UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

FORMAS PLURAIS E ASSIMETRIAS DE INFORMAÇÃO

Paula Sarita Bigio Schnaider

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Sylvia Macchione Saes

SÃO PAULO

2011

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

PAULA SARITA BIGIO SCHNAIDER

FORMAS PLURAIS E ASSIMETRIAS DE INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Maria Sylvia Macchione Saes

SÃO PAULO

2011

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Schnaider, Paula Sarita Bigio
Formas plurais e assimetrias de informação / Paula Sarita Bigio
Schnaider. – São Paulo, 2011.
113 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2011.
Orientador: Maria Sylvia Macchione Saes.

1. Economia institucional 2. Informação 3. Custo de transação 4.
Assimetria 5. Monitoramento I. Universidade de São Paulo. Faculdade
de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD – 330

AGRADECIMENTOS

A elaboração de uma dissertação não é compreendida apenas de leituras e de reflexões, ou ainda, de análises ou interpretações de dados. Muito além disso, ela é fruto de um intenso processo de interação entre a investigação científica e a convivência com as mais diversas pessoas. Dedico esta seção, portanto, à expressão de minha gratidão a todos aqueles que foram determinantes para o desenvolvimento e para a concretização da presente pesquisa, cada qual constituindo uma importante peça deste quebra-cabeça.

A montagem deste jogo, no entanto, poderia ser considerada bastante peculiar. Ao invés de se iniciar com a junção das extremidades, ela partiu da seleção da peça central: aquela que conecta todas as demais e sem a qual, o quebra-cabeça jamais estaria completo. Em minha trajetória na FEA, esta função foi exercida pela professora Sylvia Saes, a qual atenciosamente me recebeu em seu programa de pesquisa ainda na condição de estudante de graduação, me introduzindo ao universo científico antes mesmo de meu ingresso no curso de mestrado. Ao longo destes três anos de convivência, travamos inúmeras discussões teóricas, as quais além de incentivarem minha criatividade, me conduziram em direção ao problema de pesquisa abordado neste estudo.

Não posso deixar de mencionar ainda a sua intensa dedicação, a qual culminou no exitoso desenvolvimento do CORS, juntamente com as professoras Vivian Lara e Roberta Souza. Estas, apesar da distância, proporcionaram valiosas contribuições ao longo de todo o desenvolvimento da pesquisa. Desejo ressaltar, em particular, seu inestimável auxílio no que diz respeito à minha introdução ao mundo do *franchising* e a algumas das abordagens teóricas a ele relacionadas. Sou grata também aos professores Paulo Furquim e Vivian Lara pela atenciosa leitura de meu projeto de pesquisa e pelas importantes sugestões emitidas na ocasião de meu Exame de Qualificação.

Agradeço ainda a todos os amigos do CORS, com os quais tive a oportunidade de discutir meu objeto de pesquisa, principalmente quando da realização da Oficina. Saliento, em especial, as longas conversas relativas às disciplinas do primeiro ano que tive com Gabriela, Bruna e Renan; o auxílio e os conselhos da Kassia, da Raquel e do Fabio; a “força tarefa” quando da organização dos eventos promovidos pelo CORS, com o Leandro, o Nobuiuki e os demais amigos; e por fim, o inestimável apoio da Nice.

A presente pesquisa contou também com a ajuda do Sr. Luiz Carlos Demattê Filho, o qual gentilmente me recebeu nas dependências da Korin e atenciosamente me proporcionou as informações necessárias para a composição do trabalho empírico.

Desejo expressar também um agradecimento especial aos meus pais, Raquel e Roberto, os quais além de serem os responsáveis pela minha formação, incentivaram e valorizaram o desenvolvimento desta pesquisa.

Em adição à enriquecedora convivência com todas as pessoas supracitadas, e também com todos aqueles que não foram mencionados nestas linhas, mas que contribuíram de forma não menos expressiva; não poderia deixar de expressar minha gratidão à CAPES pelo apoio financeiro e à Universidade de São Paulo, pela oportunidade.

RESUMO

No presente estudo, salienta-se a necessidade por um referencial teórico destinado à compreensão de um fenômeno empírico recorrente no mundo real: as formas plurais de governança. Mais especificamente, resalta-se a incapacidade da ECT em explicá-las. Essa limitação, aliada à ausência de um consenso teórico relativo à opção pelas formas plurais, motivaram o desenvolvimento do presente estudo, cujo principal objetivo consiste na exposição de uma nova abordagem relativa ao estudo das formas plurais de governança. Particularmente, pretende-se determinar a influência dos custos de informação quando da configuração dessas formas organizacionais. A abordagem teórica utilizada no presente estudo baseia-se na hipótese de que as firmas selecionariam simultaneamente duas ou mais das três tipologias organizacionais definidas por Williamson (1985) como um instrumento de monitoramento e incentivo, destinado à redução de assimetrias de informação, tanto no âmbito hierárquico quanto naquele contratual. Assim, desenvolve-se um modelo conceitual de decisão, didaticamente segmentado em duas etapas. Na primeira etapa, propõe-se que as formas plurais sejam motivadas pela existência simultânea de vantagens de custos de produção no mercado e de elevados custos de mensuração (BARZEL, 1982). Já na segunda, propõe-se a ocorrência de um *tradeoff* entre os custos de mensuração e os de agência, o que determinaria o grau ótimo de integração vertical no contexto das formas plurais. Como objeto empírico, apresenta-se o caso da empresa Korin, que é interessante, pois a sua cadeia produtiva é caracterizada pela presença das formas plurais, tanto na produção quanto na distribuição de diversos produtos. Além disso, cada um dos produtos analisados – tomate, ovos e milho verde – apresenta diferentes arranjos organizacionais na governança de sua produção, na medida em que seus processos de produção requerem particularidades distintas. A análise empírica deste caso corrobora a primeira etapa do modelo conceitual apresentado no presente estudo, embora não permita avaliar o *tradeoff* entre os custos de agência e de mensuração e nem a existência de um grau ótimo de integração vertical. Independentemente das limitações apresentadas pelo presente trabalho, ele certamente constitui mais um avanço das teorias da firma em direção ao campo das formas plurais.

Palavras-chave: Formas plurais, assimetria de informação, custo de produção, custo de transação, monitoramento

ABSTRACT

In this paper, it is highlighted the need for a theoretical framework aimed at understanding an empirical phenomenon that is recurrently observed in the real world: the plural forms of governance. More specifically, it is emphasized TCE's inability to explain them. This limitation, along with the absence of a theoretical consensus relative to the choice of a plural form, motivated the development of this study, whose main objective is that of exposing a new approach to the study of the plural forms of governance. In particular, it is intended to determine the influence of information costs on the configuration of those organizational forms. The theoretical approach that is used in the present paper is based on the hypothesis that firms would simultaneously select two or more of the organizational forms defined by Williamson (1985) as a monitoring device and to proportion incentives aimed at reducing information asymmetries, both within the hierarchy and in contractual relations. Thus, a conceptual decision model is developed and diditically segmented into two steps. In the first step, it is proposed that plural forms are motivated by the simultaneous existence of production cost advantages at the marketplace and high measurement costs (BARZEL, 1982). Whereas in the second, a tradeoff between measurement and agency costs is proposed, determining the optimal vertical integration degree in the context of plural forms. As empirical object, we present the case of Korin company, which is interesting because its production chain is characterized by the presence of plural forms both when producing and distributing various products. In addition, each of the analysed products- tomato, eggs and corn - presents different organizational arrangements in the governance of its production, to the extent that their production processes require different particularities. The empirical analysis of this case supports the first stage of the conceptual model presented in this study, although remaining unable to assess the tradeoff between agency and measurement costs, as well as the existence of an optimal vertical integration degree. Regardless of the limitations presented by this work, it certainly constitutes an advance of theories of the firm into the field of plural forms.

