

FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO EM SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS NO BRASIL

Elvis Silvestre dos Santos¹, Sandra Mara de Alencar Schiavi², Amanda Ferreira Guimarães³, Felipe Cardoso Tarifa Vido⁴, Julia Kiill Santos⁵

¹Acadêmico do curso de Administração, Universidade Estadual de Maringá – UEM. elvissds@live.com

²Orientadora, Doutora, Departamento de Administração – UEM. Docente e pesquisadora da Universidade Estadual de Maringá. sandraschiavi@gmail.com

³Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Administração – PPA, Universidade Estadual de Maringá – UEM. amandafguimaraes@live.com

⁴Acadêmico do curso de Agronomia, Universidade Estadual de Maringá – UEM. felipevidoaagro@gmail.com

⁵Mestre em Administração, Universidade Estadual de Maringá – UEM. juliakiill@hotmail.com

RESUMO

Arranjos contratuais inadequados podem comprometer o desempenho de cadeias produtivas, acarretando custos contratuais, problemas de garantia de suprimento e dificuldades de cumprimento de contratos. O emprego de formas plurais de governança pode ser uma alternativa para neutralizar tais danos. Nesta pesquisa, buscou-se analisar as formas plurais de governança em sistemas agroindustriais no Brasil. Para tanto, considerou-se os estudos publicados nos últimos cinco anos que envolvem sistemas agroindustriais que adotaram formas plurais. Tem-se como suporte teórico a Economia dos Custos de Transação (ECT) e Formas Plurais. Essa pesquisa qualitativa descritiva envolveu uso de dados secundários a partir de revisão da literatura e levantamento de estudos publicados. Os resultados demonstram que as pesquisas sobre o tema são recentes e se concentram majoritariamente sobre o setor agroindustrial. Verificou-se que as formas plurais promovem a redução das incertezas mercadológicas e comportamentais envolvidas na transação. Conclui-se que o emprego de formas plurais de governança está alinhado com o proposto pela teoria e é uma alternativa para a eficiência das transações e o desempenho das cadeias produtivas.

PALAVRAS-CHAVE: Cadeia Produtiva; Economia dos Custos de Transação; Estrutura de Governança.

1 INTRODUÇÃO

O agronegócio tem expressiva importância na economia brasileira, com participação de 24,1% no PIB nacional em 2018 (CEPEA, 2019). No cenário mundial, o Brasil se posiciona com um grande produtor, exportador e consumidor de diversos produtos do agronegócio, tais como carnes, soja, milho, laranja, açúcar e café (USDA, 2019). O desempenho do agronegócio depende de ganhos de competitividade dos Sistemas Agroindustriais (SAG), atrelada a um conjunto de fatores institucionais, organizacionais, econômicos, tecnológicos, logísticos e mercadológicos (BATALHA; SOUZA FILHO, 2009), o que envolve coordenação eficiente entre os agentes.

A consideração da abordagem de Sistemas Agroindustriais (SAG), desde a sua concepção por Davis e Goldberg (1957) se consolidou nos estudos sobre análise de competitividade de agentes nos SAGs. Ao se considerar as recentes transformações no agronegócio mundial, observa-se a necessidade de se estudar as particularidades de diferentes contextos produtivos, tecnológicos, estruturais e organizacionais.

A partir de esforços para diferenciação, entende-se que a criação e apropriação de valor dependem do desenho da cadeia, o que envolve diferentes níveis de interdependência e, conseqüentemente, diferentes arranjos horizontais e verticais entre os agentes, e mecanismos de coordenação distintos (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001). Ativos mais específicos e que envolvam recursos estratégicos tendem a demandar arranjos mais complexos ao longo da cadeia, demandando novas formas de organização (SAES; SILVEIRA, 2014).

Conforme exposto por Schnaider, Raynaud e Saes (2014), frequentemente as firmas combinam diferentes formas de governança para um mesmo tipo de transação, o que se

caracteriza como formas plurais. Por essa perspectiva, a escolha da estrutura de governança decorre de outros fatores além dos atributos da transação e do ambiente institucional, destacados pela Economia dos Custos de Transação (ECT) (WILLIAMSON, 1985; 1991). As formas plurais são um fenômeno bastante presente em sistemas agroindustriais no Brasil (MÉNARD et al, 2014).

