

ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS ESTRATÉGICOS: um estudo em destilarias do Estado do Paraná

Autoria: Cleicielle Albuquerque Augusto, José Paulo de Souza, Sílvio Antonio Ferraz Cário

RESUMO

Neste artigo apresenta-se como objetivo compreender como se configuram as estruturas de governança, ao se considerar recursos e capacidades diferenciadas, nas relações envolvendo produtores e processadores em destilarias no Estado do Paraná. Esse entendimento é buscado a partir dos aspectos complementares das abordagens da Economia dos Custos de Transação (ECT) e da Visão Baseada em Recursos (VBR), visando apreender como elas interagem na configuração dos limites da firma. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa, descritiva e de corte transversal, com perspectiva longitudinal. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas com gerentes agrícolas e produtores contratados de cinco, das sete, destilarias paranaenses e, posteriormente, foram interpretados por meio do método de análise de conteúdo. Os resultados demonstraram forte tendência para estruturas tendendo à integração vertical, que se dão, em sua grande maioria, por meio de parceria do tipo arrendamento. A segunda opção de arranjo organizacional tem sido o contrato de parceria agrícola, seguido pelo contrato de fornecimento. A integração vertical e o mercado não são normalmente empregados. Em relação aos recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva para as destilarias, a localização e a distância média das propriedades contratadas foram os mais citados. Além desses, a capacidade de expansão (devido à fertilidade do solo, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores), a transparência, bem como a reputação, a fidelidade, a tradição e o conhecimento foram outros recursos estratégicos identificados. A complementaridade é ratificada a partir da consideração de que os recursos estratégicos identificados, tais como localização, distância, conhecimento, entre outros, influenciam na escolha de estruturas de governança mais integradas verticalmente. Essas, por sua vez, são escolhidas para explorar, proteger e obter vantagens competitivas por meio do controle obtido sobre esses recursos. Além disso, a escolha das destilarias em controlar, ou ao menos participar do plantio e colheita da cana, se dá devido às suas capacidades internas (VBR) que, na maior parte das vezes, são superiores a dos contratados, e não somente devido aos custos de transação envolvidos (ECT). Conclui-se, portanto, que a escolha das relações contratuais mais verticalizadas como forma predominante de estrutura nas destilarias pesquisadas ocorre porque, além de proteger os ativos específicos e recursos estratégicos contra comportamentos oportunistas, esse tipo de relação permite às destilarias o controle necessário para obter e explorar vantagens competitivas a partir desses recursos.

1 INTRODUÇÃO

É fato que os biocombustíveis ganharam notoriedade, e a produção de álcool brasileira tem ocupado uma posição de destaque no cenário internacional. Nesse contexto, o Estado do Paraná ocupa a posição de segundo maior produtor nacional de álcool, apresentando um perfil moderno e sendo superado, nesse aspecto, apenas pelo estado de São Paulo (LINS; SAAVEDRA, 2007). De acordo com dados da Alcopar (2010), no período de 2002 a 2009, houve um aumento de 52% na área utilizada para o plantio de cana-de-açúcar no Estado do Paraná, o que significou um acréscimo de 90,2% da produção de álcool paranaense.

Tendo-se em vista que a produção de álcool não envolve apenas um segmento, existindo uma relação de interdependência entre produtores e processadores, surge a questão da coordenação e governança. Essa coordenação se dá por meio de estruturas de governança que sejam capazes de minimizar os custos de transação envolvidos. Tradicionalmente, as estruturas de governança têm sido estudadas por abordagens da Nova Economia Institucional (NEI), especialmente pela Economia dos Custos de Transação (ECT), a partir dos trabalhos de Coase (1937); Williamson (1975, 1985, 1996); Klein, Crawford e Alchian (1978). Entretanto, estudos mais recentes têm buscado na abordagem da Visão Baseada em Recursos (VBR), fundamentada nos estudos de Penrose (1959); Wernerfelt (1984); Barney (1991); Peteraf (1993), aspectos complementares na configuração dessas estruturas, visando responder algumas limitações na explicação das fronteiras da empresa.

Discussões sobre a complementaridade entre as duas abordagens têm sido percebidas nos trabalhos de Langlois (1992); Ghoshal e Moran (1996); Poppo e Zenger (1997); Combs e Ketchen (1999); Williamson (2002); Foss e Foss (2001; 2004); Jacobides e Winter (2005), Argyres e Zenger (2008); Saes (2009). Segundo esses autores, a ECT e a VBR trabalham com fenômenos sobrepostos e, muitas vezes, complementares. Isso porque, a história da firma, os seus recursos e capacidades, aspectos trabalhados pela VBR, influenciam na escolha da estrutura de governança adequada e nos limites da firma, questões tratadas pela ECT.

Essa discussão se torna relevante a partir da constatação de Argyres e Zenger (2008) de que uma falsa dicotomia entre a ECT e a VBR tem emergido, uma vez que a ECT, devidamente compreendida, é preocupada com a questão de quais escolhas de governança facilitam o desenvolvimento de recursos e capacidades. Portanto, os autores defendem que “[...] os estudiosos devem tratar considerações sobre capacidades como inextricavelmente entrelaçadas com a lógica dos custos de transação, e devem procurar analisar os aspectos desta complexa interação” (ARGYRES; ZENGER, 2008, p. 29, tradução nossa).

Sendo assim, levantou-se a seguinte questão de pesquisa: Como se configuram as estruturas de governança (ECT), ao se considerar recursos e capacidades diferenciadas (VBR), nas relações envolvendo produtores e processadores em destilarias no Estado do Paraná? As evidências quanto à importância de se entender as problemáticas transacionais entre produtor e processador no setor, envolvendo conhecimento técnico, dependência e garantias de direito de propriedade, e aquelas de relevância teórica citadas acima, definem a validade do presente estudo e seu caráter inovador.

Nessa orientação, a resposta a pergunta apresentada indicou, inicialmente, a necessidade de se apresentar os tipos de estruturas de governança adotadas e de se descrever como elas definem condições operacionais específicas às atividades das destilarias e dos produtores estudados. Em seguida, tratou-se da identificação dos recursos estratégicos das destilarias pesquisadas. Por fim, buscou-se descrever como as estruturas de governança são configuradas entre processadores e produtores contratados, ao se considerar os recursos e capacidades diferenciados. Para atingir os objetivos propostos, o trabalho apresenta, além desta introdução, uma seção contemplando o referencial teórico utilizado, discutindo a ECT e a VBR em termos de características principais e aspectos complementares; outra seção

apresentando os resultados alcançados; uma última seção com as conclusões obtidas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A ECT surgiu com Ronald Coase que introduziu em seu célebre artigo “*The nature of the firm*”, em 1937, uma nova perspectiva para o entendimento das estratégias empresariais ao mostrar que existem custos, além dos custos de produção, associados ao funcionamento dos mercados: os custos de transação (LANGLOIS; FOSS, 1997). Para Zylbersztajn (2009, p. 42), Coase introduziu uma mudança de paradigma na teoria econômica implantando um novo marco teórico, ao discutir “as razões explicativas para a existência da firma com base nos custos comparativos da organização interna e de produção via mercado, lançando as bases para o estudo das formas alternativas de organização das firmas contratuais”.

Nas décadas de 1970 e 1980, a partir dos trabalhos realizados por Coase, Williamson (1985) impulsiona a questão dos custos de transação dentro da literatura econômica. Apresentando a *transação* como unidade de análise, a ECT tem como objetivo controlar os direitos de propriedade por meio do alinhamento de estruturas de governanças (mercado, hierarquia e contratos), com atributos de transação (especificidade de ativos, frequência e incerteza) e pressupostos comportamentais (oportunismo e racionalidade limitada).