Key-words: Plural forms, information asymmetry, cost of production, transaction cost, monitoring

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	3
1 INTRODUÇÃO	5
2 A ECT, AS FORMAS HÍBRIDAS E AS FORMAS PLURAIS	11
2.1. A Nova Economia institucional e a Economia dos Custos de Transação.....	11
2.1.1. Economia dos Custos de Transação: conceitos fundamentais	12
2.2. Formas híbridas x formas plurais	22
2.3. Formas plurais: um novo paradigma.....	27
3 FORMAS PLURAIS E ASSIMETRIAS DE INFORMAÇÃO	41
3.1. A ECT, os custos de produção e os custos de informação.....	41
3.2. Custos de mensuração e formas plurais (informações externas)	45
3.3. Custos de agência e formas plurais (informações internas)	46
3.4. Proposta conceitual	48
3.4.1. Unidade de análise	48
3.4.2. Um modelo conceitual de decisão	53
3.4.2.1. Primeira etapa	54
3.4.2.2. Segunda etapa e o ponto ótimo.....	57
4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS	63
4.1. Metodologia	64
4.1.1. Método	64
4.1.2. Seleção do caso	65
4.1.3. Coleta de dados	66
4.2. O caso Korin	67
4.2.1. A agricultura natural e o estabelecimento da Korin	67
4.2.2. A Korin e sua produção sustentável	69
4.2.3. Formas plurais: evidências empíricas	71
4.2.3.1. Produção.....	72
4.2.3.1.1. Tomate.....	72
4.2.3.1.2. Ovos.....	75
4.2.3.1.3. Milho verde	79
4.2.3.2. Distribuição	80
4.2.3.3. Integração dos produtos	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS	95

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 – Alinhamento eficiente discriminante.....	22
Ilustração 2 – Tipologias das organizações híbridas.....	26
Ilustração 3 - Estrutura de governança plural: fornecimento	29
Ilustração 4 - Estrutura de governança plural: distribuição.....	29
Ilustração 5 - Fronteira eficiente	50
Ilustração 6 - Detalhamento “micro analítico” de T1	51
Ilustração 7 - Modelo de decisão didaticamente segmentado em duas etapas.....	54
Ilustração 8 – Primeiro estágio do modelo de decisão: escolha pelas formas plurais.....	56
Ilustração 9 – Representação esquemática ilustrativa do <i>tradeoff</i> entre os custos de transação	59
Ilustração 10 – Tipologia do estudo de caso	66
Ilustração 11 – Representação esquemática simplificada das formas plurais em segmentos de cadeias de suprimentos da Korin	71
Ilustração 12 – Evolução na estrutura de governança da produção de tomates	74
Ilustração 13 – Evolução na estrutura de governança da produção de ovos	78
Ilustração 14 – Evolução da estrutura de governança da distribuição da Korin ao longo do tempo.....	83

1 INTRODUÇÃO

Coase, ao originar a concepção contratual da firma em seu trabalho de 1937, salientou a necessidade por uma teoria da firma que incorporasse em seus modelos os fenômenos observados no mundo real. Nesse sentido, a principal contribuição da obra de Coase consistiu na exposição de que existem custos associados ao uso do mecanismo de preços¹, os quais devem ser incorporados à análise Neoclássica dos custos de produção.

A partir da reflexão iniciada por Coase (1937), diversas vertentes teóricas buscaram determinar a forma organizacional que proporcionaria maior eficiência econômica, sobretudo visando à minimização dos custos de transação; a exemplo da Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1973, 1975, 1985, 1991, 1996), a ECT. Tal abordagem se baseou fortemente na contribuição coaseana e obteve grande destaque teórico, principalmente por permitir a geração de hipóteses testáveis.

A lógica da ECT baseia-se na hipótese do alinhamento eficiente discriminante de que cada transação apresentaria uma estrutura de governança ótima, a qual permite a maior economia possível em custos de transação (WILLIAMSON, 1985).

Para Williamson (1991,1996), a seleção de tal estrutura de governança constituiria uma escolha discreta dentre as três alternativas descritas pelo autor: integração vertical, formas híbridas ou mercado, cada qual dotada de competências e custos distintos, que são minimizados de acordo com as características das transações às quais estão associadas². (WILLIAMSON, 1985,1991,1996). A hipótese do alinhamento eficiente associa, portanto, uma única estrutura de governança, assumida como eficiente, para cada transação; tendo em vista as suas características e os pressupostos comportamentais subjacentes.³

Embora as proposições da ECT tenham sido confirmadas em diversos estudos empíricos (ANDERSON; SCHMITTLEIN, 1984; LYONS, 1994; SHELANSKI; KLEIN, 1995;

¹ Custos de transação.

² Para Williamson, as transações diferem quanto à incerteza que estão sujeitas, quanto à frequência com que são realizadas e, principalmente, quanto à presença de ativos especializados.

³ Oportunismo e racionalidade limitada (WILLIAMSON, 1985). As características do ambiente institucional também influenciam na determinação da estrutura ótima de governança, atuando como *shifters* do modelo em questão (WILLIAMSON, 1996). Em outros termos, a influência do ambiente institucional sobre escolha discreta dentre as três tipologias de governança definidas pela ECT justificaria a seleção de arranjos distintos para transações idênticas condicionadas a regramentos que diferem entre si.

MACHER; RICHMAN, 2006), alguns dos trabalhos mais recentes evidenciaram a existência de deficiências na abordagem teórica desenvolvida por Williamson.

Carter e Hodgson (2006), ao analisarem 27 trabalhos destinados ao teste empírico das proposições da ECT, concluíram que nenhum desses estudos apresentou resultados totalmente consistentes com aqueles que seriam previstos pela ECT. Shervani, Frazier e Challagalla (2006), por sua vez, concluíram que o modelo teórico proposto pela ECT não é apropriado para todas as firmas em todos os ambientes de negócios.

O modelo de franquias (LAFONTAINE, 1992; SILVA, 2004; LAFONTAINE; SHAW, 2005) constitui uma evidência empírica que corrobora o questionamento de Shervani, Frazier e Challagalla (2006), na medida em que a coexistência de lojas próprias e franqueadas contradiz a hipótese do alinhamento eficiente da ECT. Isto é, em tal contexto, o fato de que diversas transações no âmbito da distribuição são similares e dotadas dos mesmos atributos, mas governadas simultaneamente por diferentes estruturas de governança – as denominadas formas plurais - desafia o resultado eficiente previsto pela abordagem desenvolvida por Williamson (1985; 1996).