As falhas de coordenação decorrentes de problemas de desenho da cadeia e da adoção de mecanismos de coordenação inadequados podem comprometer o desempenho de setores agropecuários. Arranjos contratuais inadequados podem comprometer o desempenho dos agentes, refletindo, por exemplo, em altos custos contratuais, problemas de garantia de suprimento e dificuldades de cumprimento de contratos, necessidade de excessivas salvaguardas contratuais e de renegociações posteriores, o que gera ineficiências e consequente perda de competitividade. De acordo com Ménard (2014), o estudo de formas plurais de governança, pode indicar caminhos para organização eficiente das transações em cadeias produtivas. Diante disso, o presente artigo buscou-se analisar as formas plurais de governança em sistemas agroindustriais no Brasil a partir dos estudos publicados nesta temática nos últimos cinco anos.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS (SAG) E SISTEMAS AGROALIMENTARES DIFERENCIADOS (SAD)

Sistemas Agroindustriais têm sua base em duas vertentes independentes: Ray Goldberg (1957, 1968), que apresentou a abordagem Agribusiness Systems Approach, e Coase (1937) que ampliou o conceito da firma abrangendo os contratos que regulam transações. Para Goldberg (1968), um sistema agroindustrial compreende os setores envolvidos na produção, transformação e comercialização de um produto básico, até chegar ao consumidor final.

A relação entre os agentes econômicos dentro de uma cadeia produtiva é o que caracteriza os Sistemas Agroindustriais (SAGs). Tal relação, dá origem a estratégias que são regidas a partir dos conceitos de ambiente organizacional e ambiente institucional, e tratam de um tipo de produto com dimensão geográfica variável. Para Zylbersztajn (1995, 1996), os SAGs podem ser estudados considerando os diferentes graus de complexidade e agregação de valor, e no mesmo sistema agroindustrial, podem coexistir diferentes arranjos institucionais dependendo dos atores envolvidos e do grau de complexidade da transação. Os elos fundamentais de uma cadeia produtiva para se compreender Sistemas Agroindustriais são: os setores produtivos, o ambiente institucional, o ambiente organizacional e as transações que conectam os agentes produtivos (ZYLBERSZTAJN; NEVES, 2000). No que concerne o agronegócio, de acordo com Farina (1994) existem diversos SAGs de inúmeros produtos. Características da produção, do processamento e da comercialização de cada produto influenciam a organização do SAG.

Segundo Bánkuti (2016), quando um sistema tem organização das atividades produtivas e dos agentes voltada para a diferenciação dos produtos ou dos canais de distribuição, associando atividades rurais e não rurais, incluindo a diferenciação relacionada a atributos de qualidade intrínsecos e extrínsecos, por atributos de procura, de experiência ou de crença, surge um Sistema Agroalimentar Diferenciado (SAD). Consequentemente, os Sistemas Agroalimentares Diferenciados objetivam a *descomoditização* do produto, a partir de ações e atividades no segmento da produção rural (BÁNKUTI, 2016).

O bom funcionamento dos SAGs e dos SADs depende a interação e organização eficiente das transações entre os elos da cadeia. Nesse contexto, a Teoria dos Custos de Transação e de Formas Plurais, essa, foco do presente trabalho, se mostram adequadas. Na próxima seção serão exploradas essas duas teorias.

2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO (ECT) E FORMAS PLURAIS

A Teoria dos Custos de Transação (TCT) surgiu a partir dos estudos de Ronald Coase, em 1937 (FARINA; AZEVEDO; SAES, 1997). Coase (1988) centra sua análise de coordenação de transações em duas formas, mercado e firma, que concorrem na medida em que possuem a função comum de coordenar a atividade econômica; tal coordenação é ditada de acordo com a magnitude dos custos envolvidos na relação, fazendo com que uma seja preferível à outra. Estes custos, uma vez que separados dos custos de produção, receberam o nome de Custos de Transação, visto que se relacionam com a maneira pela qual se processa uma transação. Segundo Coase (1988), estes custos seriam de duas naturezas: custos de coleta de informações e custos de negociação e estabelecimento de um contrato.

Posteriormente, à luz dos trabalhos de Coase, Oliver Eaton Williamson (1985) propõe a transação como uma unidade de análise, de modo que a partir disso, a Economia dos Custos de Transação (ECT) objetivasse controlar os direitos de propriedade por meio do alinhamento de estruturas de governança, bem como propor diferentes formas organizacionais para a coordenação de transações. As estruturas de governança são os meios de coordenação das transações. Elas são condicionadas pelos regramentos do Ambiente Institucional. Entretanto, fatores como a cultura e costumes dão à estas estruturas um caráter considerado regras informais.