Na estrutura de governança via mercado, conforme Williamson (1985), o nível de especificidade de ativos é baixo, logo, os custos de transação são mínimos. Os agentes conhecem as características dos produtos transacionados, a incerteza e a frequência nas transações são mínimas e, normalmente, não se cria reputação entre os agentes. A integração vertical ou hierarquia, por sua vez, é motivada pelo alto nível de frequência, de incerteza e, principalmente, de especificidade de ativos, que pode atingir seis ramificações: locacional, temporal, humana, de marca, física e dedicada (WILLIAMSON, 1985).

Já os contratos ou formas híbridas, de acordo com Ménard (2004) e Zylbersztajn (2005), referem-se aos arranjos de coordenação das transações que se diferem das estruturas via mercado e integração vertical. Eles podem se fazer necessários para garantir que não haja captura da quase renda pelas partes envolvidas, ou seja, para garantir que não ocorra a perda ou expropriação do valor econômico do produto ou serviço transacionado. Segundo Ménard (2004), na medida em que as partes vão se conhecendo, aumenta o uso de mecanismos informais, tais como reputação, confiança, compartilhamento de informações e ajuda mútua, que são utilizados na coerção dos agentes. Na Figura 1, o autor segmenta as formas híbridas em confiança, rede relacional, liderança e governança formal, as duas primeiras próximas da estrutura via mercado e as duas últimas da estrutura hierárquica.

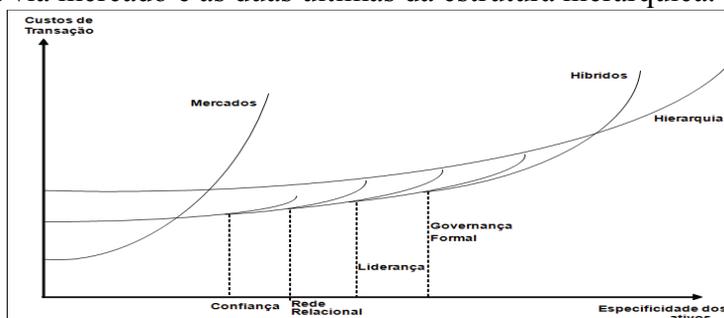


Figura 1 - Estruturas de governança

Fonte: Ménard (2002, p. 22).

Outra questão que deve ser observada são os diferentes níveis de incentivo e de controle que a firma dispõe para organizar suas atividades, discutidos por Williamson (1985) e depois tratados por Mizumoto e Zylbersztajn (2006, p. 150). Segundo os autores, “arranjos

via mercado são os que oferecem mais incentivos, mas a possibilidade de controle depende da existência de parceiros substitutos para disciplinar os desvios em relação ao acordo”. Sendo assim, conforme a necessidade de controle aumenta, a firma passa a optar por arranjos contratuais em que é possível utilizar a ameaça de litígio para fazer cumprir o contrato. Nesse caso, a firma opta por arranjos hierarquizados em que as atividades são coordenadas internamente, ao preço de um incentivo menor vis-a-vis o arranjo via mercado.

2.2 VISÃO BASEADA EM RECURSOS

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000), a Visão Baseada em Recursos (do inglês, *Resource Based View – VBR*) tem sua origem na teoria econômica, especialmente a partir dos estudos de Penrose (1959), que defendeu que as empresas desenvolvem suas vantagens competitivas por meio das imperfeições do mercado. Essas imperfeições geram singularidades que provêm a base para o desenvolvimento de novos produtos e, simultaneamente, de capacidades ou recursos únicos.

Apesar da constatação de Penrose, esses ativos só passam a ser considerados de forma efetiva pela VBR a partir do trabalho de Wernerfelt (1984), em que é estabelecido um paralelo entre a visão tradicional baseada em produtos, defendida pelo modelo competitivo de Porter (1985), e a visão baseada em recursos. Segundo Wernerfelt, suas idéias não decolaram até 1990, quando Prahalad e Hamel popularizaram sua visão a respeito de capacidades dinâmicas (MINTZBERG, 2000).

Na perspectiva de Guasseli e Abreu (2009), Barney (1991) vem ao encontro dos argumentos de Wernerfelt e amplia a perspectiva original de Penrose, afirmando que o conjunto de recursos da firma não é somente uma lista de fatores, mas o processo de interação entre esses recursos e os seus efeitos sobre a organização. Na visão de Barney (1991), para serem estratégicos, os recursos devem ser valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis e insubstituíveis, de modo a possibilitar que a empresa crie e siga estratégias eficazes. Eles podem ser classificados como recursos de capital físico (tecnologia, fábrica, equipamentos, localização geográfica, acesso a matérias-primas), recursos de capital humano (treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos) e recursos de capital organizacional (sistemas e estruturas formais, bem como relações informais entre grupos).

Após Barney (1991), Peteraf examina as condições dos recursos que asseguram as vantagens competitivas sustentáveis, em seu artigo *The cornerstones of competitive advantage*, publicado em 1993. Na visão da autora, os recursos rendem uma vantagem competitiva sustentável para a empresa quando apresentam: **superioridade**, no sentido de serem heterogêneos, para garantir a obtenção de lucros diferenciais; **barreiras ex post à competição**, ou seja, serem difíceis de imitar devido a mecanismos de isolamento presentes; **barreiras ex-ante à competição**, em que assimetrias de informação são necessárias para limitar a competição explícita pelos recursos; **imobilidade**, quando possuírem especialização ou especificidade que os tornam adaptados exclusivamente para suas necessidades.

Nesse contexto, as rendas diferenciais fluem de ativos específicos da firma, que não podem ser imediatamente replicados: são *rendas ricardianas*. Segundo Saes (2009), o conceito de rendas ricardianas deriva do trabalho de David Ricardo. Ao analisar a produção agrícola, Ricardo observou que o preço do produto agrícola seria determinado pela oferta de terra e de sua fertilidade. Nesse aspecto, quanto maior a fertilidade, maior a renda para o produtor que possui a terra fértil. Portanto, essas rendas são devidas a fatores valorizados, mas inerentemente raros e difíceis de obter.

Nota-se que diversos estudiosos têm focado seu trabalho na descrição dos recursos e capacidades estratégicos inerentes ao ambiente interno das organizações. Ainda que diversos progressos tenham sido alcançados, desde os pensadores clássicos como Penrose (1959),

Wernefelt (1984), Barney (1991) e Peteraf (1993), com seu foco nas relações intra-organizacionais, evidencia-se a necessidade da continuidade dos estudos na área.

2.3 ESPECIFICIDADES: ECT E VBR

Nos últimos anos, uma convergência entre a ECT e a VBR foi iniciada, buscando uma explicação mais satisfatória para os limites da firma. Para Jacobides e Winter (2005), economistas dos custos de transação agora aceitam que não podemos compreender inteiramente as escolhas de fronteiras sem avaliar as bases de recursos das empresas. Argyres e Zenger (2008, p. 6) consideram que a lógica baseada em recursos tem sido estendida para além das explicações do desempenho das firmas para explicações sobre a sua configuração e os seus limites. O argumento proposto para explicar estes limites é bastante simples: “as empresas governam internamente capacidades comparativas e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente incompetente”. A partir desta lógica, percebe-se que as capacidades que a empresa possui também determinam os seus limites, uma vez que as decisões de fazer ou comprar são tomadas levando-se em conta a sua existência.