Ou seja, as formas plurais, que consistem da adoção simultânea de duas ou mais formas organizacionais, dentre as três tipologias definidas por Williamson (1985): mercado, integração vertical ou formas híbridas, na governança de transações similares, dotadas dos mesmos atributos; não são adequadamente explicadas pela abordagem de Williamson (1985;1996).

Nesse sentido, convém destacar o trabalho de Bradach e Eccles (1989), que já classificava a até então dicotomia dos Mercados e Hierarquias de Williamson (1975) em tipos ideais. Estes constituiriam os extremos de um continuum de formas organizacionais não mutuamente exclusivas, coordenadas por mecanismos de autoridade, preço e confiança; a exemplo do modelo de franquias.

De forma semelhante, porém mais recente, Parmigiani (2007) questionou os motivos que levariam as firmas a selecionar o “fornecimento concomitante”⁴, localizado entre os extremos

⁴ Parmigiani (2007) define o “fornecimento concomitante” como integração vertical parcial para trás, de um produto homogêneo, de uma única firma.

do continuum compreendido entre a produção interna de um determinado componente e a sua aquisição no mercado; o qual foi empiricamente constatado ao analisar o fornecimento de componentes metálicos para a indústria de ferramentas. Assim como o estudo de Parmigiani (2007), diversos trabalhos evidenciaram a existência de formas plurais, dentre os quais podem ser citados os de Lafontaine (1992) e Lafontaine e Slade (1997), que expuseram as combinações de lojas próprias e franqueadas; e de Heide (2003), que verificou a combinação dos canais de distribuição próprios e de terceiros.

Assim, a incapacidade da ECT em explicar as formas plurais de governança⁵, empiricamente constatadas em diversos trabalhos, torna-se significativa se considerada a crítica de Coase (1937) aos modelos econômicos Neoclássicos, os quais não refletiam a realidade dos mercados para os quais buscavam explicações. Ou seja, a visão de Williamson é limitante pois perde-se capacidade explicativa em decorrência da restrição do escopo analítico da abordagem pura das formas organizacionais.

Diante de tal limitação, o presente estudo propõe-se a examinar os motivos que explicam a existência das formas plurais de governança. Nesse contexto, mais especificamente, apresenta-se o principal questionamento quanto à escolha da estrutura de governança que será tratado neste trabalho: *Qual é a influência dos custos de informação na decisão pela configuração de uma forma plural?*

A abordagem teórica utilizada para responder a tal questionamento basear-se-á na hipótese de que as firmas selecionariam simultaneamente duas ou mais das três tipologias organizacionais definidas por Williamson (1985) como um instrumento de monitoramento e incentivo, destinado à redução de assimetrias de informação, tanto no âmbito hierárquico quanto naquele contratual (HEIDE, 1994, 2003).

Dessa forma, a discussão relativa aos custos de informação no âmbito contratual externo à hierarquia será baseada na perspectiva de Barzel (1982, 1997, 2000, 2001, 2004, 2005) de que a escolha da estrutura de governança depende das informações de que se dispõe e dos

⁵ Embora o presente estudo tenha como foco exclusivo a crítica à ECT quanto à sua incapacidade em explicar as formas plurais de governança, convém ressaltar que tal abordagem teórica tem sido bastante criticada em diversos estudos quanto a diferentes aspectos relativos à abordagem de Williamson (1985). Alguns desses questionamentos dizem respeito aos pressupostos comportamentais, como nos trabalhos de Granovetter (1985), Ghoshal e Moran (1996) e Demsetz (1993); à visão estática e de curto prazo evidenciada por Langlois (1992); e às limitações quanto à operacionalidade do modelo expostas por Barzel (2002); dentre outros.

incentivos proporcionados a fim de impedir a trapaça e a captura de valor pelas partes contratadas.

No que diz respeito aos custos decorrentes da existência de assimetrias de informação no contexto da hierarquia, a abordagem desenvolvida será baseada na literatura de agência, a qual propõe a necessidade de indução do comportamento cooperativo por parte dos empregados que compõem a estrutura hierárquica, por meio da instituição de mecanismos de monitoramento, de forma a impedir a captura do valor gerado pela transação (ALCHIAN; DEMSETZ, 1972).

Ou seja, a abordagem teórica desenvolvida no presente trabalho será baseada tanto na teoria da firma de Barzel quanto naquelas originadas a partir da teoria de agência, na medida em que permitem que a escolha dos arranjos organizacionais seja relacionada com o conceito de eficiência, definido pelas economias nos custos de transação decorrentes da existência de informações assimétricas.

Dessa forma, as estruturas de governança plurais não seriam explicadas pela *path dependency* que impediria a forma organizacional de alcançar a eficiência (WILLIAMSON, 1996). A pluralidade constituiria, conforme a hipótese subjacente a este estudo, uma estratégia eficiente de apropriação de renda, ao proporcionar os incentivos necessários para impedir a trapaça por parte dos membros que compõem a organização ou que se relacionariam a ela por meio das transações (HEIDE, 1994, 2003).

Em vista de tal proposição, é inevitável a emergência de um segundo questionamento quanto à composição das formas plurais: haveria um mix contratual ótimo, que permitisse proporcionar os incentivos desejados a custo mínimo? A lógica subjacente a tal questionamento baseia-se na premissa de que enquanto a internalização excessiva de atividades ocasionaria custos elevados associados ao monitoramento dos empregados, a ausência de verticalização poderia ser insuficiente para proporcionar à firma contratante as informações necessárias para impedir a trapaça pela parte contratada, conforme previsto pela Teoria dos Custos de Mensuração (BARZEL, 1982).

Tal abordagem adquire particular relevância quando os custos de produção são adicionados à tradicional análise comparativa dos custos de transação, pelo fato de oferecerem a

possibilidade de maximização da economia total em custos proporcionada pelo efeito das economias de escala sobre os custos de produção.

Ou seja, embora a proposta conceitual desenvolvida neste trabalho seja consideravelmente diferente da abordagem teórica desenvolvida pela ECT, o segundo questionamento aproxima-se da lógica do alinhamento eficiente discriminante (WILLIAMSON, 1985) por considerar os custos e benefícios decorrentes da implementação de cada combinação de formas organizacionais, assim como Williamson (1985) associa cada forma organizacional pura às suas competências e custos, em vista das características das transações a elas associadas.

Embora o principal objetivo do presente estudo consista da exposição de uma nova abordagem relativa ao estudo das formas plurais de governança no contexto dos sistemas agroindustriais, não se poderia deixar de conduzir uma análise empírica à luz do modelo teórico desenvolvido. Conforme Williamson (2000) ressalta, novas abordagens teóricas não são totalmente originadas a partir da lógica desenvolvida por seus idealizadores, mas sim, fruto de um processo caracterizado pela interação entre a argumentação teórica e as evidências empíricas. Ou seja, como “[...] boas teorias raramente são totalmente desenvolvidas conforme sua concepção inicial, a teoria e a sua evidência são geralmente interativas⁶” (WILLIAMSON, 2000, p. 607). Como resultado, “[...] teorias que permanecem tautológicas ou proporcionam previsões que são contrariadas pelos dados devem dar espaço a teorias que geram previsões às quais os dados corroboram⁷.” (WILLIAMSON, 2000, p. 607).