Dois pressupostos comportamentais são indicados nas transações, relacionados ao oportunismo e à racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). Enquanto o oportunismo decorre de um comportamento autointeressado onde não há restrição para o comportamento dos agentes e ações como mentir, enganar e trapacear são esperadas do indivíduo que puder vir a se beneficiar da transação, a racionalidade limitada indica a dificuldade para obtenção de dados concisos para elaboração de contratos que cubram todas as futuras contingências na relação das partes, do alto custo necessário para angariar informações; assim, os agentes limitam o uso da racionalidade e se contentam com a elaboração de contratos satisfatórios e não plenos, visando que estes cubram as lacunas já conhecidos de forma que haja uma redução no risco da transação (WILLIAMSON, 1985).

Contudo, as transações são diferentes entre si, e por conta disso, há diversas estruturas de governança para regê-las; tal diversidade é concebida a partir dos atributos intrínsecos às transações os atributos ligados à TCT são três e foram elencados por Williamson (1985) em frequência, incerteza e especificidade de ativos.

A frequência diz respeito à recorrência das transações. As transações se efetivam em diferentes níveis de tempo; as esporádicas, que acontecem apenas uma vez, no qual que não é viável a elaboração de uma estrutura de governança complexa, em que a transação acontece pelo mercado *spot*. (WILLIAMSON, 1991).

A incerteza, segundo Azevedo (2000), é fundamental para se ampliar lacunas que um contrato não pode cobrir. Em um ambiente incerto, os agentes não conseguem prever as ações futuras e, assim, gera-se espaço para renegociações. Uma vez existindo esse espaço, as chances de se observar comportamento oportunista entre as partes é maior, resultando em perdas. A incerteza está ligada a fatores externos aos agentes da transação que não possuem controle sobre eles, tal como economia e meio ambiente. Quando uma ação inesperada acontece, acarreta custos de transação para as partes (AZEVEDO, 2000).

Os ativos específicos são aqueles que possuem dificuldade de utilização em uma função diferente para a qual foram moldados sem que se sacrifique os custos de produção (WILLIAMSON, 1991). As transações de ativos específicos são acompanhadas do pressuposto de oportunismo e contratos incompletos, acarretando altos custos de

transação. Tais ativos possuem maior valor quando estão empregados na transação à qual são específicos (WILLIAMSON, 1985).

Os ativos influenciam na escolha por determinada estrutura de governança. Williamson (1985) propõe uma ordenação para as variadas maneiras cuja uma transação pode se efetivar a partir de formas organizacionais. Inicia-se pelo mercado *spot*, em seguida há contratos de longo prazo e, por fim, a hierarquia ou integração vertical (onde há apenas uma única firma realizando a transação). Quanto mais próxima da hierarquia, maior será o controle sobre a transação.

Williamson (1985) não considerou diretamente a ideia de firmas utilizando mais de uma estrutura de governança simultaneamente para a mesma função (SILVEIRA *et al.*, 2014). Entretanto, Bradach e Eccles (1989) identificaram este fenômeno e o definiu como formas plurais. De acordo com os autores, formas plurais podem ser definidas como “um arranjo onde mecanismos de controle organizacional distintos são operados simultaneamente para a mesma função pela mesma firma”.

A justificativa para a coexistência de várias estruturas de governança em uma mesma firma apresenta diversas explicações para o fenômeno. Tais justificativas se apoiam na Economia dos Custos de Transação e na Visão Baseada em Recursos, podendo ser divididas em três grupos: a) diferentes atributos da transação; b) formas plurais como uma situação transitória; e c) formas plurais estáveis (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002; PARMIGIANI, 2007; MELLO e PAULILLO, 2010).

Bradach e Eccles (1989), pioneiros no estudo de formas plurais, afirmam que a adoção de tais formas de governança está ligada ao uso de uma estrutura de governança que tem como finalidade gerenciar uma outra, aproveitando assim de todas as vantagens que uma relação entre produtor e comprador podem proporcionar.

A adoção de formas plurais de governança pode ser explicada a partir dos atributos da transação, características internas, regimentos do ambiente institucional, por complementariedade, pressupostos comportamentais, entre outros. O objetivo geral é obter vantagem competitiva e amenizar os riscos inerentes à transação (SILVEIRA *et al.*, 2014).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir de uma abordagem qualitativa, realizou-se revisão teórica a fim de contextualizar Sistema Agroindustrial (SAG) e Sistema Agroindustrial Diferenciado (SAD), bem como apresentação da Economia dos Custos de Transação (ECT) e Formas Plurais. Posteriormente, foi realizada revisão bibliográfica de artigos científicos, livros, capítulos de livros, teses e dissertações sobre formas plurais em sistemas agroindustriais.