Para Poppo e Zenger (1997), as escolhas dos limites surgem como decisões de importância estratégica primária, uma vez que se, pela VBR, a vantagem competitiva deriva de recursos valiosos e difíceis de imitar, então, essas escolhas definem a posse e composição de tais recursos. Por sua vez, a ECT é vista como uma teoria que explica a gestão eficiente do desenvolvimento de uma capacidade única ou específica da firma (ARGYRES; ZENGER, 2008). Em consonância a esse argumento, Langlois (1992, p. 99) afirma que “em conjunto com os custos de governança, as capacidades da empresa e do mercado determinam os limites da firma no curto prazo”. Isto porque, o autor defende a existência de custos de governança dinâmicos, que se referem a custos de informação ou conhecimento relacionados à transferência de capacidades das empresas para o mercado, ou vice-versa.

Sendo assim, as considerações da VBR caminham lado a lado com as considerações da ECT. Argyres e Zenger (2008) defendem que as considerações sobre as capacidades e os custos de transação são tão interligadas, que deveriam ser integradas como parte de uma única teoria dos limites da firma. Visto nessa perspectiva, a explicação para a escolha das fronteiras da empresa que se baseie inteiramente, ou em grande parte, em considerações de uma das abordagens não pode fornecer uma explicação suficiente para uma decisão de fazer ou comprar. Essa complementaridade é aprofundada na seção a seguir.

2.3.1 Aspectos complementares: ECT e VBR

Apesar de os estudiosos da VBR introduzirem uma lógica nova para explicar as virtudes da governança da empresa, os argumentos são muito consistentes com as linhas conceituais amplas da ECT. Na percepção de Agyres e Zenger (2008), enquanto a ECT define as virtudes da hierarquia na superação das falhas de mercado, os estudiosos da VBR articulam mais plenamente sobre as virtudes da hierarquia na geração de capacidade. Ou seja, a VBR afirma que a razão pela qual uma atividade é realizada dentro da empresa não é somente a falha do mercado ou custos de transações que podem ocorrer, mas sim o sucesso da empresa.

Seguindo esse raciocínio, Poppo e Zenger (1997) defendem que a integração vertical pode ocorrer não apenas pela presença de ativos específicos ou oportunismo, mas pelo fato da organização, por si mesma, apresentar características vantajosas como opção de governança. Para Ghoshal e Moran (1996, p. 42), as vantagens das organizações sobre os mercados podem explorar os propósitos internos da organização e a diversidade na tentativa de “[...] alavancar a habilidade humana para tomar a iniciativa, para cooperar e para aprender”.

Para Langlois (1992, p. 105) “[...] não se pode ter uma teoria completa das fronteiras da empresa sem considerar em detalhe o processo de aprendizado em empresas e mercados”.

Este argumento, também, está entrelaçado com a constatação de Argyres e Zenger (2008) de que a distribuição dos recursos nas empresas, em um determinado momento, reflete uma série de decisões passadas que estas empresas tomaram para desenvolver ou não desenvolver capacidades internamente. Os autores defendem que essas decisões foram provavelmente impulsionadas pela comparação da eficiência dos tipos de governança possíveis ou por considerações de custo de transação advindas de um processo de aprendizagem. Na mesma linha de pensamento, Saes (2009) afirma que a VBR suporta a escolha de estruturas de governança, uma vez que as mudanças nessas estruturas dependem de um processo de realimentação, a partir do aprendizado e experiências pessoais dos gerentes sobre os custos de transação envolvidos. Por outro lado, a ECT explica quais estruturas de governança são mais eficientes para explorar os recursos estratégicos da firma.

Na visão de Argyres e Zenger (2008), a VBR trata de como lidar com a questão de quais recursos complementam-se para produzir uma vantagem competitiva, enquanto a ECT lida com a questão de quais desses recursos complementares ficará sob propriedade comum da empresa e quais serão de propriedade independente. Para Combs e Ketchen (1999), enquanto a VBR busca a identificação de recursos estratégicos que exigem melhorias, a ECT incide sobre a forma de gerir esses recursos depois de identificados.

Outro ponto de complementaridade está relacionado à especificidade de ativos. Isto porque, os recursos estratégicos da firma (VBR) podem ser interpretados como ativos específicos e, assim, analisados a partir do instrumental da ECT. Combs e Ketchen (1999) ressaltam que a visão das abordagens é complementar, em parte, devido ao reconhecimento de que ativos específicos compartilham uma qualidade importante com os recursos estratégicos, ou seja, ambos são difíceis de comercializar ou imitar. Segundo os autores, essa complementaridade esclarece porque o alto desempenho entre as empresas pode ser explicado tanto como um produto da gestão organizacional focada na eficiência (ECT), como da exploração de recursos estratégicos (VBR).

Nota-se, ainda, que o controle assume papel fundamental nas duas teorias. Pelo lado da VBR, é necessário que recursos estratégicos sejam controlados para manterem sua condição de não mobilidade. Já, pela ECT, o controle se relaciona mais a minimização de condição de incerteza. Neste sentido, Zylbersztajn (2009, p. 9) observa que “com relação à incerteza [...], inesperados choques externos [...] podem ter conseqüências reais imprevistas. Portanto, a incerteza motiva a necessidade de um controle mais intenso”. Portanto, o controle, mesmo direcionado a redução de mobilidade de recursos, permite que as respostas em condições de incerteza sejam mais rápidas. Sendo assim, pela VBR, o controle torna-se aspecto fundamental quando se considera a proteção de recursos, o que pode se dar na existência dos custos de transação.

É possível afirmar, então, que a obtenção de recursos estratégicos pode caracterizar direito de propriedade que necessita ser protegido por mecanismos legais ou estruturais. Com isso, quanto mais efetivo for o controle, maior será a proteção dos direitos de propriedade e menos custosas serão as atividades realizadas para a sustentação de valor do recurso. Um último ponto, é que as diferentes limitações cognitivas, especificidades de ativos e direitos de propriedades existentes entre as empresas, temas discutidos pela ECT, também, explicam a heterogeneidade das firmas tratada pela VBR (SAES, 2009). O quadro 1 sintetiza os pontos de complementaridade na consideração das duas teorias como orientação para capacidade competitiva e explicação para os limites da firma.

ECT	VBR	Pontos de Integração ECT e VBR
Discute virtudes da hierarquia como a superação das falhas de mercado.	Discute virtudes da hierarquia na geração de capacidade para empresa.	Ambas discutem as virtudes da hierarquia.
As decisões tomadas pela empresa são impulsionadas	A distribuição dos recursos nas firmas em um determinado	O processo de aprendizagem da empresa no passado determina a

pela comparação da eficiência dos tipos de governança possíveis ou por considerações de custos de transação.	momento reflete uma série de decisões passadas.	distribuição de recursos e as estruturas de governanças utilizadas pela empresa no presente.
Identifica quais estruturas de governança reduzirão os custos de transação.	Identifica quais recursos trazem vantagem competitiva	Identifica quais estruturas de governança são mais eficientes para explorar os recursos estratégicos da firma. Por outro lado, recursos e capacidades também suportam a escolha de estruturas de governança adequadas.
Ativos específicos.	Recursos e capacidades estratégicos.	Ambos são difíceis de comercializar e imitar.
O controle se relaciona mais a minimização de condição de incerteza.	O controle se dá sobre recursos e capacidades diferenciadas com o objetivo de manterem sua condição de não mobilidade.	O controle mesmo direcionado a redução de mobilidade de recursos permite que as respostas em condições de incerteza sejam mais rápidas.
A necessidade de proteger os direitos de propriedade demanda custos de transação.	Recursos e capacidades estratégicos criam valor e devem ser protegidos, o que pode ocorrer através da integração vertical.	A construção de recursos e capacidades pode caracterizar direito de propriedade que necessita ser protegido por mecanismos legais ou estruturais.
Racionalidade limitada Especificidade de ativos Direitos de propriedade.	Heterogeneidade de recursos	Diferentes racionalidades limitadas, especificidades de ativos e direitos de propriedade entre as firmas também as tornam heterogêneas.