Dessa forma, como objeto empírico, o presente trabalho trará o caso da empresa Korin, a qual produz e comercializa alimentos naturais (KORIN, 2011). A principal motivação a essa escolha é o fato de a cadeia produtiva da empresa ser caracterizada pela presença das formas plurais tanto na produção quanto na distribuição de diversos produtos. Esse caso é particularmente interessante no tocante à produção pois cada um dos produtos analisados – tomate, ovos e milho verde – apresenta diferentes arranjos organizacionais na governança de seu fornecimento, na medida em que seus processos de produção requerem particularidades

⁶ “[...]good theories are rarely fully developed at the outset, the theory and the evidence are often interactive.” (WILLIAMSON, 2000, p. 607)

⁷ “[...] theories that remain tautological or yield predictions that are contradicted by the data must make way for theories that yield predictions for which the data are corroborative.” (WILLIAMSON, 2000, p. 607)

distintas. Além disso, buscou-se inovar na seleção de um caso que diferisse do modelo de franquias, objeto característico da vasta literatura empírica relativa às formas plurais.

Assim, este estudo está estruturado em quatro capítulos, além desta introdução. O capítulo dois apresenta a justificativa em relação à problemática discutida pelo presente trabalho e proporciona os elementos conceituais fundamentais para a compreensão adequada. A segunda parte desse capítulo destina-se à investigação das formas plurais e apresenta, além de sua definição, as abordagens teóricas de que já se dispõe em relação ao fenômeno.

O terceiro capítulo discute a proposta conceitual desenvolvida neste trabalho. Para tanto, são primeiramente expostos os fundamentos teóricos utilizados para a composição do modelo, apresentado na sequência. O capítulo 4, de natureza empírica, apresenta um estudo qualitativo à luz da proposta desenvolvida no capítulo anterior. Como objeto, apresenta-se o caso da empresa Korin. Por fim, as considerações finais são discutidas no último capítulo deste trabalho.

2 A ECT, AS FORMAS HÍBRIDAS E AS FORMAS PLURAIS

Afinal, o que são formas plurais? Em que diferem das formas híbridas? Como a sua existência é tratada pela literatura? Tais questionamentos constituem o objeto da discussão que será apresentada no presente capítulo, estruturado em 3 partes.

Na primeira seção serão apresentados os conceitos fundamentais associados à Nova Economia Institucional, particularmente no que diz respeito à Economia dos Custos de Transação; visando à contextualização e à justificativa da problemática apresentada no presente trabalho. Isto é, o início do capítulo será destinado à apresentação da lógica relativa ao quadro analítico da ECT, cujo conhecimento é de fundamental importância para a compreensão das partes apresentadas na sequência.

Uma vez introduzida a lógica da ECT e a sua descrição quanto às estruturas de governança alternativas, na segunda parte deste capítulo serão resumidamente dispostas as principais características associadas às estruturas híbridas, particularmente relevantes pelo fato de diferirem das formas plurais. O restante do capítulo será inteiramente destinado ao estudo das estruturas de governança plurais, iniciando-se com a sua conceituação, conforme definidas neste estudo. Serão ainda apresentadas as abordagens teóricas já destinadas ao entendimento do fenômeno, e por fim, será descrita a proposta conceitual, desenvolvida nos capítulos subsequentes.

2.1 A Nova Economia institucional e a Economia dos Custos de Transação

Desde meados da década de 70, tem-se observado um grande interesse em relação ao estudo das instituições⁸ (WILLIAMSON, 2000), principalmente devido à difusão dos ideais propostos pela Nova Economia Institucional; dentre os quais merecem destaque a concepção

⁸ “Instituições são restrições humanamente concebidas e que estruturam as interações políticas, sociais e econômicas.” (NORTH, 1991, p.97)

“Institutions are the humanly devised constraints that structure political, economic and social interaction.” (NORTH, 1991, p.97). Para North (1991), cabe às instituições o estabelecimento de ordem, ou seja, a resolução de problemas de cooperação, por meio da redução de incertezas; tendo como razão de ser a determinação dos custos de produção e de transação. Segundo Menard e Shirley (2005), a necessidade pelas instituições decorre das incertezas originadas a partir das informações incompletas e da racionalidade limitada característica dos seres humanos.

de que as instituições são relevantes⁹ e a de que seus determinantes são suscetíveis a análise mediante o ferramental teórico proporcionado pela Teoria Econômica (MATTHEWS, 1986).

Assim, a NEI tem como objetivo o estudo das instituições e suas interações com os arranjos organizacionais (MENARD; SHIRLEY, 2005), podendo ser subcategorizada em duas grandes vertentes: os macroinstitucionalistas, dentre os quais destacam-se Douglass North, Steven Cheung e Barry Eichengreen; e os microinstitucionalistas, dentre os quais destacam-se Oliver Williamson e Yoram Barzel (AZEVEDO, 2000); ou, em outros termos, a NEI subdivide-se dentre as abordagens do Ambiente Institucional e a da Governança (JOSKOW, 1995), originadas a partir das obras de Commons (1932), que definiu a transação como unidade de análise e de Coase (1937), que observou que o uso do mecanismo de preços não é gratuito, mas sim, dotado de custos de transação.

Embora não se possa atribuir à abordagem macroinstitucional uma relevância menos expressiva do que aquela atribuída à da Governança, a problemática proposta pelo presente estudo restringirá seu desenvolvimento ao nível microanalítico. Assim, convém expor a seguir os conceitos fundamentais da Economia dos Custos de Transação, vertente microinstitucional desenvolvida por Williamson (1972, 1975, 1985, 1996) e que tem obtido destaque teórico expressivo, principalmente por permitir a predição das formas organizacionais.

2.1.1. Economia dos Custos de Transação: conceitos fundamentais

A ECT, abordagem da NEI desenvolvida por Williamson (1975, 1985, 1996), enquadra-se junto à lógica da NEI ao admitir a necessidade de se estabelecer a ordem e de se mitigar conflitos, de forma a viabilizar a realização de ganhos mútuos. Entretanto, diferentemente da ordem trazida pelas regras formais e informais (NORTH, 1990) impostas às organizações, o estabelecimento da ordem, conforme a ECT, dar-se-ia pelas estruturas de governança possibilitadas seja pelos incentivos de mercado, seja pelas formas híbridas ou de controle.

Ou seja, conforme a abordagem desenvolvida por Williamson (1985, 1996, 2000), cabe à abordagem da Governança remodelar incentivos de forma a induzir formas alternativas de

⁹ Para Williamson (2000), tanto os “novos” quanto os “antigos” institucionalistas são unânimes quanto à lógica de que as instituições são relevantes; devendo ser distinguidos pela segunda concepção.

organização da produção entre os agentes econômicos, de forma a mitigar conflitos e viabilizar a realização de ganhos mútuos.

Assim, para Williamson, o objetivo central da organização econômica consiste na minimização dos custos de transação decorrentes da alocação dos direitos de propriedade entre os diferentes agentes produtivos. Sua argumentação baseia-se na tese de que o problema da organização econômica constituiria uma questão contratual, operacionalizada sob diferentes formas, cada qual sujeita a custos de transação distintos.