A busca pelos trabalhos se deu por meio do *website* Google Acadêmico®, a partir do uso da palavra-chave “formas plurais de governança” que filtrou os estudos que continham tal temática. Foram separados os 40 trabalhos mais citados no período de 2014 até 2019 e, após leitura prévia, foram selecionados 14 estudos dentre os 40 que apresentaram Formas Plurais no contexto agroindustrial. Para análise dos dados, observou-se as seguintes variáveis: autor, objeto de estudo, método e resultados, que compreendem a análise das estruturas de governança das formas plurais. As informações foram tabuladas no *software Excel*, para posterior análise.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir dos dados obtidos, verificou-se uma diversidade nos estudos de Formas Plurais de governança. No que tange ao objeto de estudo do presente artigo, verificou-se que eles são majoritariamente ligados ao setor agroindustrial o que se justifica a partir da importância do agronegócio para a economia brasileira (CEPEA, 2019).

No que diz respeito ao método de pesquisa empregado, notou-se que 78,57% dos casos analisados foram desenvolvidos a partir de métodos qualitativos, o que pode ser justificado pelos atributos e pressupostos comportamentais (WILLIAMSON, 1985, 1991; AZEVEDO, 2000), que compõem cada objeto analisado. Por fim, constatou-se que as pesquisas são recentes e apresentam crescimento ao longo do período analisado, sendo que foram publicadas em maior número entre os anos de 2015, 2016 e 2017.

As informações sobre os artigos supracitados estão elencadas no quadro 1.

Quadro 1: Estudos de Formas Plurais no setor Agroindustrial desde 2015

AUTOR	OBJETO	MÉTODO	RESULTADOS
Silveira <i>et al.</i> (2014)	Boi gordo	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> e Contratos
Foscaches, Saes e Vacari (2016)	Café no Brasil	Quantitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Cano (2016)	Cana-de-açúcar	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Gonçalves e Silva (2015)	Mecanismo de coordenação da Confiança	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Dias, Fagundes e Caleman (2016)	Indústrias e Suinocultores	Qualitativo	Contratos e Hierarquia
Dorneles <i>et al.</i> (2014)	Apicultura	Qualitativo	Contratos e Hierarquia
Quevedo (2017)	Assentamento de Reforma Agrária	Quantitativo	Mercado <i>Spot</i> e Contratos
Cano, Feltre e Paulillo (2015)	Cana-de-açúcar	Quantitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Nunes (2015)	Teorias da firma, governança e formas plurais	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Zanella (2017)	Frango	Qualitativo	Contratos e Hierarquia
Diniz (2019)	Leite	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> e Contratos
Rodrigues (2016)	Franquias Agroindustriais	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Paloschi Tome e Schmidt (2015)	Cana-de-açúcar	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia
Felipe (2015)	Fécua da Mandioca	Qualitativo	Mercado <i>Spot</i> , Contratos e Hierarquia

Fonte: elaborado pelo autor (2019).

Como principais resultados, verificou-se que a depender do estudo, diferentes estruturas de governança foram adotadas. Silveira *et al.* (2014) analisou os condicionantes da adoção de formas plurais nas transações de compra de boi gordo por frigoríficos brasileiros, com base em três empresas, a partir de um estudo qualitativo com aplicação de estudos de casos. Observou-se que, apenas uma das empresas adota formas plurais para coordenar suas transações, sendo que as outras duas empresas obtiveram a totalidade de seu suprimento de animais mediante transações no mercado *spot*. A empresa, ao adquirir parte da matéria-prima via contratos a termo e outra parte via mercado *spot*, obteve maior rentabilidade, sugerindo forte relação entre a estratégia da companhia e o uso de formas plurais de governança.

Foscaches, Saes e Vacari (2016) analisaram as formas plurais na aquisição de matéria prima na cadeia do café no Brasil com foco no setor de torrefação e moagem; a partir de um estudo quantitativo com aplicação de questionários em 120 empresas, constataram que as formas plurais estão presentes em 16,6% da amostra escolhida. Foi observado que o tempo de atuação das empresas no mercado está diretamente ligado com

a aplicação de formas plurais, a partir da perspectiva de que quanto menor for o tempo de mercado, maior a probabilidade de se empregar formas plurais de governança.

A tese desenvolvida por Cano (2016) apresentou resultados decorrentes da observação das transações de suprimento de cana-de-açúcar em quatro unidades de agroindústrias paulistas. Os arranjos plurais encontrados trata-se de uma estratégia estável, ou seja, que não há perspectiva de adoção de apenas uma estrutura. No processo de decisão acerca das estruturas, os agentes não levaram em consideração os custos de transação de cada alternativa e não os pensaram individualmente, por mais que sejam os atributos da transação, notadamente a especificidade de ativos nas dimensões locacional, física e temporal. Entre os motivos identificados nas unidades utilizadas para o emprego de arranjos plurais, encontrou-se: destaque para a existência de *path dependence* em relação a decisões de governança passadas. Foram encontrados desde arranjos baseados na hierarquia até os baseados em negociações *spot*.