Figura 2 - Pontos de integração entre a ECT e a VBR

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir do referencial teórico coletado (2010).

3 METODOLOGIA

Para desenvolver o objetivo proposto neste trabalho, adotou-se a pesquisa de natureza qualitativa, do tipo descritiva e corte transversal, com perspectiva longitudinal. A análise e interpretação dos dados obtidos foram feitas por intermédio do método de análise de conteúdo. Bardin (2004) assinala três etapas básicas de um trabalho que se utiliza do método de análise de conteúdo: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial. Essas etapas e as ações correspondentes realizadas são descritas na Figura 3.

Etapas	Ações
1. Pré-análise	- Escolha do tema e definição do referencial teórico - Delimitação dos objetivos e delineamento da metodologia a ser utilizada - Demarcação do <i>Corpus</i> da pesquisa - Coleta de dados primários e secundários e transcrição das entrevistas realizadas - Revisão do referencial teórico utilizado e verificação da necessidade de coletar de novos dados.
2. Análise descritiva	- Estudo aprofundado dos dados coletados - Categorização – classificação dos dados coletados - Apresentação de inferências e interpretações - Discussão dos resultados
3. Interpretação inferencial	- Compreensão dos fenômenos com base nos materiais empíricos e teóricos - Respostas efetivas às questões de pesquisa levantadas - Verificação de contradições e realização das conclusões

Figura 3: Etapas da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2010), a partir de Bardin (2004).

Destaca-se que, na análise de conteúdo, a escolha das categorias da presente

investigação se deu pelo referencial teórico e pelos objetivos apresentados. Portanto, tem-se como pressuposto que os custos de transação, em conjunto com os recursos e capacidades diferenciados da empresa, podem configurar as estruturas de governança utilizadas nas relações entre produtores e processadores do setor alcooleiro. Esse raciocínio estabelece as categorias de estudo que são apresentadas na Figura 4, apresentada a seguir.

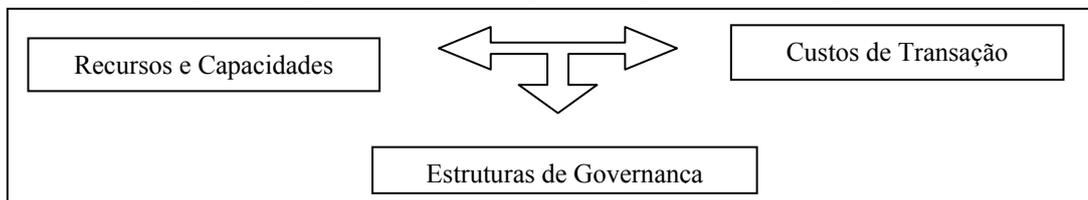


Figura 4 - Esquema de análise – categorias de estudo.

Fonte: Elaborado pela autora (2010).

Para o trabalho empírico foram selecionadas apenas as destilarias que integram o conjunto de unidades produtoras de açúcar e álcool, presentes no estado do Paraná (Figura 5). A escolha pelas destilarias se deu como forma de focar indústrias que possuem o mesmo porte, realizam o mesmo processo produtivo e tendem a se utilizar de recursos similares. Para investigar as destilarias, foram coletados dados primários e secundários. Os dados secundários foram buscados em órgãos como Associação de Produtores de Bioenergia do Estado do Paraná (ALCOPAR) e União da Indústria de Cana-de-Açúcar (UNICA). No que diz respeito aos dados primários, eles foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas realizadas com gerentes agrícolas, bem como com fornecedores de cana mais antigos das destilarias pesquisadas.

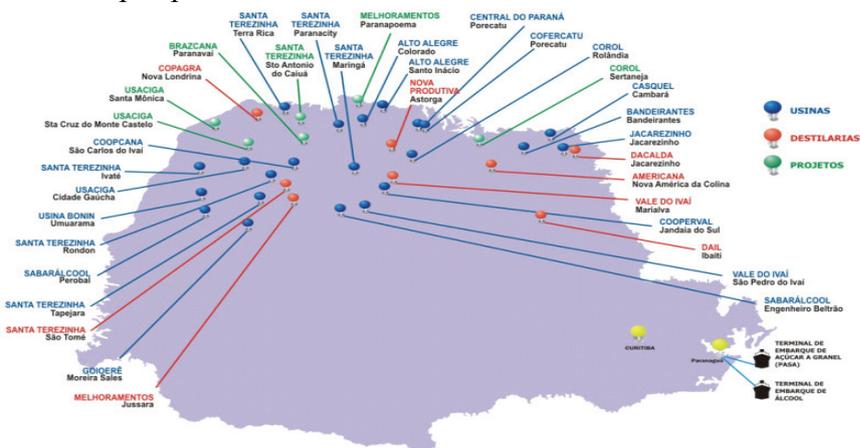


Figura 5 - Usinas e destilarias do Estado do Paraná

Fonte: ALCOPAR (2009).

Como tanto a ECT (frequência), como a VBR (*path dependencies*), indicam o fator tempo como um elemento que define a maneira como as transações se configuram, foram selecionadas as destilarias e fornecedores contratados que estão na atividade há, pelo menos, dez anos. Dessa forma, das sete destilarias existentes no Estado, cinco atenderam à solicitação de entrevista, pois uma não atendia o critério na atividade estabelecido e outra não é aberta a pesquisas. O perfil das cinco destilarias selecionadas encontra-se na Figura 6. A referência dos fornecedores ouvidos, um para cada destilaria, foi retirada das próprias destilarias, na fase de realização das entrevistas.

Destilarias	Mesorregião	Ano de fundação	Tempo de atuação	Produtos
A	Norte Central Paranaense	1999	11 anos	Álcool
B	Noroeste Paranaense	1981	29 anos	Álcool
C	Norte Pioneiro Paranaense	1986	24 anos	Álcool

D	Noroeste Paranaense	1962	48 anos	Álcool
E	Norte Pioneiro Paranaense	1976	34 anos	Álcool

Figura 6: Amostra das destilarias localizadas no Estado do Paraná por tempo de atuação.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados da ALCOPAR (2010).

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS COLETADOS:

4.1 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA NO SETOR ALCOOLEIRO

A frequência nas transações, caracterizada pela necessidade contínua por parte das destilarias de adquirir a matéria-prima cana, a possibilidade de comportamento oportunista, bem como a especificidade locacional e temporal, principalmente, justificam as estruturas contratuais, tendendo à integração vertical (WILLIAMSON, 1985), como predominantes nas destilarias pesquisadas. Essas estruturas se dão, em sua grande maioria, por meio de contrato de parceria do tipo arrendamento.

Como segunda opção de arranjo organizacional identifica-se o contrato de parceria agrícola, seguido pelo contrato de fornecimento. O mercado e a integração vertical, normalmente, são arranjos pouco utilizados, devido à imprevisibilidade presente e à necessidade de alto investimento em terras, respectivamente. A exceção fica por conta da destilaria B, cuja posse prévia de terras, na região Noroeste Paraná, resultou na prática da integração vertical, contratando apenas para atender à necessidade de expansão da produção. A configuração das estruturas de governança, bem como a sua participação na aquisição de cana-de-açúcar pelas destilarias paranaenses, pode ser sintetizada na Tabela 1.