Por assumir que tais contratos realizar-se-iam dentre atores humanos (WILLIAMSON, 2000), Williamson (1985) admite a existência de limitações quanto à capacidade cognitiva dos agentes, os quais “desejariam ser racionais, porém, apenas de forma limitada”¹⁰. Isto é, as limitações quanto à capacidade cognitiva humana constituiriam o conceito de racionalidade limitada de Williamson (1985), ao impedirem que todas as contingências contratuais fossem previstas e estabelecidas por meio de contratos completos *ex-ante*. Como resultado, todos os contratos seriam incompletos e dotados de lacunas *ex-post*.

A existência de tais lacunas contratuais não constituiria um problema significativo se os agentes não estivessem sujeitos ao comportamento oportunista¹¹, na medida em que cada uma das partes envolvidas na contratação se restringiria às promessas realizadas *ex-ante*, o que tornaria o contrato *self-enforced* (WILLIAMSON, 1985).

O problema contratual surge, segundo Williamson (1985), ao assumir que os agentes econômicos podem apresentar o comportamento oportunista¹², principalmente se aliado à presença de ativos específicos¹³. É em tal contexto que as decisões relativas à perspectiva da Governança ocorreriam, expandindo o problema econômico da maximização de lucros, nos termos de Williamson (1985), àquele da economia em racionalidade limitada, embora gerando

¹⁰ “intendedly rational buy only limitedly so” (SIMON, 1961 *apud* WILLIAMSON, 1985, p.45).

¹¹ “busca pelo auto-interesse com avidez” (WILLIAMSON, 1985, p.47).

“*Self interest seeking with guile*” (WILLIAMSON, 1985, p.47)

¹² Associado à racionalidade limitada dos agentes econômicos, pois se os mesmos fossem plenamente racionais, saberiam *ex-ante* que a outra parte agiria de forma oportunista. A possibilidade de oportunismo não implica na suposição de que todos os agentes seriam oportunistas, sempre; mas sim de que em algum momento, algum agente poderia agir de forma oportunista.

¹³ Williamson (1985) define o grau de especificidade do ativo de acordo com a possibilidade de uso alternativo sem que haja perda de valor produtivo. Tal concepção relaciona-se com o conceito da Quase-Renda introduzido por Klein, Crawford e Alchian (1978), que consiste na magnitude da perda de valor decorrente do uso alternativo de um ativo especializado.

salvaguardas contra os riscos do oportunismo. Em outros termos, a questão colocada por Williamson (1985) reside na economia em custos de transação *ex-ante* e *ex-post*.

Estes emergiriam, segundo Williamson (1985), nas situações em que haveria dificuldade da manutenção fiel do contrato: 1) Custos decorrentes da má-adaptação contratual, 2) Custos de negociação provenientes da correção de maus-alinhamentos *ex-post*, 3) Custos de *set-up* e manutenção das estruturas de governança, 4) Custos de assegurar compromissos efetivos.

Os custos *ex-ante* por sua vez, dizem respeito aos custos associados à elaboração, negociação e salvaguarda de um contrato; em vista da impossibilidade de realização de um contrato completo (MACNEIL, 1978). Ou seja, ambas as categorias de custos de transação definidas por Williamson (1985) decorrem dos pressupostos comportamentais de racionalidade limitada e oportunismo. Dessa forma, o arcabouço teórico desenvolvido por Williamson visa à minimização dos custos de transação decorrentes dos pressupostos comportamentais e da concepção contratual da organização econômica.

Ao conceber a organização econômica como uma questão contratual, é razoável supor que todos os contratos estariam sujeitos à legislação contratual. Baseado fortemente nas características de cada categorização da legislação contratual descrita por Macneil (1978), Williamson classifica as alternativas de organização econômica dentre aqueles contratos sujeitos à legislação clássica e à neoclássica¹⁴, quanto aos mecanismos de *enforcement* legais. Tal classificação torna-se relevante ao considerar os pressupostos comportamentais de oportunismo e racionalidade limitada, os quais restringiriam a capacidade de *self-enforcement* dos contratos realizados entre os agentes econômicos.

Em outros termos, o estabelecimento de mecanismos destinados à garantia do cumprimento dos termos contratuais estabelecidos *ex-ante* torna-se necessário devido à natureza incompleta dos contratos¹⁵, sujeitos a perturbações¹⁶ exógenas *ex-post* e à possibilidade de ações

¹⁴ Enquanto o mercado spot estaria sujeito à legislação Clássica, a qual não requer que uma terceira parte auxilie na resolução de conflitos pois todas as informações necessárias para tanto se encontram especificadas no contrato realizado entre os agentes, as formas híbridas seriam suportadas pela legislação Neoclássica, que por sua vez requer a presença de uma terceira parte, de forma a solucionar conflitos de forma imparcial, visto que nem todas as informações necessárias encontram-se especificadas no contrato; e a hierarquia, pela abstenção de legislação contratual (*forbearance*), uma vez que as disputas internas seriam resolvidas pelo poder de *fiat*. (WILLIAMSON, 1996).

¹⁵ Decorrente do pressuposto comportamental da racionalidade limitada.

oportunistas quando do preenchimento das lacunas contratuais. Diante de tal cenário, Williamson (1996) associa cada mecanismo de *enforcement* legal às estruturas de governança resultantes da contratação, em vista das suas características e daquelas relativas à legislação à qual estão sujeitas, visando ao realinhamento de incentivos entre os agentes, de forma a impedir a ruptura ou a renegociação do contrato.

Convém ressaltar que a relevância do alinhamento dos mecanismos de *enforcement* às características dos contratos aos quais se destinam decorre do próprio conceito de eficiência econômica defendido por Williamson (1985)¹⁷, na medida em que a má-adaptação contratual e os ajustamentos *ex-post* constituem fontes de custos de transação (WILLIAMSON, 1985), os quais devem ser minimizados.

Ou seja, a partir de tal lógica, Williamson (1996) introduz a concepção de que as estruturas de governança, ou seja, de que os arranjos contratuais destinados à alocação da produção entre os agentes econômicos, seriam dotados de competências distintas quanto à sua capacidade de adaptação às contingências não previstas nos contratos incompletos: sejam elas exógenas ou fruto do oportunismo das partes envolvidas na contratação.

Embora cada estrutura de governança alternativa – mercado, formas híbridas e integração vertical – se diferencie das demais por sujeitar-se a diferentes formas de *enforcement* legais, Williamson (1996) aprofunda sua argumentação quanto à diferenciação das formas organizacionais ao propor distinções também quanto à capacidade de ordenação privada dos contratos entre os agentes econômicos que compõem as estruturas de governança alternativas¹⁸.

Tais diferenças tornam-se particularmente relevantes, pois para Williamson (1985), embora os mecanismos de *enforcement* legais fossem eficazes para resolver os conflitos decorrentes do preenchimento das lacunas *ex-post*, eles deveriam ser recorridos apenas como último recurso. Ou seja, conforme Williamson (1985), caberia aos mecanismos de *enforcement* legais o

¹⁶ *Disturbances* (WILLIAMSON, 1996). Para Williamson (1985, 1996), como todos os contratos seriam incompletos, eles estariam sujeitos a perturbações imprevistas.