O estudo de Gonçalves e Silva (2015) revisitou o conceito de mecanismo de coordenação analisando a confiança como um mecanismo de coordenação na análise de formas organizacionais plurais no agronegócio. Para os autores, estruturas de governança e formas organizacionais possuem grandes volumes de pesquisa na academia, enquanto os mecanismos de coordenação ficaram esquecidos. Em seu estudo, a partir da análise teórica do mecanismo da confiança, concluíram que a confiança atende aos propósitos de um mecanismo de coordenação.

Dias, Fagundes e Coleman (2016) caracterizaram as formas de governança da relação entre indústrias e suinocultores no estado do Mato Grosso do Sul. Para tal, utilizaram uma abordagem qualitativa a partir de dados secundários e aplicação de entrevistas face a face com os indivíduos responsáveis pela relação com os produtores, de duas indústrias responsáveis por mais de 90% da capacidade total de absorção de suínos no estado. Os resultados indicaram a presença de formas plurais, representadas pelas estruturas híbrida e hierárquica, decorrentes da insuficiência da quantidade de leitões com determinado nível de especificidade e qualidade.

Dorneles *et al.* (2014) observaram os atributos das transações e estruturas de governança do setor apícola no Mato Grosso do Sul. A partir de entrevistas realizadas, constatou-se que os produtos apícolas constituem ativos específicos, bem como evidenciou-se que a associação desempenha um papel de destaque no compartilhando de informações, estando diretamente relacionada à racionalidade limitada dos agentes envolvidos. O oportunismo não se revelou nas transações analisadas e notou-se a pouca incerteza nessas transações. Em decorrência, percebeu-se que as transações são baseadas na confiança, por isso os contratos informais prevalecem. Além disso, foram encontradas situações em que se aplicam as duas estruturas de governança proposta por Williamson (1985) para além do mercado: híbrida, a partir da proposição de contratos para reger as transações, e hierarquia, por conta da alta especificidade de ativos do objeto analisado.

Quevedo (2017) em sua tese de doutorado realizou uma pesquisa quantitativa em um assentamento de reforma agrária onde os produtores entregam as produções por meio de mecanismos de governança distintos e o contexto social exerce importância para determinadas decisões. As formas híbridas prevalecem como estrutura de governança, destacando contratos relacionais com atravessadores, o uso da forma híbrida incentivada por grupo também está presente via cooperativa do assentamento. Grande parte da produção foi comercializada via mercado *spot*.

Cano, Feltre e Paulillo (2015) identificaram a estabilidade das formas plurais de governança das transações de suprimento de cana-de-açúcar diante de uma possível elevação do uso da governança via integração vertical, famosa em grande parte da literatura agroindustrial canavieira. Analisaram dados de produção de três safras informados por 65 unidades produtoras de cana instaladas em São Paulo. A partir disso,

concluíram que as estratégias de governança utilizadas pelas unidades se mostram estáveis, sendo pouco significativa a migração do uso de formas plurais para uma única forma de governança, visto que há o emprego das três estruturas: mercado, contratos e hierarquia.

Já Nunes (2015) realizou um estudo teórico qualitativo em sua tese de doutorado onde concluiu que, embora no modelo proposto por Williamson (1985, 1991) há sempre uma estrutura de governança adequada para determinada situação, há inúmeros cenários onde as firmas utilizam de formas plurais. A partir disso, ele analisou a capacidade de o agente comparar todas as alternativas para a condução das transações e restringe o conjunto de informações disponíveis ao agente para a tomada de decisão acerca das estruturas mais adequadas, ou seja, o emprego de determinada estrutura dependeria para além do conhecimento dos agentes, abrangendo o ambiente institucional.

Zanella (2017) analisou determinantes da estrutura de governança na cooperativa central Aurora Alimentos (frangos), para tal, realizou entrevistas e análise documental. Foi identificada a presença de formas plurais e não plurais de governança: onde existem formas plurais, há tendência para a integração vertical a montante ao processo de distribuição, ou seja, nos elos da cadeia que antecedem a distribuição, a melhor alternativa é a integração das atividades uma vez que acarretará em possibilidade de controle e redução dos custos de produção. Enquanto isso a produção de ovos e criação de frangos tem como estrutura predominante a forma híbrida, visto os processos padronizados com direitos de propriedades claramente definidos, estando os recursos estratégicos preservados. No processo de distribuição, porém, a forma plural tende a se manter estável, visto que as diferentes estruturas de governança utilizadas para coordenar a mesma atividade atendem públicos distintos, logo, precisam coexistir.