Destilaria/ Estrutura	Quantidade de Terras/Hectares	Integração Vertical	Contrato Parceria/ Arrendamento	Contrato de Parceria Agrícola	Contrato de Fornecimento, com CCT	Mercado
Destilaria A	5.996 há		100%			
Destilaria B	21.000 há	90%		5%	5%	
Destilaria C	7.483 há	10%	45%	45%		10%
Destilaria D	11.400 há	10%	45%	45%		
Destilaria E	14.000 há	35%	35%		30%	

Tabela 1 - Estruturas de governança adotadas pelas Destilarias Paranaenses.

Fonte: Elaborado pela autora, a partir de dados primários coletados.

Ao se considerar essas estruturas, é válido notar que, quanto à integração vertical, os gerentes agrícolas das destilarias que utilizam esse tipo de arranjo afirmam que só o adotam pelo fato dos donos das destilarias possuírem a posse prévia de terras. Os entrevistados alegam que a principal vantagem da integração vertical é o controle obtido, tanto da terra, como de todo o processo produtivo da cana, considerada um ativo específico físico. Desse modo, não existe possibilidade de conflitos com proprietários de terra, ratificando-se os pressupostos de Williamson (1985) quanto aos benefícios dessa forma de governança na presença de ativos específicos.

Quanto ao contrato de parceria do tipo arrendamento, o principal argumento demonstrado nas entrevistas é que esse tipo de contrato possibilita às destilarias obterem maior controle, sem precisarem investir na aquisição de terras. Esse controle influencia a dinâmica operacional das destilarias, sendo desejado para efeito de programação, uma vez que aumenta a autonomia em caso de incertezas, a um custo menor que a integração vertical.

Essa constatação é corroborada, inicialmente, por Williamson (1985), e depois discutida por Mizumoto e Zylbersztajn (2006), referente aos diferentes níveis de incentivo e controle que a organização pode ter na escolha de um arranjo organizacional. Para os autores, conforme a necessidade de controle aumenta, a empresa passa a optar por arranjos contratuais hierarquizados em que as atividades são coordenadas internamente, ao preço de um incentivo menor em comparação ao arranjo via mercado.

No caso de medidas de expansão, os entrevistados são unânimes ao argumentar que, caso a destilaria queira manter o controle, são priorizados as relações contratuais via parceria do tipo arrendamento, que não necessitam de grandes quantias imobilizadas. Embora não sejam verificadas práticas de *hold-up* e de comportamentos oportunistas expressivos, essa possibilidade existe devido à presença de ativos específicos, justificando o uso de contratos de arrendamento como alternativa à integração vertical, dado que oferecem as mesmas vantagens. Esses fatores ratificam as proposições de Coase (1937) e Williamson (1985) presentes na literatura quanto aos motivos da utilização de estruturas mais integradas.

Quanto ao contrato de parceria agrícola e de fornecimento, os entrevistados apontam que as principais vantagens são o aumento da capacidade produtiva, a divisão de responsabilidades e o compartilhamento dos riscos. Ao contrário do contrato de parceria do tipo arrendamento, o contrato de parceria agrícola permite ao produtor compartilhar os benefícios do mercado relacionados ao acréscimo dos preços e crescimento do setor.

Conforme os entrevistados, os contratos de parceria agrícola e fornecimento são os que mais influenciam as condições operacionais das destilarias, devido à dependência e proximidade da destilaria com o produtor. Portanto, esses tipos de relações contratuais podem afetar a dinâmica das destilarias à medida que o abastecimento do processo industrial depende da cana advinda de contratos com terceiros. Outra condição operacional, impactada pelo contrato de fornecimento e parceria agrícola, refere-se à produtividade agrícola no cultivo de cana-de-açúcar. De acordo com os gerentes agrícolas há possibilidade de se conseguir uma produtividade maior quando o produtor ou proprietário participa ou gerencia o processo produtivo, pelos cuidados mais apurados que ele tem com a terra. Por outro lado, o contrário, também, pode acontecer, ou seja, os proprietários deixarem de investir na propriedade, devido a queda nos preços ou situação desfavorável no mercado da cana-de-açúcar.

Os entrevistados alegam que atitudes desse tipo, no sentido de prejudicar a produtividade do plantio, ocorrem menos quando se conhece o proprietário e se estabelece uma relação de confiança com ele. Nesse aspecto, é corroborado o ponto destacado por Ménard (2002), de que o uso de mecanismos informais, como a confiança, por exemplo, serve como um mecanismo de coerção sobre as partes, contribuindo para evitar comportamentos oportunistas, o que se constatou nas destilarias pesquisadas.

Quanto ao mercado livre, os entrevistados afirmam, com exceção da destilaria C, que esta prática não é comum. Essa afirmação, geral entre os entrevistados, pode ser esclarecida pela fala do gerente agrícola da Destilaria B: “[...]. Você tem que ter previsão e sempre quando você compra cana no mercado livre você não tem como fazer previsão. Então um ano o cara vende para você, no outro vende para outro, como é que fica? Então, é inseguro tanto para o produtor como para as usinas [...]”.

Nesse sentido, percebe-se que a cana, como principal matéria-prima das destilarias, demanda custos de transação pela sua alta especificidade física, descartando o mercado pela incerteza presente nesse tipo de transação. Esse argumento vem ao encontro da afirmação de Williamson (1985), que aponta que a estrutura de governança via mercado mostra-se mais eficiente quando ativos de baixa especificidade estão envolvidos na transação, o que não é o caso da cana-de-açúcar. Portanto, as relações contratuais acabam sendo preferidas, por garantir a entrega da matéria-prima. Essa constatação, também, é corroborada pelo autor, que defende a utilização das relações contratuais formais, ou seja, aquelas mais próximas das estruturas hierárquicas quando se observa alto nível de especificidade de ativos. Isso porque, essas relações fogem dos custos das hierarquias e protegem os direitos de propriedade frente ao alto grau de dependência bilateral que existe nessas circunstâncias.

Outra questão observada refere-se à dependência do produtor em relação à destilaria, o que pode influenciar as condições operacionais das estruturas de governança. Segundo os entrevistados, essa questão se acentua devido às condições estruturais e ao fato de muitos

produtores não apresentam conhecimento ou experiência para administrar o cultivo da cana. Essa dependência é demonstrada na fala do contratado da Destilaria D: “Além da gente não ter maquinário para fazer o CCT, tem muita coisa que a gente não sabe sobre o cultivo. Então a destilaria surge como um suporte, uma escola para a gente aprender”. Esses fatores reafirmam a relação de dependência dos produtores com as destilarias, o que resulta na formulação de contratos em que a destilaria sempre tem participação.

As implicações operacionais das estruturas de governança são sintetizadas na Figura 7. No contexto operacional, cada estrutura carrega especificidades, tratadas, nesse momento, considerando-se os aspectos: função; investimento; controle; programação da colheita; responsabilidade no processo; riscos; conflito.

Tipos de Estrutura	Contrato de Parceria do Tipo Arrendamento	Integração vertical	Contrato de Parceria Agrícola e de Fornecimento (com CCT)	Mercado
Implicações				
Função	Garantia de matéria prima e opção de expansão	Aproveitamento de recursos (terra própria) e garantia de matéria prima	Garantia de matéria prima e ampliação da capacidade	Complementa a produção
Investimentos	Elevado	Muito elevado	Médio	Baixo
Controle	Elevado	Muito elevado	Médio	Baixo ou Inexistente
Programação da colheita	Maior	Maior	Menor (Dependência do contratado)	Não faz parte da programação
Responsabilidade no processo	Total	Total	Parcial	Nenhuma
Riscos	Não compartilhados	Não compartilhados	Compartilhado	Não compartilhado
Conflito	Ausente	Ausente	Presente	Ausente

Figura 7 - Estruturas de governança e suas implicações operacionais nas destilarias.

Fonte: Elaborado pelos autores, a partir de dados primários coletados.

4.2 RECURSOS ESTRATÉGICOS NO SETOR ALCOOLEIRO

No setor alcooleiro, os recursos e capacidades estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva para as destilarias estão mais relacionados à sua localização e à distância média das propriedades contratadas. A capacidade de expansão, devido à fertilidade do solo, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores, bem como a transparência, reputação e fidelidade, também, foram destacados como recursos estratégicos.

Os gerentes e produtores entrevistados foram unânimes ao destacar a localização e a distância como os principais diferenciais competitivos de uma destilaria em relação às outras, influenciando a relação contratual estabelecida. Isso porque, a distância afeta tanto nos custos de transporte da cana-de-açúcar até a unidade processadora, como na qualidade da cana, que começa a perder sacarose a partir do momento em que é queimada, sendo crucial, portanto, o seu tempo-médio de chegada. Do mesmo modo, a localização é decisiva porque determina a topografia e qualidade da terra, bem como os tipos de estradas disponíveis para o transporte (terra/asfalto). Nesse sentido, os contratos, os custos e os lucros resultantes são estabelecidos com os proprietários de terras a partir de condições estruturais da propriedade, determinadas pela sua localização, e de sua distância média da unidade processadora.

No caso das destilarias investigadas, os recursos estratégicos indicados, relacionados à localização e à distância, estão diretamente associados à especificidade de ativos locacional e temporal, respectivamente, corroborando a complementaridade entre recursos estratégicos e ativos específicos, defendida por Combs e Ketchen (1999). Desse modo, confirma-se que a

noção de especificidade de ativos é necessária à consideração de recursos estratégicos. Isso porque, enquanto a VBR se preocupa com a identificação de recursos estratégicos, a ECT discute o gerenciamento e captura de valor desses recursos (COMBS; KETCHEN, 1999; SAES, 2009).

A partir da complementaridade das abordagens, é possível tratar os recursos estratégicos como ativos específicos e considerar questões relacionadas à possibilidade de comportamento oportunista. Dessa forma, os recursos estratégicos, relacionados à localização e distância, só são capazes de trazer vantagens competitivas sustentáveis para as destilarias se possibilitarem a criação ou captura de valor. Nesse sentido, as destilarias realizam os contratos definindo cláusulas que comprometem as partes a cumprirem o acordado, com penalidades dispendiosas para quem não o fizer, tendo em vista que transacionam em condição de alta especificidade (locacional, temporal, de ativos físicos e dedicados).

Além da distância e da localização, os gerentes apontam a capacidade de expansão como fator diferencial. Essa capacidade se deve pela fertilidade do solo, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores. Nota-se que a proposta de David Ricardo (SAES, 2009) sobre as rendas ricardianas, na redução dos custos ou ampliação dos ganhos, se relaciona diretamente à vantagem competitiva advinda da capacidade de expansão pela fertilidade do solo e abundância de áreas mecanizáveis. A busca do controle de recursos, nessas condições, se justifica pela eficiência obtida e pelos ganhos resultantes.

Todos os entrevistados chamam atenção para a importância da transparência, da reputação e da fidelidade que as partes devem construir para a boa continuidade das transações. Como a presença desses recursos estratégicos traz a diminuição da possibilidade de comportamento oportunista e apropriação de quase renda, as estruturas de governança são afetadas. Nesse sentido, a relação contratual mostra-se satisfatória para garantir que não ocorra a perda do valor econômico nas transações realizadas nas destilarias, conforme destacado por Mégnard. (2002). Além disso, o a posse desses recursos está associada à frequência na realização das transações, atributo abordado pela ECT, bem como à existência de *path dependencies* (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997), pelo lado da VBR.

É válido destacar que, apesar de apresentarem convergência quanto a consideração da distância e da localização como diferencial competitivo, as destilarias apresentam particularidades, denotando heterogeneidade nos seus recursos estratégicos e ativos específicos. Isso porque, enquanto algumas das destilarias apresentam como diferencial competitivo a menor distância média, outras apresentam a localização logística favorável ou até mesmo aspectos relacionados à capacidade de expansão e tradição no mercado. Portanto, pode-se constatar que diferentes especificidades de ativos (ECT) existentes entre as destilarias também explicam a sua heterogeneidade (VBR), o que Saes (2009) destaca como um ponto complementar entre as abordagens. Além disso, percebe-se que essas condições estabelecem diferentes custos de produção e de transação, o que reforça a heterogeneidade dessas organizações. Dito de outra forma, ativos específicos caracterizam recursos e capacidades que, apresentando diferentes condições, influenciam a configuração das estruturas de governança e a dinâmica da competição.

4.3 ESTRUTURAS DE GOVERNANÇA E RECURSOS ESTRATÉGICOS

Tomando como referência as informações obtidas, percebeu-se que os recursos estratégicos apontados nas destilarias estudadas influenciam a configuração das estruturas de governança utilizadas. Conforme a classificação de Barney (1991), os recursos de capital físico, relacionados à distância, localização, capacidade de expansão (fertilidade do solo, abundância de áreas mecanizáveis, ausência de competidores), e de capital organizacional, associados à transparência, reputação, fidelidade e tradição, afetam a forma como as partes

envolvidas na aquisição de cana-de-açúcar transacionam. Além disso, notou-se que a escolha de um arranjo em detrimento de outro envolve mais do que uma questão de custos, uma vez que o conhecimento interno disponível na destilaria, também, se torna decisivo.

Diante desses recursos, a maior parte das destilarias entrevistadas indica que sua relação com os fornecedores se dá pela forma contratual, notadamente a parceria do tipo arrendamento. Considera-se, nesse caso, que o arrendamento caracteriza uma quase integração vertical, tendo em vista que, durante o período contratado, o arrendatário tem controle total sob a propriedade. Como a distância e localização são recursos estratégicos para as destilarias alcançarem vantagens competitivas, o contrato de parceria do tipo arrendamento permite transações com proprietários de terras que atendam aos requisitos de proximidade, apresentem terras férteis e áreas adequadas ao plantio de cana de açúcar.

Percebe-se, então, que esse tipo de estrutura, do mesmo modo que a integração vertical, mostra-se capaz de sustentar e proteger vantagens competitivas advindas dos atributos dos recursos estratégicos da organização, relacionados a localização e distância, mas sem investimentos em imobilizado. Desse modo, conforme apontado por Saes (2009), é possível confirmar o aspecto complementar da VBR a partir da constatação de que a construção de capacidades e recursos distintos no tempo caracteriza direito de propriedade que necessita ser protegido pela integração vertical (Quadro 1).

A forma de contrato de parceria do tipo arrendamento, como uma quase integração vertical, pode ser explicada pela complementaridade da ECT com a VBR. Isso porque, o valor gerado por esses recursos permite ganhos maiores que os custos de transação relacionados ao gerenciamento das transações, que são baixos a partir dessa forma de estrutura. Com isso, é possível obter um controle maior e garantir a continuidade desses ganhos. Portanto, pode-se perceber que, enquanto ativos específicos geram custos de transação, recursos estratégicos podem criar valor para a organização. Nesse caso, a integração vertical é válida quando os custos de transação gerados pela presença de ativos específicos forem menores que a criação de valor obtida a partir dos recursos estratégicos (Ativos específicos → Custos de transação < Recursos Estratégicos → Criação de valor = Integração vertical).

Seguindo essa linha de raciocínio, os custos de transação existentes não justificariam por si só a estrutura de governança adotada. Essa é mantida porque, além de reduzir custos de transações, gera ganhos relacionados aos atributos presentes nos recursos controlados. Observa-se, portanto, o encontro da eficiência na gestão com a vantagem competitiva representada pela geração de renda superior aos concorrentes. Sendo assim, considera-se que a estrutura de governança mais presente, relacionada ao contrato de parceria do tipo arrendamento, é suficiente para tratar de duas questões fundamentais no campo de domínio da VBR e ECT: permite o controle de recursos estratégicos e a redução de custos de transação.

Os outros recursos estratégicos também influenciam e são influenciados pelas estruturas de governança adotadas. Como grande parte das transações é conduzida de modo transparente e calcada na reputação da destilaria e fidelidade das partes, dificilmente ocorrem problemas nas transações das destilarias com seus contratados. Isso pode se justificar, porque, normalmente, é de interesse de ambas as partes manterem as relações contratuais por períodos de tempo mais longos. Nesse sentido, a estrutura de governança via contrato de parceria do tipo arrendamento mostra-se mais vantajosa para grande parte dos entrevistados. Além de trazer vantagens relacionadas ao controle do processo de plantio, manutenção de níveis de qualidade e produtividade, bem como programação de transporte e processamento, essa forma de governança pode propiciar proteção das relações, considerando a ausência de conflitos, e possibilidade de sustentação de vantagens competitivas.

No que diz respeito à influência do conhecimento, percebe-se que as destilarias apresentam maior domínio sobre a cultura da cana-de-açúcar do que o produtor ou proprietário. Por estarem na atividade há muitos anos, as destilarias dominam o processo

operacional e técnico empregado. Portanto, as capacidades internas relacionados ao conhecimento sobre o cultivo de cana-de-açúcar mostram-se mais pertinentes do que a contratação externa, que normalmente depende de assessoria das destilarias.

Essa constatação vem ao encontro da colocação de Williamson (2002 apud SAES, 2009) e Teece, Pisano e Shuen (1997) que admitem que a história da firma, o seu conhecimento e aprendizado, aspectos trabalhados pela VBR, influenciam na escolha de estruturas de governança adequadas, tratadas pela ECT. Portanto, a partir da aquisição do conhecimento de plantio e colheita, bem como da capacidade operacional, técnica e financeira, conquistadas ao longo do tempo, as destilarias preferem adotar estruturas mais verticalizadas, que lhes possibilitam dominar o processo produtivo, como é o caso do contrato de parceria do tipo arrendamento. Além disso, a complementaridade torna-se clara a partir da constatação dos argumentos de Argyres e Zenger (2008) que defendem que a ECT fala diretamente da questão de como as firmas desenvolvem eficientemente capacidades.

Por outro lado, essa situação traz como consequência direta a redução na transferência de conhecimento e sua concentração na destilaria. Isso porque, o conhecimento é moldado a partir da estrutura de governança utilizada. Sendo assim, nos contratos de parceria do tipo arrendamento ocorre pouca transferência de conhecimento, uma vez que o proprietário ou produtor não participa da produção da cana-de-açúcar e não está em freqüente contato com a destilaria. Uma relação de aprendizagem parece mais provável no caso do contrato de parceria agrícola, em que o proprietário ou produtor, por estar em constante interação com a destilaria e ser responsável pela sua produção, adquire conhecimentos técnicos e operacionais para a realização das suas atividades.

Vale ressaltar, ainda, alguns aspectos relacionados ao conhecimento na escolha da estrutura de governança utilizada na colheita da cana-de-açúcar, destacados por alguns gerentes agrícolas. A importância do conhecimento, nesse processo, define inicialmente a escolha por relações contratuais, pela falta de capacidade interna das destilarias de realizarem o processo. Isso pode ser demonstrado na fala do gerente agrícola da Destilaria A: “Na colheita mecanizada [...]. Nós tínhamos recursos, na época era 10 milhões para fazer o investimento [...], o problema era como fazer aquilo ali funcionar. Ninguém tinha experiência de gerenciamento e de operação muito menos, ninguém sabia nada. Então, nós ficamos com receio de investir 10 milhões e não conseguir fazer aquilo lá andar. Aí nós terceirizamos”.

Esse fator confirma alguns pontos de complementaridade das teorias ECT e VBR, quando se trata da eficiência e do controle de recursos. Conforme destacado por Argyres e Zenger (2008, p. 6, tradução nossa), “as empresas governam internamente capacidades comparativas e terceirizam o acesso às capacidades onde a firma é comparativamente incompetente”. Complementa-se, dessa forma, a teoria da eficiência de Williamson (1985), observando-se que, nesse caso, a destilaria troca o controle pelo incentivo do mercado, mas orientada pela noção de capacidade e não da redução de custos. Além disso, o argumento de Poppo e Zenger (1997) de que a escolha dos limites da firma define a posse e a composição dos recursos que a empresa possui, também, é confirmado.

Outro destaque relevante, nesse sentido, feito pelo gerente agrícola da Destilaria A, refere-se ao processo de aprendizagem sobre colheita mecanizada realizado pela empresa ao longo do tempo: “A gente não tinha conhecimento [...]. Em 2012, nós temos a intenção de adquirir a primeira máquina nossa [...], porque até 2015 o contratado vai estar aqui. Em 2012 eu coloco a máquina nossa só, e se ela der muito problema e a gente não conseguir trabalhar com ela, ela não vai atrapalhar o andamento da safra, porque os terceiros vão estar aqui. E eu tenho pessoas aqui do terceiro que sabem me ensinar a resolver o problema que eu tiver [...]”.

Novamente a complementaridade entre a ECT e a VBR é encontrada a partir da afirmação de Langlois (1992), sobre os custos de governança dinâmicos. Ou seja, a destilaria alcançou aprendizado ao longo do tempo a partir de custos de informação ou conhecimento

relacionados à transferência de capacidades dos contratados. Os argumentos de Argyres e Zenger (2008), também, são admitidos, uma vez que a distribuição dos recursos nas destilarias no momento em que ocorreu a presente investigação, de fato, reflete uma série de decisões passadas que elas tomaram para desenvolver ou não capacidades internamente.

A adoção da integração vertical a partir de uma perspectiva de aprendizagem também encontra sustentação na afirmação de Goshal e Moral (1996), Poppo e Zenger (1997) e Argyres e Zenger (2008). Esses autores defendem que esse tipo de estrutura pode ser adotada pelo interesse da organização em desenvolver habilidades para tomar a iniciativa, para cooperar e para aprender. Dessa forma, a existência de ativos específicos causadores de comportamentos oportunistas não são a única explicação para a integração vertical.

Além do custo, do aprendizado e da capacidade superior do terceiro, todos os entrevistados destacam a divisão de responsabilidade, aspectos burocráticos e a confiabilidade como justificativa para terceirização na colheita de cana-de-açúcar. Assim, a afirmação de Langlois (1992) de que as capacidades da empresa e do mercado, em conjunto com os custos de governança, determinam os limites da firma no curto prazo, é corroborada. Ainda, o raciocínio de Williamson (1985) de que a eficiência é o fator decisivo na escolha entre o mercado e a integração vertical traz complementaridade ao argumento de Saes (2009). Para a autora, as mudanças nessas estruturas dependem de um processo de realimentação, a partir do aprendizado e experiências pessoais dos gerentes sobre os custos de transação envolvidos.

Outro ponto de complementaridade refere-se ao controle, dado as especificidades presentes (locacional, temporal, física, dedicada) e não, apenas, na vantagem estratégica da posse desses recursos. Além disso, devido ao controle, a estrutura de governança adotada garante a redução de comportamento oportunista face à condição de imobilidade imposta a esses recursos e permite que as respostas em condições de incerteza sejam mais rápidas.

Percebe-se, então, que a escolha por contratos de parceria do tipo arrendamento é justificada devido ao controle e proteção de recursos estratégicos específicos relacionados à distância, localização, capacidade de expansão (fertilidade do solo, abundância de áreas mecanizáveis, ausência de competidores), bem como à transparência, reputação, fidelidade e tradição. Além disso, o conhecimento da destilaria normalmente é preponderante ao do produtor, justificando a utilização dessa forma contratual. O conhecimento sobre o processo de colheita mecanizada também influi na escolha da estrutura de governança utilizada para realizar a colheita. Isso porque, a opção inicial prioriza a realização de contratos, na tentativa de apreender os recursos e capacidades dos terceiros, sendo que, em um segundo momento, percebe-se o interesse das destilarias em integrar verticalmente para controlar o conhecimento advindo desse processo e gerar vantagens competitivas próprias. Nota-se que, embora, inicialmente, a função da colheita seja terceirizada, a responsabilidade pelos resultados e impactos desse tipo de atividade no segmento produtor, ainda, permanecem com a usina.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo no presente estudo foi compreender como se configuram as estruturas de governança, ao se considerar recursos e capacidades diferenciadas, nas relações envolvendo produtores e processadores em destilarias no Estado do Paraná. Em relação às estruturas de governança, foram encontradas os três tipos identificados na literatura: integração vertical, contratos e mercado. No entanto, em todas as destilarias investigadas, percebeu-se forte tendência para a utilização de contratos mais verticalizados que se dão, em sua grande maioria, por meio de parceria do tipo arrendamento. A principal vantagem relatada está na obtenção de controle total, que permite as destilarias melhor planejamento e gerenciamento.

Em relação aos recursos estratégicos capazes de gerar vantagem competitiva para as destilarias, a localização e a distância média das propriedades contratadas foram os mais

citados. Além desses, a capacidade de expansão, devido à fertilidade do solo, abundância de áreas mecanizáveis e ausência de competidores, bem como a transparência, a reputação, a fidelidade, a tradição e o conhecimento foram outros recursos estratégicos identificados.

A partir dos dados coletados, foi possível perceber a complementaridade entre a ECT e a VBR na explicação da configuração de estruturas de governança no setor alcooleiro paranaense. Isso porque, a escolha das destilarias em realizar elas mesmas o plantio e a colheita, se dá devido às suas capacidades internas que, na maior parte das vezes, são superiores a dos contratados. Além de proteger os ativos específicos e recursos estratégicos contra comportamentos oportunistas, a relação contratual mais verticalizada permite às destilarias o controle necessário para explorar e obter vantagens competitivas a partir desses fatores. O controle, nesse sentido, se relaciona diretamente à estrutura de governança escolhida, orientada pela busca de eficiência. Esse controle pode apresentar dois efeitos causais positivos: de um lado visa reduzir custos operacionais e de transação; de outro, permite explorar vantagens competitivas, a partir do domínio de recursos e capacidades estratégicos relacionados.

No entanto, é válido destacar algumas questões que indicam limitações para o estudo. Uma delas refere-se aos sujeitos entrevistados. Dentre as sete destilarias presentes no Estado do Paraná, duas não foram investigadas. Quanto aos produtores, o fato de não serem entrevistados produtores independentes, os quais identificam a estrutura de governança via mercado, pode configurar limitação. Justifica-se, entretanto, que a ampliação no número de entrevistas e a obtenção de informações de produtores independentes, provavelmente, não modificassem os resultados alcançados no presente trabalho, embora pudessem acrescentar novos pontos de vista.

O estudo, entretanto, abre possibilidades de realizações de futuras pesquisas. Uma possibilidade é a realização de estudos nas usinas produtoras de açúcar e álcool paranaenses. Essas usinas são empresas maiores, com uma capacidade produtiva e operacional mais avançada. Contrastar ou complementar o presente estudo com a realidade de usinas de açúcar e álcool pode se mostrar válido para denotar especificidades e os impactos do porte da empresa sobre as estruturas de governança empregadas. Outra sugestão é replicar o estudo em outros Estados fabricantes de álcool do Brasil para confrontar as diferenças existentes entre diferentes regiões produtoras e suas justificativas. Perspectivas adicionais relacionadas a complementaridade da ECT com a VBR em outros setores agroindustriais, também, tornam-se importantes para efetivar as possibilidades de conexão entre essas abordagens, bem como possibilitar o avanço na discussão teórica.

REFERÊNCIAS

- ALCOPAR Associação de Produtores de Bioenergia do Estado do Paraná. **Banco de Dados Alcopar Maringá - PR**. Disponível em: <www.alcopar.org.br>. Acesso em: 15 mar. 2010.
- 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.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARNEY, JAY. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- COMBS, James G.; KETCHEN, David J. Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Prediction from the Resource-Based-View and Organizational Economics. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 867-888, 1999.
- FOSS, Kirsten; FOSS, Nicolai J. Assets, Attributes and Ownership. **Journal of the Economics of Business**, v.8, n.1, p.19-37, 2001.

_____. The Next Step in the Evolution of the VBR: Integration with Transaction Cost Economics. **Management Review**, v. 15, n. 1, mar. 2004.

GHOSHAL, Sumantra; MORAN, Peter. Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 13-47, 1996.

GUASSELLI, I. G. G.; ABREU, M. F.. Racionalidade Substantiva como um Recurso Estratégico para a Obtenção de Vantagens Competitivas: O Caso de uma Associação de Fruticultores na ‘Serra Gaúcha’. In: 3 Es – ENCONTRO DE ESTUDOS DE ESTRATÉGIA DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 4., 2009, Recife. **Anais...** Rio de Janeiro: 2009. 1 CD-ROM.

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.

LANGLOIS, Richard N. Transaction-Cost Economics in Real Time. **Oxford Journal – Industrial and Corporate Change**, v. 1, n. 1, p. 99-127, 1992.

LANGLOIS, Richard N.; FOSS, Nicolai J. Capabilities and Governance: the Rebirth of Production in the Theory of Economic Organization. In: **Danish Research Unit for Industrial Dynamics**. January, 1997.

LINS, Clarissa; SAAVEDRA, Rafael. **Sustentabilidade Corporativa no Setor Sucroalcooleiro Brasileiro**. In: Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável – FBDS. Rio de Janeiro: Agosto, 2007.

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

MINTZBERG, H. et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MIZUMOTO, Fábio Matuoka; ZYLBERSZTAJN, Decio. A coordenação simultânea de diferentes canais como estratégia de distribuição adotada por empresas da avicultura de postura. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 8, n. 2, p. 147-159, 2006

PENROSE, Edith T. The theory of the growth of the firm. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource based view. **Strategic Management Journal**, v.14, p. 179-191, 1993.

POPPO, Laura; ZENGER, Todd. Testing alternative theories of the firm: transaction cost, knowledge-based, and measurement explanations for make-or-buy decisions in information services. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 853–877, 1998.

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

TEECE, David; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

UNIÃO DA INDÚSTRIA DE CANA-DE-AÇÚCAR - UNICA. **Sustentabilidade – Meio Ambiente**. Disponível em: <www.unica.com.br/content>. Acesso em: 05 abr. 2010.

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

_____. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.

ZYLBERZTAJN, Decio. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. In: SOUZA, José Paulo de; PRADO, Ivanor Nunes do (Org.). **Cadeias produtivas: estudos sobre competitividade e coordenação**. 2. Ed. Maringá: EDUEM, 2009.

ZYLBERZTAJN, Decio; SZTAJN, Rachel. D. Análise econômica do direito e das organizações. In: _____ (Org.). **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.