¹⁷ Economia em custos de transação (WILLIAMSON, 1985)

¹⁸ Isto é, Williamson (1996) propõe que haveria distinções cruciais entre as estruturas de governança, ainda que todas as formas estivessem sujeitas à mesma categoria de legislação contratual, ou seja, pudessem ser *enforced* por meio de mecanismos legais idênticos.

realinhamento dos incentivos entre os agentes econômicos, em vista da manutenção do contrato, apenas nos casos em que a ordenação privada fosse incapaz de fazê-lo.

Assim, para o autor, as estruturas de governança apresentariam divergências cruciais em relação ao *enforcement* privado no que diz respeito à sua capacidade de adaptação e ao uso de instrumentos de incentivo e de controle. Nesse sentido, a argumentação de Williamson (1996) inicia-se com a divisão do conceito de adaptação em duas categorias.

A primeira categoria descrita por Williamson (1996) diz respeito à capacidade de adaptação do mercado, defendida por Hayek (1945) pela proposição de que o sistema de preços, quando comparado ao planejamento centralizado, constituiria um mecanismo extraordinariamente eficiente para comunicar informações e induzir mudanças. Ou seja, conforme tal abordagem, eventuais modificações na oferta e na demanda refletir-se-iam nos preços, os quais induziriam o comportamento dos agentes, conforme a Teoria Econômica Neoclássica.

A tal categoria de adaptação, Williamson (1996) denominou “autonomia”, na medida em que para o autor, tal concepção relaciona-se à lógica Neoclássica de que os produtores e consumidores responderiam de forma independente às mudanças observadas nos preços das commodities, visando à maximização de lucros e utilidades.

Isto é, embora os contratos sujeitos às contingências compatíveis com a lógica Neoclássica pudessem ser mantidos apenas com a adaptação autônoma, Williamson (1996) propõem a necessidade por uma segunda categoria de adaptação, ao observar que nem sempre as contingências não previstas nos contratos incompletos enquadram-se de forma adequada na lógica de Hayek (1945), conforme interpretada por Williamson (1985, 1996).

Tais contingências, conforme Williamson (1996), emergem da necessidade de estabelecimento de respostas coordenadas, tais como aquelas características das relações internas às organizações nas quais os processos de adaptação ocorrem (BARNARD, 1938 *apud* WILLIAMSON, 1996). Para Williamson (1996), tais falhas de coordenação poderiam originar-se das diferentes reações e interpretações atribuídas por cada agente autônomo à sinalização desempenhada pelos preços, embora almejassem respostas sincronizadas e compatíveis.

Soma-se a isso a possibilidade de ação estratégica por parte dos agentes autônomos, auto-interessados, os quais poderiam distorcer as informações ou proporcioná-las de forma incompleta, o que intensificaria as discrepâncias quanto à interpretação dos sinais mercadológicos por parte dos atores envolvidos na contratação.

Para Williamson (1996), tal cenário dar-se-ia mediante a existência de dependência bilateral entre os agentes, pois neste caso, poderiam beneficiar-se ao distorcer as informações relativas às perturbações exógenas ao contrato. Tal fenômeno ocorreria porque os agentes econômicos auto-interessados teriam como objetivo posicionar-se de forma mais favorável no processo de barganha destinado a preencher as lacunas contratuais *ex-post*, decorrentes da natureza incompleta dos contratos complexos. Williamson (1996) denominou tal categoria de adaptação contratual “coordenação”.

Ou seja, por meio de uma lógica semelhante àquela utilizada para contrapor os mecanismos de *enforcement* legais aos quais se sujeitam o mercado e a hierarquia, Williamson (1996) contrapõe os mecanismos de adaptação privada dos contratos realizados entre os agentes econômicos quanto à autonomia e à cooperação.

Para o autor, as transações realizadas no mercado enquadrar-se-iam de forma adequada na lógica subjacente à adaptação autônoma, a qual seria suficiente para garantir a manutenção do alinhamento de incentivos entre os agentes econômicos, diante das perturbações não previstas *ex-ante*. A hierarquia, entretanto, seria característica das relações que envolvem dependência bilateral entre as partes contratadas e, portanto, estaria sujeita às distorções em relação às informações proporcionadas pelo mercado, conforme já discutido. Por esse motivo, em tal contexto, a coordenação tornar-se-ia necessária para garantir a adaptação contratual.

Embora a coordenação característica da hierarquia viabilize a realização de ganhos em contextos em que há dependência bilateral entre os agentes, Williamson (1996) ressalta o fato de que a opção por tal estrutura de governança também ocasiona maiores custos burocráticos, principalmente se comparada ao uso do mercado. A tais custos Williamson (1996) denominou de mecanismos de incentivo, os quais seriam menos intensos na hierarquia do que nas demais formas organizacionais.

Williamson (1996) ressalta, entretanto, que apesar de os incentivos serem mais intensos nas relações realizadas entre firmas do que naquelas que ocorrem dentro dos limites da firma, estas últimas proporcionariam maior possibilidade de controle administrativo. Ou seja, para Williamson (1996), haveria um *tradeoff* entre a intensidade dos incentivos e a possibilidade de controle administrativo no que diz respeito às competências das estruturas de governança: enquanto o mercado proporcionaria maiores incentivos, ele seria incapaz de permitir um nível elevado de controle administrativo; por outro lado, a hierarquia proporcionaria o melhor controle administrativo, embora não fosse dotada de incentivos fortes.

Apesar de a lógica de Williamson (1985, 1996) basear-se na contraposição das competências associadas ao mercado e à hierarquia, o próprio autor observa que estas estruturas de governança constituem apenas formas polares da organização econômica (WILLIAMSON, 1996). A partir de tal observação, o arcabouço teórico de Williamson passa a incorporar, em adição ao mercado e à hierarquia, diversas tipologias de contratos de longo prazo, os quais compõem as denominados “formas híbridas”, e que mesclariam as competências apresentadas pelas formas polares. Quanto a isso, Williamson (1996) propõe que as formas híbridas apresentam valores intermediários no que diz respeito a todos os mecanismos supracitados: autonomia, cooperação, incentivo e controle administrativo.

Para Williamson (1996), as formas híbridas assemelham-se ao uso do mercado pelo fato de preservarem a autonomia dos agentes econômicos, garantindo a adaptação autônoma; embora apresentassem também similaridades em relação à integração vertical, principalmente no que diz respeito à dependência bilateral entre as partes contratadas. Por esse motivo, as formas híbridas também estariam sujeitas à adaptação do tipo “cooperação”, na medida em que os contratos de longo prazo seriam suportados por salvaguardas, as quais tanto reduziriam a magnitude dos incentivos proporcionados aos agentes, quanto proporcionariam maior controle administrativo (se comparados aos valores proporcionados pelo uso do mercado).

Assim, Williamson (1996) propõe a classificação das estruturas de governança em três categorias: mercado, híbridas e integração vertical; cada qual dotada de competências distintas quanto à sua capacidade de manutenção dos contratos incompletos, de forma a proporcionar o realinhamento de incentivos entre os agentes econômicos, impedir a ruptura ou renegociação contratual e minimizar os custos de transação. A Tabela 1 sintetiza as competências de cada forma organizacional alternativa, conforme definidas por Williamson.

Tabela 1 – Atributos que diferenciam as estruturas de governança

Competências	Estruturas de Governança		
	Mercado	Híbridas	Hierarquia
<i>Enforcement privado</i>			
Incentivos	●	▲	◆
Controle administrativo	◆	▲	●
Autonomia	●	▲	◆
Cooperação	◆	▲	●
<i>Enforcement legal</i>			
Legislação contratual	●	▲	◆

● forte ▲ intermediária ◆ fraca

FONTE: Adaptado de WILLIAMSON, 1996, p.105

Ao observar que as estruturas de governança apresentam competências distintas, é razoável supor que elas também ocasionariam custos de transação distintos, os quais seriam minimizados se as estruturas de governança adotadas estivessem corretamente alinhadas às características das transações às quais estão associadas. Ou seja, diante das discrepâncias observadas pelas diferentes formas organizacionais, é sensato admitir que nem todas as formas seriam adequadas a todas as transações.

É com base em tal raciocínio que Williamson (1985, 1996) propõe a hipótese do alinhamento eficiente discriminante, à qual grande parte do sucesso obtido pela ECT pode ser atribuído. Conforme tal hipótese, uma única estrutura de governança seria assumida como eficiente para cada transação; tendo em vista as suas características, os pressupostos comportamentais subjacentes e o ambiente institucional.

Williamson (1985) subdivide as características das transações em três dimensões: incerteza, frequência e especificidade dos ativos, embora esta última tenha recebido maior ênfase em relação às demais pelo fato de viabilizar uma melhor predição das formas organizacionais resultantes. O conceito de especificidade dos ativos desenvolvido por Williamson (1985) relaciona-se com a concepção da Quase-Renda exposta por Klein, Crawford e Alchian (1978) de que o uso alternativo de um ativo especializado ocasionaria perda de valor. Ou seja, o grau de especificidade dos ativos seria determinado pela magnitude do valor perdido em

decorrência do uso alternativo do ativo especializado: quanto maior a perda de valor, maior a especificidade do ativo¹⁹.

Ativos mais específicos implicam na maior dependência bilateral entre os agentes envolvidos na transação. Conforme já discutido, mecanismos de cooperação e controle administrativo tornam-se necessários em tal cenário, embora requeiram a redução da autonomia e da intensidade dos incentivos. Assim, na medida em que cada transação apresenta graus de especificidade de ativos mais intensos, as estruturas de governança híbrida ou integração vertical se tornam mais adequadas para governar a transação²⁰, na medida em que são capazes de manter o alinhamento de incentivos entre os agentes econômicos de forma menos custosa do que o mercado.

É importante salientar ainda que a lógica subjacente à escolha da estrutura de governança reside na questão inicialmente colocada por Williamson (1985) e já discutida no presente estudo: economizar em racionalidade limitada, embora gerando salvaguardas contra os riscos do oportunismo. Tendo em vista que os contratos são incompletos devido à racionalidade limitada dos atores humanos, haveria necessidade de preenchimento das lacunas contratuais *ex-post*. Conforme previamente apresentado, o problema contratual surge quando os agentes podem apresentar o comportamento oportunista, pois nesse caso, poderiam ocasionar a ruptura ou a renegociação do contrato, de forma a melhor satisfazer seus próprios interesses, o que geraria maiores custos de transação.

Tal problema torna-se ainda mais relevante nos cenários em que as transações envolvem ativos altamente específicos, ou seja, em que há grande dependência bilateral entre os agentes. Nesse caso, a eventual quebra contratual oportunista ocasionaria uma quase-renda muito elevada e conseqüentemente, grandes perdas a uma das partes, de forma unilateral. Diante de tal problema, torna-se necessário o estabelecimento de salvaguardas contratuais, compatíveis com as formas híbridas de governança e o grau de especificidade dos ativos envolvidos na

¹⁹ A especificidade dos ativos pode ser locacional, temporal, física, humana, marca ou dedicada (WILLIAMSON, 1985, 1996).

²⁰ Dependendo do grau de especificidade dos ativos e do ambiente institucional. Quanto maior a especificidade do ativo, maior a vantagem da hierarquia sobre as formas híbridas. Já o ambiente institucional, atuaria como *shifter* dos parâmetros do modelo de Williamson e seriam relevantes na determinação dos níveis de especificidade dos ativos que limitariam as vantagens de uma forma organizacional sobre as demais. Em outros termos, a influência do ambiente institucional sobre escolha discreta dentre as três tipologias de governança definidas pela ECT justificaria a seleção de arranjos distintos para transações idênticas condicionadas a regramentos que diferem entre si.

transação. Por esse motivo, o estabelecimento de salvaguardas contratuais destinadas à proteção de valor para ativos dotados de um grau de especificidade muito elevado poderia se tornar proibitivamente custoso, o que tornaria a hierarquia a única alternativa viável²¹.

De forma semelhante, Williamson (1985, 1996) propõe a necessidade de alinhamento entre as outras duas dimensões das transações: frequência e incerteza, e as estruturas de governança. Quanto à frequência, ou seja, ao número de vezes em que a transação se repete dentre os mesmos agentes econômicos, espera-se observar a redução nos custos decorrentes da coleta de informações e de monitoramento da outra parte contratada, na medida em que há maior habitualidade entre os agentes. Isto é, quanto maior a frequência, menores os custos de transação.

Já a incerteza, a terceira dimensão das transações, conforme defendidas por Williamson (1985), relaciona-se à concepção de Knight (1921) de que seria impossível associar distribuições de probabilidade a eventos incertos. Ou seja, para Williamson (1985, 1996), a incerteza diz respeito à imprevisibilidade dos acontecimentos futuros, sejam eles provocados pelas partes contratadas ou pelo ambiente. Assim, quanto maior for a incerteza, mais difícil será garantir o cumprimento dos contratos, conforme definidos *ex-ante* pelos agentes econômicos e portanto, maiores serão os custos de transação destinados à manutenção do contrato.

Convém expor que embora a frequência e a incerteza constituam importantes parâmetros no que diz respeito à magnitude dos custos de transação, sua análise deve ser realizada em conjunto com aquela relativa à especificidade dos ativos, na medida em que tais dimensões, por si só, não permitem que se relacione a transação à sua estrutura de governança mais eficiente, de uma forma tão direta quanto aquela proporcionada pela especificidade dos ativos envolvidos na transação.

Dessa forma, Williamson (1996) propõe que haveria uma forma ótima de relacionar as características das transações (especificidade dos ativos, frequência e incerteza) às estruturas de governança (mercado, híbridas ou hierarquia), em vista de suas competências e custos

²¹ Para Williamson (1996), a hierarquia deve ser selecionada como última alternativa, ou seja, quando todas as demais falharem. A sequência de análise das formas organizacionais recomendada pelo autor é: mercado, híbridas e por fim, hierarquia.

distintos. Tal relação, condicionada às “regras do jogo”, consideraria os pressupostos comportamentais subjacentes (oportunismo e racionalidade limitada) e o objetivo de economizar em custos de transação ao buscar a melhor maneira de se estruturar a transação para garantir os acordos *ex-ante*, apesar das perturbações às quais estariam sujeitas. A Ilustração 1, a seguir, expõe de forma esquemática a lógica de tal relação, à qual Williamson denominou “alinhamento eficiente discriminante”.