Ao analisar a cadeia produtiva do leite no estado do Paraná, Diniz (2019) desenvolveu uma pesquisa qualitativa que aprofundou o conhecimento nas estruturas de governança adotadas na transação da cadeia supracitada. A partir de doze entrevistas com laticínios, observou-se a presença de contrato informal marcada pela incerteza com relação ao fornecimento de leite pelos produtores, renegociações de contratos mensais e variação no preço pago ao produtor. No que concerne à estruturas de governança, identificou-se a presença predominante de formas híbridas e constatou-se que 66% dos laticínios adotam formas plurais para transacionar com fornecedores de leite, em que a estrutura de governança mais utilizada é contratos e mercado *spot*, estratégia adotada para mitigar os gargalos enfrentados na transação.

Rodrigues (2016) ao estudar a governança plural em franquias agroindustriais identificou a evidência de que as particularidades das cadeias e produtos agroindustriais têm importante papel no uso da pluralidade organizacional; os conceitos de complexidade, posicionamento estratégico e ambiguidade mostraram-se empiricamente válidos e robustos na explicação do fenômeno das formas plurais, tendo os atributos das transações contribuído para isso devido às diversas interfaces verificadas entre eles e os demais constructos e os fatores tradicionais, que usualmente definem o nível ideal de integralização em uma rede de franquias.

Paloschi Tome e Schmidt (2015) analisaram os fatores que influenciam na escolha das estruturas de governança na agroindústria canavieira paranaense. A partir de entrevistas com duas indústrias distintas, identificaram que nas transações de cultivo, colheita e transporte de cana, a primeira verticaliza, enquanto a segunda adota contrato com intervenção, verticalização e contrato simples, indicando forma plural de governança. No que concerne a compra de insumos, ambas utilizam mercado *spot* ou contrato simples. As transações de comercialização e transporte de açúcar e etanol, a primeira utiliza mercado, contratos simples e cooperação, ao passo que a segunda utiliza apenas cooperação. Incerteza e racionalidade limitadas foram os fatores mais relevantes para a

escolha das estruturas de governança pela primeira, para a segunda, foi o cooperativismo. Os atributos da transação influenciaram as escolhas das estruturas de governança.

Por fim, Felipe (2015) analisou a cadeia agroindustrial da fécula de mandioca no estado do Paraná, seus resultados apontaram que diferentemente do que diz a literatura, os atributos da transação (especificidade de ativos, incerteza e frequência) não foram levados em consideração para a escolha da estrutura de governança das transações, prevalecendo-se em sua maioria pela coordenação no mercado *spot*. Os resultados indicaram ainda a existência da pluralidade nas transações em diversos níveis, desde com diferentes agentes, com agentes similares e em uma mesma transação - uma vez que a combinação de diferentes estruturas de governança pode diminuir custos de transação e até mesmo aumentar a eficiência da indústria.

A partir do exposto é possível observar as particularidades para adoção de determinada estrutura de governança. Enquanto os atributos da transação e pressupostos comportamentais (WILLIAMSON 1985, 1991) foram importantes para a escolha dos arranjos plurais na agroindústria canavieira paranaense (PALOSCHI TOME; SCHMIDT, 2015), a cadeia agroindustrial da fécula de mandioca possui a maioria de suas transações no mercado *spot* sem se levar em consideração nenhum dos fatores citados anteriormente (FELIPE, 2015).

O emprego das formas plurais de governança nos estudos analisados busca minimizar os custos de transação e proporcionar segurança para as partes envolvidas a fim de reduzir a incerteza entre os agentes (DINIZ, 2019), por conta da diferença entre os atributos da transação, o que corrobora com SILVEIRA *et al.* (2014), que propôs que a adoção das formas plurais é consequência das diferenças nos ativos específicos, frequência e incerteza. Os estudos analisados estão de acordo com tal preposição, uma vez que as formas plurais adotadas atendem as expectativas dos agentes envolvidos na transação, conferindo lucro e segurança para as partes.

No que diz respeito aos três grupos de justificativas para o uso de formas plurais (ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002; PARMIGIANI, 2007; MELLO; PAULILLO, 2010), identificou-se no primeiro grupo, que analisa formas plurais a partir de diferentes atributos da transação, os trabalhos de Foschates, Saes e Vacari (2016), Dias, Fagundes e Coleman (2016), Nunes (2015), Diniz (2019) e Paloschi Tome e Schmidt (2015). Quevedo (2017) tem seu trabalho enquadrado no segundo grupo ao conceber o uso de mais de uma estrutura de governança como transitório.

Já o terceiro grupo que dita que formas plurais são estáveis e consistem em parte da estratégia de coordenação das transações adotadas pela firma, agrega os trabalhos de Cano (2016), Dorneles *et al.* (2014), Cano, Feltre e Paulillo (2015), Zanella (2017), Rodrigues (2016) e Felipe (2015).

5 CONCLUSÕES

Foram observados artigos que focam seus estudos no agronegócio dentre os quarenta mais citados nos últimos cinco anos, todos partem dos estudos de Williamson (1985) na busca por compreender as decorrências do emprego de formas plurais de estruturas de governança. De modo geral, notou-se que, os autores preocupam-se em delimitar o objeto de estudo de maneira específica para que os resultados sejam aplicáveis à realidade, ou seja, retratam a realidade por trás de cada situação analisada. Foram identificadas todas as estruturas de governança: mercado, híbrida e integração vertical.

A partir dos 14 estudos analisados, foi possível identificar que cinco empregam formas plurais de governança por conta das diferenças presentes nos atributos da transação. Um estudo faz uso de formas plurais de maneira transitória visando a permanência de apenas uma estrutura de governança no final do período. Contudo,

observou-se que seis estudos empregam arranjos plurais por conta da estratégia de coordenação que faz com que seja necessário a existência de mais de uma estrutura.

Embora na concepção de Williamson (1985) a melhor forma de governança é aquela que minimiza os custos de transação, os estudos analisados no presente artigo demonstram que o emprego de mais de uma das estruturas de governança de forma simultânea proporcionam bons resultados para os agentes que as empregam na maioria dos casos, por mais que estes últimos em determinadas situações escolham as estruturas de governança ao acaso sem considerar fatores importantes como, por exemplo, os atributos da transação e pressupostos comportamentais.

Conclui-se a partir deste estudo que o emprego de formas plurais é uma alternativa que, quando escolhida com consciência e análise crítica, pode proporcionar resultados positivos para os agentes que transacionam, tais como redução do custo de transação e aumento de participação no mercado. A partir dessa obtenção de valor para as partes, ao passo que as transações avançam no mercado, impactará também a macroeconomia contribuindo para aumento de índices globais de medição de crescimento econômico, tal como o Produto Interno Bruto (PIB). Assim, sugere-se como estudos futuros a execução de estudos quantitativos que busquem analisar o impacto financeiro do emprego de formas plurais para os agentes. No que concerne os estudos qualitativos, que busquem entender como o emprego de formas plurais nas principais culturas do Brasil diminuem problemas relacionados a incerteza e oportunismo entre as partes envolvidas.

6 REFERÊNCIAS

BÁNKUTI, Sanda Mara Schiavi. Differentiated Agrifood Systems (DAS): organizational arrangements for small and mid-sized farmers. In: II Simpósio Internacional em Agronegócio e Desenvolvimento - SIAD. **Anais...** disponível em: <http://www.inscricoes.fmb.unesp.br/upload/trabalhos/201612917919.pdf>. Acesso em: 12 fev 2019.

BATALHA, M. O. SOUZA FILHO, H.M. Analisando a Competitividade de Cadeias Agroindustriais: uma proposição metodológica. In: BATALHA, M.O. SOUZA FILHO, H. M. (Eds) Agronegócio no MERCOSUL: uma agenda para o desenvolvimento. São Paulo: Atlas, 2009.

BRADACH, J. L. ECCLES, R.G. Price, authority, and trust: from ideal types to plural forms. *Annual Review of Sociology*, Palo Alto, v. 15, p. 97-118, 1989.

CANO, Antonio et al. Formas plurais de governança das transações de suprimento de cana-de-açúcar: estudo de casos polares em quatro unidades da agroindústria canavieira paulista. 2016.

CANO, Antonio; FELTRE, Cristiane; PAULILLO, Luiz Fernando de O. INTEGRAÇÃO VERTICAL E A ESTABILIDADE DAS FORMAS PLURAIS DE GOVERNANÇA DAS TRANSAÇÕES DE CANA: análise de dados em usinas paulistas. **53º Congresso da SOBER**. UFPB, João Pessoa – PB, 2015.

CEPEA. Centro de estudos avançados em economia aplicada. **PIB do agronegócio brasileiro**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/br/pib-do-agronegocio-brasileiro.aspx>. Acesso em 28 abr 2019.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: MacGraw-hill do Brasil, 1983.

COASE, Ronald H. The nature of the firm: Origin. **Journal of law, economics, & organization**, v. 4, n. 1, p. 3-17, 1988.

GOLDBERG. D. R. **A concept of agribusiness**. Boston: Harvard University, 1957.

DE AZEVEDO, Paulo Furquim et al. Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Instituto de Economia Agrícola**, 2000.

DIAS, Daniela Teixeira; FAGUNDES, Mayra Batista Bitencourt; DE QUEIROZ CALEMAN, Silvia Morales. Formas de governança: relação entre indústrias e suinocultores em Mato Grosso do Sul. **Informe Gepec**, v. 20, n. 1, p. 45-60, 2016.

DINIZ, Victoria Maria Ferreira. Análise das estruturas de governança de laticínios e produtores no Oeste do Paraná sob a ótica dos custos de transação e formas plurais. 2019.

DORNELES, Tathiane Marques et al. Análise dos atributos das transações e estruturas de governança do setor apícola de Mato Grosso do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 2, 2014.

FARINA, E. M. M. Q. Desregulamentação e o controle do abuso do poder econômico: teoria e prática. **Revista de Economia Política**, v. 14, n. 3, p. 78-9, 1994.

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

FELIPE, Fábio Isaias et al. Determinantes das estruturas de governança das fecculárias na compra de mandioca no estado do Paraná. 2015.

FOSCACHES, Caroline; SAES, Maria Sylvia Macchione; VACARI, Gabriela Feresin Jardim. Formas plurais na aquisição da matéria-prima: uma análise do setor de torrefação e moagem de café no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 78, p. 507-520, 2016.

GONÇALVES, Wilson Magela; DA SILVA, Tania Nunes. Revisitando o conceito de mecanismo de coordenação: confiança como um mecanismo de coordenação na análise de formas organizacionais plurais no agronegócio. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 2, n. 3, p. 15-26, 2015.

LAZZARINI, S., CHADDAD, F. COOK, M. Integrating Supply Chain and Network Analysis: The Study of Netchains. **Journal on Chain & Network Science**, 2001, n. 1, p. 7- 22.

MENARD, C. et al. **Economia das Organizações**. Formas plurais e desafios. Sao Paulo: Atlas, 2014.

MELLO, F. O. T. e PAULILLO, L. F. O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, Brasília, v. 48, n. 1, p. 135-139, 2010.

NUNES, Rubens. **Teorias da firma, governança e formas plurais**. 2014. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. *Strategic Management Journal*, Hoboken, v. 28, n. 3, p. 285-311, 2007.

PALOSCHI TOME, Luiz Henrique; SCHMIDT, Carla Maria. Estruturas De Governança Na Agroindústria Canavieira Paranaense: Uma Análise Sob A Ótica Da Nova Economia Institucional. *Revista de Economia e Agronegócio/Brazilian Review of Economics and Agribusiness*, v. 12, n. 822-2016-54283, p. 93-124, 2015.

QUEVEDO, Caroline Foschaches de Oliveira. **A lógica nas escolhas dos mecanismos de governança: a influência da identidade social**. 2016. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

RODRIGUES, Fernanda Chaves et al. Análise da governança plural em franquias agroindustriais: casos de carnes e hortaliças no Centro-Oeste e Sul do Brasil. 2016.

SAES, M. S. M. SILVEIRA. R.L.F. Novas formas de organização das cadeias agrícolas brasileiras: tendências recentes. *Estudos, Sociedade e Agricultura*, n. 22, v. 2, 2014.

SCHNAIDER, P.S.B. RAYNAUD, E. SAES, M.S.M. O fenômeno das formas plurais. In: MENARD, C. et al. **Economia das Organizações**. Formas plurais e desafios. Sao Paulo: Atlas, 2014.

SILVEIRA, Rodrigo Lanna Franco da et al. Formas plurais de governança: uma análise das transações de suprimento entre frigoríficos e pecuaristas. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 52, n. 4, p. 761-782, 2014.

USDA. United States Department of Agricultural. **Production, Supply & Distribution Online**. Disponível em: <https://apps.fas.usda.gov/psdonline/app/index.html#/app/advQuery>. Acesso em 12 abr 2019.

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

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics and organizational theory. *Journal of Industrial and Corporate Change*, v. 2, p. 107-156, 1993.

WILLIAMSON, Oliver E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative science quarterly*, p. 269-296, 1991.

ZANELLA, Cleunice et al. Determinantes da estrutura de governança na cooperativa central Aurora Alimentos (aves)-formas plurais e não plurais: uma análise a partir dos custos de transação, custos de mensuração e recursos estratégicos. 2017.

ZYLBERSTAJN, D. *et al.* **Economia e Gestão de Negócios Agroalimentares**. 1. Ed. São Paulo. Pioneira: 2000.

ZYLBERSZTAJN, Décio; NOGUEIRA, Antonio Carlos Lima. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. *Economia e Sociedade*, v. 11, n. 2, p. 329-346, 2002.