUSULA DÉCIMA SEXTA: As partes de livre e espontânea vontade atribuem ao presente contrato, força executiva tornando-o título executivo extrajudicial para todos os fins e efeitos legais de que tratam os artigos 583 e seguintes do Código de Processo Civil.

E assim, por estarem justas e acordadas firmam o presente instrumento em duas vias de igual teor e forma, na presença de duas testemunhas, elegendo-se o Foro de _____, para dirimir questões divergentes.

_____,DE DE

COOPERATIVA "A"

PARCEIRO / PARCEIRO OUTORGADO

**PARCEIRO / PARCEIRO OUTORGADO
FIÉL DEPOSITÁRIO**

TESTEMUNHAS:
