

A Teoria dos Custos de Transação e as Estruturas de Governança: uma Análise do Caso do Setor de Suinocultura no Vale do Rio Piranga - Mg

Ricardo Thielmann
rthielmann@vm.uff.br
Universidade Federal

Resumo: Este artigo objetiva analisar a luz da teoria dos custos de transação e das estruturas de governança, o caso do setor de suinocultura na região do Vale do Piranga em Minas Gerais. Esta teoria permite observar como o mercado e as empresas operam e porque exploram as vantagens contingentes dos arranjos organizacionais. Para alcançar o objetivo proposto foram entrevistados 100 produtores rurais na Região do Vale do Pirangá – MG. Foram utilizados dois instrumentos para levantamento dos dados para a realização da pesquisa. O primeiro instrumento permitiu identificar as vantagens e desvantagens apresentadas pela atividade produtora de suínos na região de Ponte Nova. O segundo instrumento permitiu avaliar, a partir das técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, a situação da gestão destes empreendimentos. A análise das transações enfocadas sugere que os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto a preço, qualidade e procedência dos produtos da pecuária em geral. Assim, os distribuidores e varejistas são forçados a aumentar o nível de exigência junto aos seus fornecedores de carne suína. Os agentes do sistema agroindustrial de suinocultura passam a caminhar em busca de arranjos contratuais que diminuam as dúvidas quanto à disponibilidade de produto de alta qualidade, exigido cada vez mais pelos consumidores.

Palavras Chave: Custos de Transação - Governança - Arranjo Organizacio - -

1 Introdução

Ronald Coase é responsável pela estruturação do raciocínio e o método de trabalho da Economia dos Custos de Transação (ECT). Este procedimento tem como referência um “teorema limite” que ancora um estilo de raciocínio econômico já chamado de “*economic minimalism*” e, que se expressa através da análise de uma situação hipotética na qual os custos de transação são zero, o que permite uma apreensão sintética do funcionamento do sistema econômico. Mas, vale ressaltar que Coase, nas suas análises não se apóia nisto, até pelo contrário, pois, sempre preferiu situações mais realistas, por exemplo, aquelas nas quais os custos de transação são positivos. Ele observa como o mercado e as empresas operam e porque exploram as vantagens contingentes dos arranjos organizacionais.

Em função disto, o avanço na compreensão do papel dos custos de transação na institucionalização do processo de produção e distribuição é balizado pela resposta às seguintes questões: por que alguns agentes escolhem produzir alguns de seus próprios insumos (integração vertical)? E por que algumas vezes eles escolhem usar o mercado (comprando de fornecedores independentes), criando-o ou ampliando-o? Ou seja, são as questões clássicas sobre as quais se debruça a Economia dos custos de transação, já que a principal questão é identificar qual é a melhor opção para a firma entre comprar ou fazer e, como esta, sobre pressão do mercado age racionalmente, de forma a explorar as vantagens contingentes da firma sobre o mercado, ou do mercado sobre a firma.

Para responder a estas questões, Coase (1937) chama atenção para a necessidade de dirigir a atenção para a convergência da noção de margem e de substituição, de forma a perceber-se que as decisões relevantes são tomadas nas margens das alternativas organizacionais, aquelas que não só separam as firmas do mercado, como permite entender a plasticidade da firma, através da possibilidade de substituição do tipo de institucionalização, ora fazendo uso do mercado, ora optando pela internalização na firma.

Neste trabalho pretende-se analisar a luz da teoria dos custos de transação e das estruturas de governança o caso do setor de suinocultura na região do Vale do Piranga em Minas Gerais.

2 A teoria da economia dos custos de transação

Esta teoria foi desenvolvida por Ronald Coase em 1937 com a publicação do livro “*The Nature of the Firm*”. Porém somente a partir dos anos 1970, que esta teoria teve maior desenvolvimento com os trabalhos desenvolvidos por Oliver Williamson.

Ela esta inserida dentro de uma corrente de pensamento mais abrangente chamada de Nova Economia Institucional que emanou da Teoria da Organização Industrial Moderna. O argumento central da Nova Economia Institucional é o de que

as instituições formais e informais de uma sociedade serão tanto mais compatíveis com o progresso econômico quanto mais elas permitirem aos indivíduos liberarem seu potencial produtivo e criativo. Isso acontecerá quando as leis, os costumes, a prática social e econômica e as organizações favorecerem a iniciativa individual e a cooperação através de mecanismos impessoais, principalmente garantindo os direitos de propriedade e gerando uma estrutura de preços relativos que premia as atividades produtivas. (BUENO, 2003, p14)

Ela possui duas vertentes teóricas: a primeira que focaliza a análise do desenvolvimento econômico a luz dos diferentes arranjos institucionais e o surgimento das firmas e a segunda vertente focaliza as Estruturas de Governança e a Teoria dos Contratos, onde está inserida a teoria dos custos de transação.

O ponto principal da organização da economia, tendo como arcabouço teórico os custos de transação, resulta da minimização dos custos de produção e transação. A partir desta visão a transação passa a ser a unidade central de análise da teoria da organização econômica e os contratos como o problema a ser analisado. A visão de que a transação é a unidade básica de análise Williamson trouxe de Commons. Esta visão tira o foco da economia como ciência da escolha e passa o foco para a ciência do contrato. Mais ainda, dado que todos os contratos são incompletos, em razão da racionalidade limitada, colocam-se muitos riscos, por razão do oportunismo, que é um atributo das transações contratuais. Surgem, então, duas perguntas fundamentais, ou seja, que riscos devem ser aceitos e como eles podem ser mitigados? (WILLIAMSON, 1998). Mais ainda, as transações não são simples trocas bilaterais de bens, mas sim transferência de propriedade. Vale ressaltar que a partir deste conceito a transação não é um fenômeno natural e histórico. Ele é um fenômeno econômico que depende de arranjos institucionais que incluem o Estado, as instituições de apoio aos direitos de propriedade e as instituições para estabelecer e fazer cumprir o direito dos contratos. É necessário entender como se dá a transação e qual o comportamento dos indivíduos que transacionam, dado que uma das principais tarefas da organização econômica é coordenar as ações dos indivíduos para buscar reduzir os custos de transação e, assim, promover o equilíbrio econômico desejado.

Para Arrow (1969) os custos de transação são os custos de recorrer ao sistema econômico. Segundo Williamson (1985) os custos de transação são aqueles incorridos para planejar e monitorar as estruturas de governança. Esta abordagem tem como foco uma análise micro, e é autoconsciente sobre seus pressupostos comportamentos. Ela introduz e desenvolve a importância da especificidade dos ativos e confia na análise institucional comparativa, dando ênfase na firma como uma estrutura de governança e não como uma função de produção. Além disso, esta abordagem enfatiza o papel das instituições como fator *ex post* dos contratos.

Os custos de transação podem ser distinguidos em dois tipos principais: os custos *ex ante* e os custos *ex post*. Os *ex ante* são os custos de elaboração e negociação e os custos *ex post* são o de manutenção de um acordo. Este acordo pode ser feito com muito cuidado, com todas as cláusulas claramente definidas e as adaptações necessárias pelas partes são estipulados e acordados antecipadamente. Ou ainda, o acordo pode ser muito incompleto e as lacunas existentes serão tratadas pelas partes quando surgirem contingências. Os custos *ex post* a contratação podem ter várias formas. Williamson (1985) lista quatro formas dos custos *ex post*, a saber:

- a) os custos incorridos da falta de alinhamento do acordo;
- b) custos de barganha incorridos para corrigir distorções após o acordo;
- c) custos de configuração e funcionamento das estruturas de governança para solucionar possíveis disputas;
- d) custos de efetivação de uma união segura.

Os custos de transação seriam determinados pelas incertezas envolvidas no processo de transacionar, pela frequência das operações realizadas e pelo grau de especificidade dos ativos. Entende-se por incerteza como a impossibilidade de identificar todos os aspectos relevantes que podem vir a ocorrer e que afetam uma transação. A frequência determina se as transações são recorrentes ou se ocorrem isoladas, sem repetição. O grau de especificidade dos ativos representa os

custos relacionados à impossibilidade de utilizar determinado ativo em outras transações. Quanto mais específico o ativo maiores serão os custos de transação.

Williamson (1985) define especificidade de ativos como: o quanto aquele investimento é específico para aquela atividade e quão custosa é sua re-alocação em virtude da perda do valor. Distinguem-se seis tipos de especificidade dos ativos, como:

- a) Especificidade locacional: a localização nas mediações das unidades produtivas proporciona economia nos custos de transporte e armazenamento, caracterizando retornos específicos às unidades.
- b) Especificidade de ativos físicos: investimentos físicos realizados por alguma das partes envolvidas na relação que são específicos para a atividade.
- c) Especificidade de ativos humanos: necessidade de capital humano específico para a atividade.
- d) Especificidade de ativos dedicados: relação de dependência do investimento com o retorno em virtude da dedicação a um agente particular, ou a uma atividade específica.
- e) Especificidade de marca: importância da marca específica para a atividade.
- f) Especificidade temporal: O valor da transação está relacionado com o tempo específico em que ela se realiza, sendo importante, por exemplo, no caso de produtos perecíveis.

Existem ainda dois aspectos comportamentais que geram os custos de transação que são a racionalidade limitada e a existência do oportunismo. Entende-se por racionalidade limitada a incapacidade do comportamento humano de analisar todos os aspectos existentes em uma transação. Oportunismo segundo Fiani (2002) é a “*transmissão de informação seletiva, distorcida, e promessas autodesacreditadas sobre o comportamento futuro do próprio agente*” (FIANI, 2002, p.270). Neste caso o termo oportunismo “*está essencialmente associado à manipulação de assimetrias de informação, visando apropriação de fluxos de lucros*” (FIANI, 2002, p.270).

Esses aspectos fornecem a base de sustentação para o surgimento dos custos de transação e, conseqüentemente, a estrutura de governança apropriada para a realização de uma transação específica.

3 Estruturas de governança

Existem diferentes modelos de governança que diferem em sua forma e existem por vários motivos. Williamson (1996) faz referência a três tipos específicos de estrutura de governança, os mercados, as estruturas híbridas e as hierarquias (empresas), e apontam quatro aspectos que as diferenciam, a saber:

- a) intensidade dos estímulos: a intensidade dos incentivos no mercado são potencialmente altos, enquanto nas firmas estes incentivos são baixos;
- b) controles administrativos: as empresas são apoiadas por uma série mais extensa de regras administrativas e procedimentos;
- c) adaptação: os mercados tem a vantagem de efetuar a adaptação de forma autônoma em resposta a mudanças nos preços relativos, mas a vantagem se reverte para as empresas como adaptações mais cooperativas, e
- d) direito dos contratos: nos mercados necessita-se de tribunais para dirimir quaisquer dificuldades ou problemas que aconteçam com as transações, enquanto nas empresas os problemas são resolvidos por elas mesmas, ou seja, a empresa é o seu próprio tribunal de recurso final.

A Tabela 1 mostra a distinção dos diversos tipos de estruturas considerando os aspectos citados.

Tabela 1 – Diferentes atributos das estruturas de mercado, híbrida e hierárquica

Atributos	Estruturas de Governança		
	Mercado	Híbrida	Hierarquia
Instrumentos			
Intensidade dos incentivos	Forte	Pouco forte	Fraca
Controles Administrativos	Fraco	Pouco forte	Forte
Atributos de Performance			
Adaptação autônoma (A)	Forte	Pouco forte	Fraca
Adaptação coordenada (C)	Fraca	Pouco forte	Forte
Direito dos contratos	Forte	Pouco forte	Fraca

Fonte: Williamson, 1996, p.105

3.1 O Mercado: conceitos e características

De acordo com a visão institucionalista um mercado é uma instituição em que um número significativo de produtos de um determinado tipo são trocadas regularmente, e em que as regras e as estruturas dessas negociações e transações são padronizadas. Existe um grande número de agentes anônimos em cada lado da transação.

Os mercados envolvem os preços e procedimentos de negociação, que ajudam a estabelecer um consenso sobre os preços, e muitas vezes ajudam a se comunicar informações sobre produtos, preços, quantidades, compradores em potencial e vendas possíveis.

Os mercados ajudam a estruturar, organizar e legitimar numerosas operações de troca. Uma das características do mercado é que nele os custos de estabelecimento são sempre menores do que os de outras estruturas de governança.

Algumas condições se fazem necessárias para que o mercado exista, dentre elas cita-se:

- as partes envolvidas na transação têm que ter a capacidade de avaliar o desempenho apenas com base na sua experiência.
- a apresentação do objeto (ativo não específico) da transação é suficiente para encerrar a transação;
- as partes envolvidas não tem interesse em sustentar a relação, ou seja, o vínculo não prossegue após a apresentação do objeto.
- existência de ênfase nas regras e documentos legais
- a identidade das partes envolvidas é irrelevante;
- potencializar ao máximo a competição, pois a competição coíbe comportamentos oportunistas.

3.2 As Hierarquias (firmas): conceitos e características

A firma é entendida como a rede de contratos relacionais entre os indivíduos com a finalidade de organizar a produção de forma eficiente. A firma é um tipo de organização. Todas as empresas são organizações, mas nem todas as organizações são firmas. Pode-se definir uma organização como um tipo especial de instituição que envolve:

- a) os critérios para estabelecer seus limites e distinguir os seus membros dos não membros,
- b) princípio da soberania sobre quem está no comando, e
- c) uma cadeia de comando que delimita responsabilidades dentro da organização.

A firma é definida como uma organização integrada e durável que envolve duas ou mais pessoas, agindo de forma aberta ou tacitamente como uma "pessoa jurídica", capaz de possuir bens, instituído com a finalidade de produzir bens ou serviços, com capacidade para venda ou locação desses bens ou serviços para os clientes.

Para North (1990) as firmas são jogadores que, por meio de sua capacidade, suas estratégias e sua coordenação, também exercem influência na criação ou na evolução das próprias regras do jogo.

Para Simon (1978) as firmas podem ser definidas em termos dos elementos que as constituem: a dimensão dos interesses, a dimensão da informação e a dimensão do conhecimento ou do aprendizado. Para que uma organização integre suas três dimensões constitutivas, a coordenação é fundamental. As organizações se definem por seus objetivos (ou, mais exatamente, por suas estratégias). A dimensão estratégica está indissociavelmente ligada ao conceito das organizações e de suas aptidões. Sem essa dimensão estratégica, não é realmente possível compreender a natureza específica das organizações.

Estes vários conceitos se complementam duas palavras chave definem as firmas: a primeira é a coordenação e a segunda é a relação hierárquica. A coordenação é a capacidade de harmonizar todas as atividades do negócio, facilitando o trabalho e o sucesso. A relação hierárquica é a uma consequência do princípio da divisão do trabalho que cria uma intensa diversificação funcional dentro da firma. A pluralidade de funções imposta pela especialização exige inevitavelmente o desdobramento da função de comando, cuja missão é dirigir todas as atividades para que estas cumpram harmoniosamente as suas respectivas missões. A hierarquia divide a organização em diferentes camadas ou níveis de autoridade. Na medida em que se sobe na escala hierárquica, aumenta o volume de autoridade do administrador. A autoridade é o direito formal e legítimo de tomar decisões, transmitir ordens e alocar recursos para alcançar os objetivos desejados pela organização.

3.3 As estruturas híbridas

Situadas no meio do caminho, entre o mercado puro e a hierarquia, existem formas híbridas de relacionamento definidas a partir da colaboração entre agentes. Uma elevação no grau de especificidade do produto e maior frequência criam uma dependência bilateral entre compradores e vendedores, o que leva as formas de integração baseadas em arranjos contratuais de longo prazo. Pode-se afirmar que a forma híbrida é como uma estrutura de governança especializada para lidar com uma dependência bilateral sem promover a integração. São exemplos de estruturas híbridas as *Join-venture*, as alianças estratégicas, as franquias, as cadeias de fornecedores e as subcontratações.

4 Metodologia

Foram entrevistados 100 produtores rurais na Região do Vale do Pirangá, Zona da Mata Mineira, divididos em pequeno, médio e grande porte e pertencentes à ASSUVAP (Associação dos Suinocultores do Vale do Pirangá) e ao Frigorífico SAUDALI. Procurou-se observar os fatores empresariais, estruturais e sistêmicos. Foram utilizados dois instrumentos para levantamento dos dados para a realização da pesquisa. O primeiro instrumento permitiu identificar as vantagens e desvantagens apresentadas pela atividade produtora de suínos na região de Ponte Nova. O segundo instrumento permitiu avaliar, a partir das técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, a situação da gestão destes empreendimentos.

A metodologia de diagnóstico considerou três dimensões para análise competitiva dos produtores rurais, de maneira a formular estratégias de atuação e definir ações: a **Dimensão Sistêmica**: fatores ou condicionantes macroeconômicos, internacionais (mercado internacional), avanço do conhecimento, infra-estruturais, fiscais, financeiros e políticos-institucionais, que mais diretamente influenciariam o desempenho geral ou específico do arranjo; a **Dimensão Estrutural**: fatores ou condicionantes relacionados ao mercado e à tecnologia (acesso), à configuração da indústria, a dinâmica específica da concorrência, o grau de encadeamentos de negócios, grau de interatividade e conectividade das empresas do setor (atividade econômica principal – especialização produtiva) nos elos e/ou na estrutura da cadeia produtiva principal em que estão inseridas quando esta é rebatida no território, grau de interatividade inter e intra-setorial, grau de interatividade das empresas do setor com cadeias produtivas complementares, grau de interatividade das empresas com as instituições de apoio competitivo e destas entre si, entre outros; a **Dimensão Empresarial**: fatores ou condicionantes de domínio das empresas, como custo, qualidade, inovação e “marketing”, a capacidade produtiva e sua relação com custos e preços (produtividade), a qualidade dos recursos humanos, a capacidade comercial, a estratégia e a gestão da empresas, entre outros.

A Figura 1 a seguir representa graficamente, as interações entre a Competitividade Empresarial, Estrutural e Sistêmica, estabelecidas pelo modelo acima.

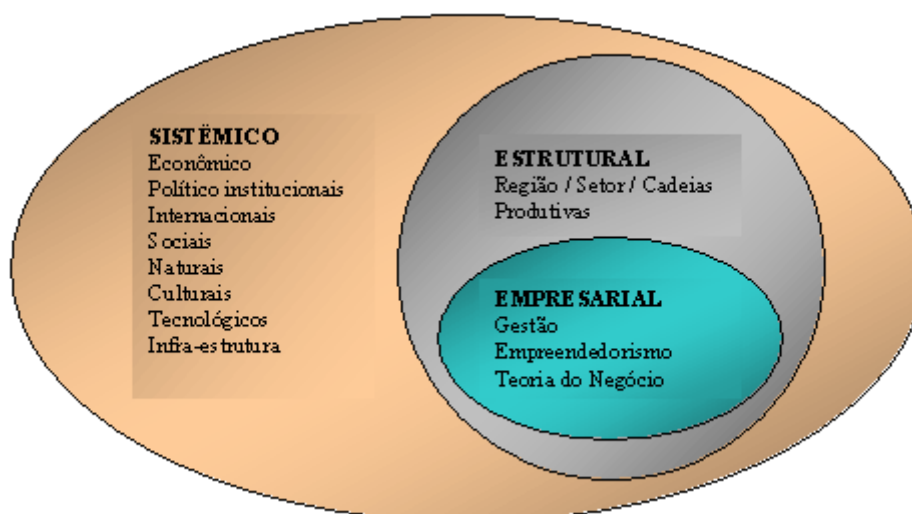


Figura 1 – Correlação Dinâmica entre diferentes níveis da competitividade

Fonte: Rede de Cooperação Brasil +



Nesta pesquisa, o modelo que balizou a elaboração do Instrumento 1 para a coleta de dados para o Diagnóstico de Competitividade do Polo, foi desenvolvido por Porter, denominado “diamante” por se caracterizar por um sistema formado pelos seguintes determinantes: condições de fatores, condições de demanda, indústrias correlatas e de apoio, estratégia, estrutura e rivalidade das empresas e, ainda pelas variáveis de políticas de governo.

Este instrumento é aplicado junto aos produtores de Ponte Nova e Região e, na análise dos resultados, cada produtor deve encontrar uma posição dentro deste sistema que lhe permita ter um diferencial em relação aos outros, ou, pelo menos manter-se em um patamar de igualdade com a maioria, para que possa competir e adquirir uma posição sustentável. Tais determinantes medem as proporções nas quais o ambiente nacional é fértil para a competição numa indústria e o conjunto deles reflete os vários elementos de um setor e mede a eficiência com que esse setor cria e transmite essas forças às suas empresas, bem como a presença do conhecimento e dos instrumentos necessários à obtenção de vantagens de ordem competitiva, já que é o resultado da atuação sistêmica de fatores, ou seja, da atuação em conjunto e da inter-influência deles, pode proporcionar as condições adequadas para o sucesso das empresas e, ou, países no comércio internacional.

Mediante o modelo utilizado para a elaboração do questionário é possível identificar as vantagens e desvantagens apresentadas pela atividade produtora de suínos na região de Ponte Nova.

Para realizar o Instrumento 2 - Diagnóstico Gerencial Individual utilizou-se um instrumento baseado nos critérios de excelência do Prêmio Nacional de Qualidade. Este modelo incorpora em seus requisitos avaliados as técnicas mais atualizadas e bem sucedidas de administração de organizações, ou seja, o estado da arte da gestão para a excelência do desempenho. Este está fundamentado em 10 princípios, que servem de referencial para os Critérios de Excelência. Os dez princípios são: comprometimento da alta direção, visão de futuro de longo alcance, gestão centrada nos clientes, responsabilidade social, valorização das pessoas, gestão baseada em processos e informações, foco nos resultados, ação pró-ativa, respostas rápidas e aprendizado contínuo. Estes princípios devem ser traduzidos, na organização, em ações diárias que são ligadas aos processos, de maneira continuada e em consonância com o perfil e as estratégias organizacionais. Para isso, a Fundação Prêmio Nacional da Qualidade – FNPQ em seu modelo de Excelência pressupõe a avaliação de oito critérios, a saber: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Esses critérios devem ser traduzidos nestas ações para que possam produzir resultados satisfatórios para a organização.

Além disso, foram incluídos outros itens para completar a avaliação, a saber: tecnologias de gestão, finanças e contabilidade, uso e desenvolvimento de tecnologias, logística de aquisição, produção, logística de distribuição, marketing e vendas, relacionamento com outras empresas (clientes, fornecedores e subcontratadas), relacionamento com instituições locais (interações e parcerias).

É importante salientar que o modelo adotado pressupõe a avaliação de evidências objetivas nas empresas/negócios. Optou-se então por não verificação das evidências objetivas junto aos granjeiros devido a dificuldade de locomoção aos locais onde estão localizadas as granjas.

5 Estudo de caso do arranjo produtivo de suinocultura na região do vale do Piranga – MG

Na Zona da Mata mineira, a suinocultura é uma atividade bastante representativa da economia da região e tende a aumentar em função das tecnologias, da falta de opção agrícola por causa da

topografia pouco adequada à mecanização, do pequeno número de indústrias, da capacidade de produzir grande quantidade de proteína de alta qualidade, em reduzido espaço físico e curto espaço de tempo, quando comparado a outras espécies animais e, ainda, considerando o volume de empregos diretos e indiretos gerados.

O Vale do Rio Piranga é o maior polo suinícola do Estado, e o terceiro maior do Brasil, cuja suinocultura se destaca por ser a mais tecnificada do país, com uma produtividade média de 20 cevados/porca/ano. A região é geograficamente estratégica com fácil acesso rodoviário a grandes centros consumidores do país e a pontos de escoamento da produção para Belo Horizonte (180 km), Juiz de Fora (240 km), Ipatinga (200 km), Vitória (375 km) e Rio de Janeiro (450 km). Já a malha ferroviária possibilitaria a ligação com os principais centros produtores de insumos (milho, soja e sorgo), se fosse reativada.

Essa região abriga um dos principais núcleos especializados em suinocultura independente do estado, composto pelos municípios de Ponte Nova, Urucânia e Rio Casca. A suinocultura independente é caracterizada por não ter nenhum vínculo com empresas processadoras. As empresas produtoras compram as matérias primas, desenvolvem o produto e o vendem no mercado. Normalmente, os preços praticados pelos produtores independentes com relação ao suíno terminado (produto final) são superiores aos preços cobrados pelos produtores integrados. Isso se deve, em parte, ao fato da produção independente assumir mais riscos e utilizar capital de giro próprio.

Os principais pontos fortes da suinocultura no Vale do Rio Piranga são:

- a) Evolução das áreas de genética e nutrição
- b) Boa assistência técnica
- c) Proximidade de muitos produtores na região formando uma aglomeração
- d) Proximidade do mercado consumidor
- e) Bom Intercâmbio de informações

Os principais pontos fortes da suinocultura no Vale do Rio Piranga são:

- a) Distância dos centros produtores de grãos
- b) Custos de produção elevados principalmente medicamentos e grãos (ração)
- c) Precariedades dos sistemas de comercialização
- d) Sistema de integração de produção
- e) Risco de doenças devido a concentração de granjas

As empresas produtoras de suínos são, normalmente, conhecidas como granjas. A granja é o espaço físico onde estão construídas as instalações necessárias à produção de suínos, constituindo-se de galpões que atendem as fases de desenvolvimento do animal e que se constituem de cobertura, gestação, maternidade, creche, recria e terminação. Como responsável pelo principal insumo, há ainda, a fábrica de ração, que é estrutura importante no processo.

Na população de suinocultores analisada, 20,2% não possui outra atividade econômica além da suinocultura e 79,8% têm como atividades complementares a cana-de-açúcar, a cafeicultura e a bovinocultura de leite e como atividades secundárias, a bovinocultura de corte e avicultura, sendo que o maior número de casos de atividades complementares se deu entre os médios produtores, conforme demonstrado no Gráfico 1.

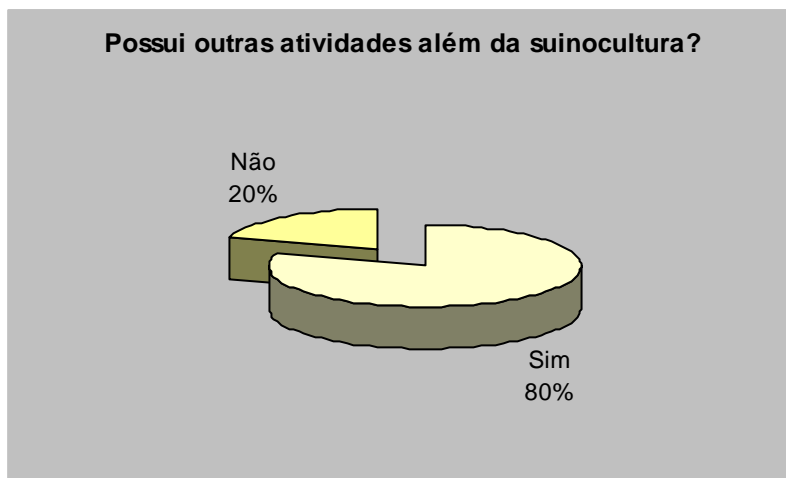


Gráfico 1 – Possui outra atividade além da suinocultura

Fonte: Dados da pesquisa de campo

De acordo com o questionário respondido pela mesma população e como podemos perceber no **Gráfico 2**, 67,7% dos mesmos responderam possuir um faturamento anual de até um milhão de reais, 4% dizem faturar acima de R\$5.000.000,00 anualmente, o que demonstra a importância do setor em termos de formação de renda para a região, sobretudo considerando-se que a suinocultura regional é caracteristicamente de administração familiar, demonstrado no

Gráfico 3.

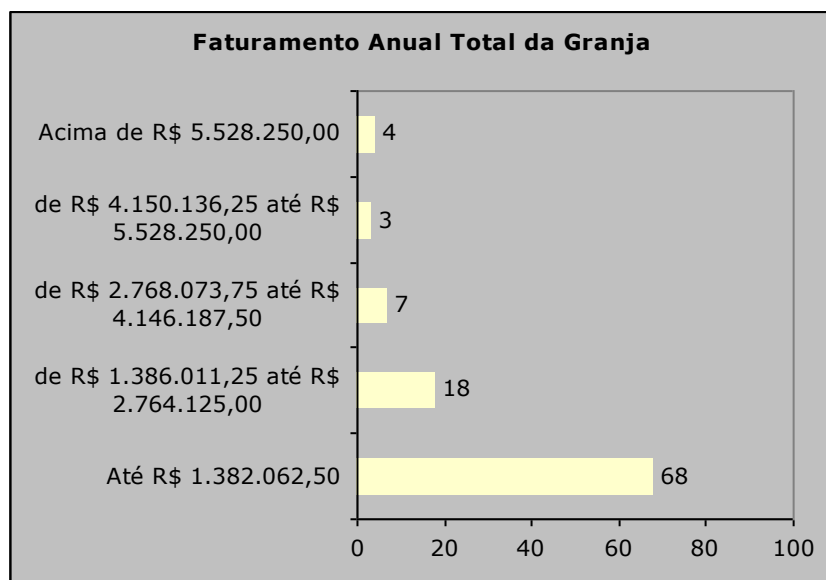


Gráfico 2 – Faturamento Anual Total da Granja

Fonte: Dados da pesquisa de campo

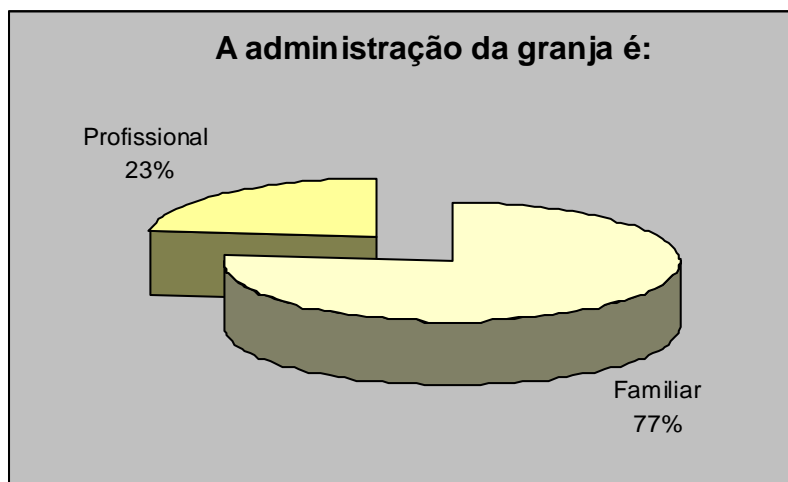


Gráfico 3 – Forma de Gestão das Granjas
Fonte: Dados da pesquisa de campo

A figura 1 mostra como é a cadeia produtiva da suinocultura na região do Vale do Rio Piranga e permite que se faça a análise das estruturas de governança existentes nesta cadeia.

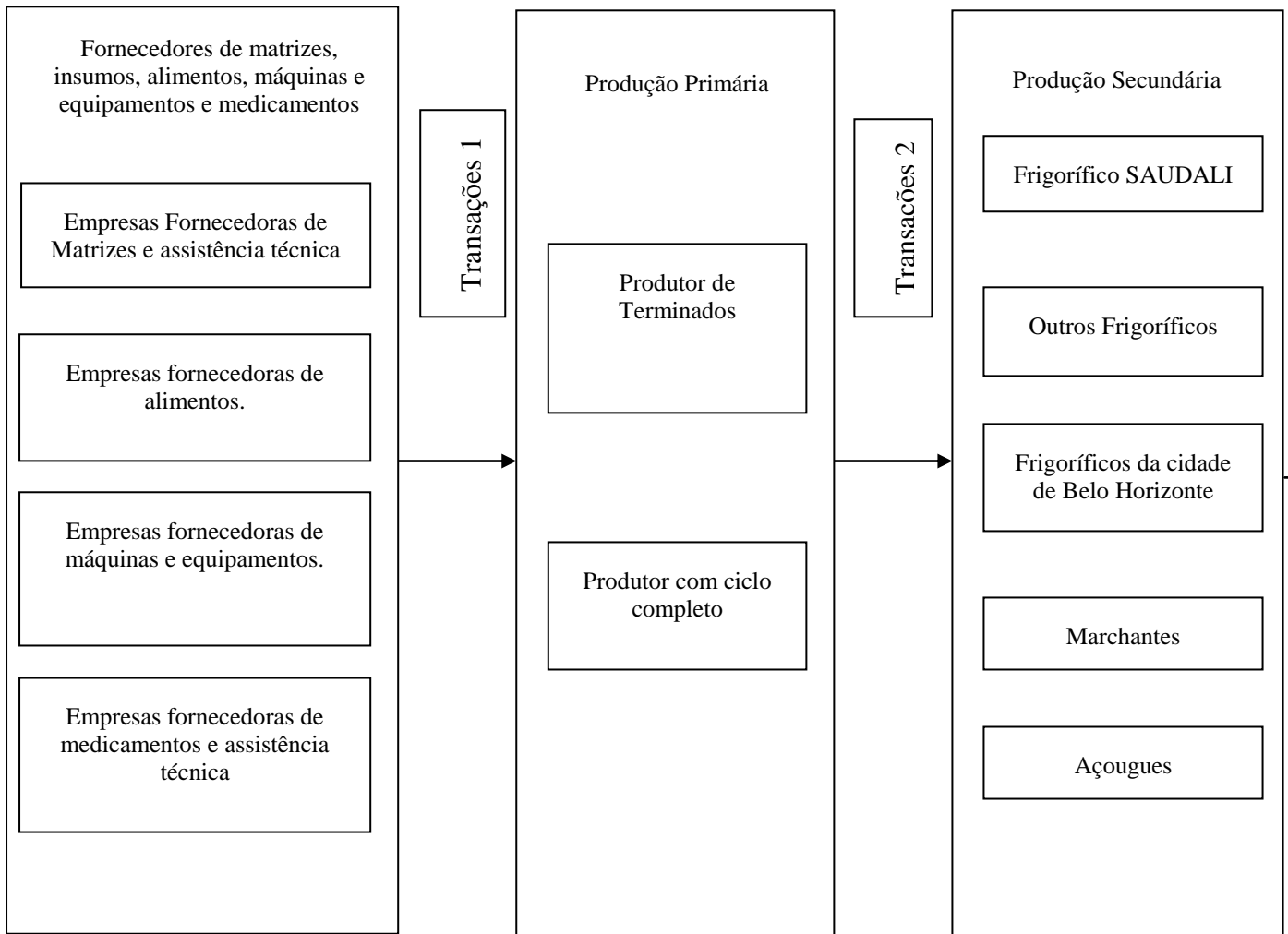


Figura 2 – Cadeia Produtiva (Visão Geral)

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das pesquisas realizadas

As transações 1 são aquelas que envolvem os fornecedores de matrizes, insumos, alimentos, assistência técnica e medicamentos.

A origem dos principais fornecedores de insumos para o setor suinocultor de Ponte Nova está localizada no próprio estado de Minas Gerais. São fornecedores de milho e farelo de soja. Neste caso existe uma estrutura de governança que foi montada para que os produtores pudessem adquirir tanto o milho, farelo de soja e medicamentos de forma conjunta, tentando aumentar o poder de barganha dos produtores, realizando negociações de longo prazo, o diminuiram os custos de transações de busca de fornecedores e de negociação.

Neste caso verificam-se pelo menos duas estruturas de governança apresentadas pela literatura, mercado e híbrida, coexistindo. Isto se deve por que alguns suinocultores negociam diretamente com os fornecedores a aquisição de seus insumos. Isto se deve a percepção que fazendo isto eles têm maior autonomia para realização de suas ações e não querem perder esta autonomia para a estrutura híbrida criada.

As transações 2 são aqueles que acontecem entre os suinocultores e os frigoríficos, açougues, e marchantes. Também neste caso existe a presença das três estruturas de governança. As transações entre os suinocultores e os marchantes, frigoríficos e açougues são de mercado. Porém alguns produtores se agruparam para a montagem de uma estrutura híbrida que tinha o objetivo de agregar valor aos seus produtos. Em vez de vender o suíno inteiro para os açougues, marchantes e frigoríficos de outras regiões, estes suinocultores resolveram montar um frigorífico onde eles próprios poderiam processar os suínos e vender produtos com maior valor agregado, ou seja, tornar os produtos mais específicos. A partir desta ideia os suinocultores fundaram o frigorífico SAUDALI que é um frigorífico com participação destes suinocultores. Funcionam como se fosse uma cooperativa.

Em relação as transações 3 percebe-se que existem apenas estruturas de governança de mercado e grande parte dessas transações não tem impacto direto sobre a região do Vale do Piranga. Sabe-se, porém, que muitas empresas, principalmente, as grandes redes de supermercados.

6 Considerações finais

O artigo apresentou as principais características das transações ocorridas entre os segmentos da cadeia produtiva de suinocultura do Vale do Piranga - MG e as estruturas de governança adotadas.

A análise das transações enfocadas sugere que os consumidores estão cada vez mais exigentes quanto a preço, qualidade e procedência dos produtos da pecuária em geral.

Assim, os distribuidores e varejista são forçados a aumentar o nível de exigência junto aos seus fornecedores de carne suína.

Portanto, esta movimentação na ponta consumidora cumpre um papel crucial no aumento da importância das significativas incertezas envolvidas na pecuária a para a determinação das formas de governança. Assim os agentes do sistema agroindustrial de suinocultura passam a caminhar em busca de arranjos contratuais que diminuam as dúvidas quanto à disponibilidade de produto de alta qualidade, exigido cada vez mais pelos consumidores.



A partir da análise percebe-se a importância da implementação de um Projeto de Desenvolvimento Estruturante que possa organizar a demanda de necessidades do Arranjo, e também articular, sensibilizar e mobilizar agentes de desenvolvimento, agentes de fomento, parceiros tecnológicos e organizações governamentais e não-governamentais de maneira a pensar em conjunto as melhores soluções e estabelecer uma visão de futuro compartilhada para a região, bem como os desafios estratégicos que deverão ser alcançados.

As principais ações que deverão ser implementadas no projeto de desenvolvimento estruturante são:

1) Fortalecer a Dinâmica do Arranjo com a criação de Grupo Gestor para impulsionar as ações a partir do diagnóstico - Esse grupo foi formado pelas lideranças locais e institucionais do arranjo: Associação dos Suinocultores do Vale do Piranga, SAUDALI (Frigorífico) e SEBRAE. Tinha como finalidade consolidar uma proposta inicial de desenvolvimento, chamado de Projeto Catalisador. O grupo gestor tem um coordenador, que foi escolhido pelos participantes. Ele responde com seu prestígio pessoal na rede de relações sociais do local. A sua função principal foi a de estabelecer uma interlocução técnica e política com o governo ou com outras instituições públicas de financiamento e apoio. Foi fundamental a capacidade de tempo e dedicação para a atuação nestas funções executivas. São atribuições do grupo gestor:

- a) apoiar na mobilização dos meios necessários à implantação do projeto catalisador no arranjo;
- b) representar o arranjo junto a lideranças, órgãos e entidades públicas e privadas;
- c) articular-se, localmente, com lideranças, órgãos e entidades públicas, privadas e do Terceiro Setor, com vistas à execução e ao êxito do arranjo;
- d) apoiar na Identificação de demandas e novas oportunidades de promoção do arranjo.

2) Difundir o diagnóstico do Arranjo junto aos produtores e às principais instituições que aderiram ao projeto. O objetivo aqui foi promover o entendimento da realidade da região e dos produtores, de forma a preparar o terreno para o desenvolvimento do planejamento estratégico do Arranjo de Suinocultura. As principais orientações são:

- a) viabilizar cópias do diagnóstico para as principais instituições parceiras;
- b) sinalizar para que analisem os principais pontos que possuam algum tipo de interface com as suas missões, de forma que possam contribuir durante o planejamento estratégico.

3) Realizar o Planejamento Estratégico Participativo. O diagnóstico de competitividade foi a base que forneceu os dados de entrada para o planejamento estratégico do Arranjo. Desta forma todos os atores locais vinculados à especialização produtiva do Arranjo foram convidados a participarem do evento que teve como objetivo definir os principais elementos estratégicos, de maneira a atuar com foco em uma visão de futuro compartilhada e alcançar os desafios estratégicos. O objetivo foi consolidar a pactuação em torno de um Plano de Desenvolvimento, do estabelecimento de uma visão convergente. As principais orientações são:

- a) o Planejamento do Arranjo foi realizado de forma participativa, utilizando a presença de um facilitador;
- b) o planejamento foi realizado utilizando como base as informações levantadas pelo diagnóstico;
- c) todos os atores ligados ao Arranjo foram convidados e o evento teve um alto grau de representatividade das lideranças locais;



- d) o plano de desenvolvimento resultante continha ações de curto, médio e longo prazos;
 - e) a definição pela responsabilidade da execução de cada ação foi definida pelos próprios participantes do arranjo, com base no interesse e competência dos atores envolvidos;
 - f) construiu-se uma agenda de trabalho dos Grupos Temáticos, que foram formados por convergência de interesses;
 - g) implementou-se dois projetos pilotos, que atuaram na dimensão empresarial, visando o atingimento de resultados no curto prazo. Tal ação objetivou mobilizar os empresários através de ações pragmáticas direcionadas para as empresas.
- 4) Estabelecer mecanismos de gerenciamento do projeto. A definição de indicadores e metas associadas a estes indicadores é de fundamental importância para o estabelecimento de um sentido de orientação para as diversas iniciativas. O desenvolvimento contínuo das lideranças que atuam na gestão do projeto foi enfatizado de forma permanente, visando a formação de uma competência adequada para atuação no Arranjo.
- 5) Definição dos Indicadores do APL. O grupo gestor identificou, juntamente com os grupos temáticos, indicadores que foram estabelecidos como referenciais para o Arranjo. Foram estabelecidos indicadores para as três dimensões da competitividade do Arranjo. Além disso, foram obtidos marcos de referência nacionais de outros mercados e também internacionais, de forma a viabilizar a análise comparativa entre o desempenho do Arranjo e esses mercados, bem como com arranjos correlatos.
- 6) Capacitação das instituições que atuam no Arranjo. No processo de capacitação foi enfatizado a busca de competências duráveis como: desenvolvimento da liderança, administração de conflitos, condução de reuniões e captação de recursos.
- 7) Monitoramento, Avaliação de Impactos e Sustentabilidade. O trabalho foi conduzido de forma a gerar sustentabilidade para as iniciativas. Esta sustentabilidade foi baseada num tripé que envolve um sistema de informações, um plano de comunicação e o monitoramento da implementação das ações de curto, médio e longo prazo, além da verificação efetiva dos resultados alcançados e os impactos no contexto do Arranjo.

7 Referências Bibliográficas

ARROW, K. J. The Organization of economic activity: issues pertinent to the choice of market versus nonmarket allocation. In: **The Analysis and evaluation of public expenditure**. Cambridge: Harvard University Press, 1969.

BUENO, Newton P. A nova economia institucional e a historiografia clássica do período colonial brasileiro. IN: **Anais do V Congresso Brasileiro de História Econômica**. Belo Horizonte: ABPHE, 2003. www.scielo.com, acesso em 10 de agosto de 2010.

FIANI, Ronaldo. Teoria dos custos de transação. IN: KUPFER, David. HASENCLEVER, David (org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. São Paulo: Campus, 2002.

SEBRAE. **Diagnóstico do Arranjo Produtivo da Suinocultura de Ponte Nova e Região**. SEBRAE, 2003. 96 p.

SIMON, Herbert A. **Rational Decision Making in Business Organizations**. IN: Economic Sciences, 1978.

MIRANDA, Wender Fraga. *et all.* **A economia dos custos de transação através do desenvolvimento da reputação favorável**. www.congressosp.fipecafi.org/artigos102010/462.pdf, acesso em 10 de agosto de 2010.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional change and economic performance**. Cambridge, 1990.

PERES, Ursula Dias. Custos de Transação e Estrutura de Governança no Setor Público. IN: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, vol. 9, n. 24, p. 15-30, maio/ago. 2007. www.fecap.br/rbgn, acesso em 10 de agosto de 2010.

WILLIAMSON. Oliver E. **The Economic Institutions of Capitalism: firms, markets, relationsl contracting**. London: Collier Macmillan Publishers, 1985.

_____. **The Mechanisms of Governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

_____. Transaction Cost Economics: How it works; where it is headed. IN: **De Economist**. Netherlands, vol. 146, n.1, 1998.