Ilustração 1 – Alinhamento eficiente discriminante

FONTE: Elaborado pelo autor com base em WILLIAMSON, 1985; 1996

Assim, conforme a hipótese do alinhamento eficiente discriminante, Williamson (1985, 1996) propõe que a escolha da estrutura de governança ótima dar-se-ia de forma discreta, dentre as três alternativas (mercado, híbridas, hierarquia), visando à maximização da economia em custos de transação.

2.2 Formas híbridas x formas plurais

Embora a hipótese do alinhamento eficiente discriminante tenha sido confirmada em diversos estudos empíricos (ANDERSON; SCHMITTLEIN, 1984; LYONS, 1994; SHELANSKI; KLEIN, 1995; MACHER; RICHMAN, 2006), suas aplicações destinaram-se, principalmente, à análise das decisões de integração vertical, em comparação com o uso do mercado. Isto é, apesar do grande número de estudos empíricos baseados na hipótese do alinhamento eficiente

discriminante de que se dispõe, observa-se que a análise das formas híbridas de governança obteve um destaque menos expressivo do que aquele destinado às demais formas organizacionais. Dentre outros motivos, a ocorrência de tal fenômeno poderia estar associada a uma fragilidade no tocante à definição das formas híbridas.

Tal deficiência decorre da própria concepção de Williamson (1996) de que as formas híbridas apresentariam níveis intermediários de todas as competências apresentadas tanto pelo mercado quanto pela hierarquia. Ou seja, por meio de tal definição imprecisa, Williamson classificaria como formas híbridas todos os arranjos contratuais que não pudessem ser enquadrados nem como mercado, nem como hierarquia. De fato, a principal contribuição ao entendimento das formas híbridas de governança de que se dispõe não foi proporcionada por Williamson, mas sim, por Claude Menard.

Visando qualificar os elementos que caracterizariam as formas híbridas como estruturas institucionais de produção distintas do mercado e da hierarquia, Menard (2004) inicia sua argumentação pela exposição de uma grande diversidade de arranjos organizacionais que se enquadrariam na categoria das formas híbridas, conforme a definição proposta por Williamson (1996). Para tanto, o autor realiza uma breve revisão cronológica da literatura destinada ao estudo das formas organizacionais “estranhas”²², ressaltando a relevância crescente que estas têm adquirido no contexto de investigação da ciência organizacional, sobretudo a partir da década de 90.

Dentre os arranjos contratuais híbridos descritos nessa literatura, conforme exposta por Menard (2004), encontram-se a subcontratação (ECCLES, 1981), as redes (THORELLI, 1986; POWELL, 1990), as franquias (RUBIN, 1978; KLEIN; CRAWFORD; ALCHIAN, 1978; LAFONTAINE; SLADE, 1997), as cooperativas (COOK, 1995), as alianças (STUART, 1998; BAKER; GIBBONS; MURPHY, 2002), dentre outros.

Embora todas as formas supracitadas sejam heterogêneas e apresentem características próprias, algumas regularidades empíricas poderiam ser determinadas de forma recorrente em todas as configurações híbridas, na medida em que todas elas se baseiam na alocação dos direitos de propriedade de forma diferenciada entre os agentes econômicos, mantendo-nos na

²² “Weirdos” (MENARD, 2004, p.347)

condição de *residual claimants* autônomos (MENARD, 2004). Estas regularidades, conforme expostas por Menard (2004) e retomadas em seus trabalhos de 2006 e 2011, consistem do agrupamento de recursos, da contratação e da competição.

De acordo com Menard (2004), a lógica subjacente a todas as diferentes tipologias de arranjos híbridos baseia-se na necessidade de coordenação e de cooperação entre os agentes autônomos, de forma a viabilizar a realização dos investimentos conjuntos que são requeridos e que caracterizariam essa tipologia organizacional. Assim, em vista das competências tanto do mercado quanto da hierarquia, conforme definidas por Williamson (1985, 1996), Menard (2004) justifica a existência das formas híbridas pela dificuldade de ambas as estruturas de governança polares em promover o agrupamento dos recursos e das competências necessárias, embora garantindo flexibilidade e maior intensidade de incentivos²³.

Para Menard (2004), tais competências seriam adquiridas por meio da contratação, a qual regularia a relação entre as partes autônomas envolvidas na realização dos investimentos conjuntos característicos das formas híbridas de governança. Nesse sentido, o autor expõe a existência de uma diversidade de arranjos contratuais, desde aqueles realizados por meio de mecanismos mais formais, cujas características aproximar-se-iam mais daquelas da hierarquia; até os que estariam mais próximos da lógica do mercado, governados por mecanismos relacionais ou pela confiança estabelecida entre os agentes.

O delineamento de cada arranjo contratual depende, dentre outros fatores, da pressão competitiva existente entre os agentes autônomos, tanto entre aqueles envolvidos na relação contratual (como no caso da subcontratação) quanto entre as formas alternativas de organização econômica da produção (competição com outros arranjos híbridos) (MENARD, 2004), embora o autor ressalte que nem o mercado nem a hierarquia estariam isentos de tais pressões competitivas. Entretanto, para ele, a relevância desta variável seria intensificada ao analisar as formas híbridas, pois estas emergiriam justamente nos ambientes altamente competitivos e dotados de grandes incertezas, em que o agrupamento de recursos entre os agentes constituiria uma alternativa destinada à sobrevivência das firmas. Diante desse fato, a

²³ Embora Menard (2004) tenha aprofundado a concepção de Williamson (1996) em relação às formas híbridas, sua própria definição não se distanciou da lógica williamsoniana. De fato, ao justificar a razão de ser das formas híbridas pela incapacidade das demais estruturas em proporcionar as competências requeridas, Menard (2004) enquadra sua argumentação nas diretrizes propostas por Williamson (1996).

implementação de mecanismos internos destinados à regulação e ao controle torna-se um fator crítico no âmbito das formas híbridas (MENARD, 2004).

Em outros termos, Menard (2004) propõe que as organizações híbridas existem porque os parceiros necessitam realizar investimentos interdependentes, o que requer o estabelecimento de mecanismos de incentivo e coordenação. Tendo em vista que a alocação dos direitos de propriedade entre os agentes não é unificada, a variável chave no que diz respeito à compreensão da forma híbrida que governará a transação consiste da intensidade da interdependência entre os agentes econômicos, isto é, do grau de centralização e de formalização requeridos para garantir a coordenação e o monitoramento de parceiros legalmente autônomos (MENARD, 2004).

Para Menard (2004), poder-se-ia predizer o grau de centralização necessário para governar de forma eficiente uma transação a partir da adaptação requerida para garantir a flexibilidade, combinada com o controle necessário para reduzir as discrepâncias observadas nos insumos, nos produtos ou no processo produtivo.

Somam-se a tais variáveis o desenvolvimento de salvaguardas, destinadas à prevenção do comportamento oportunista, dificilmente detectado nos ambientes incertos que propiciam a emergência das formas híbridas, conforme já discutido. Em outras palavras, a escolha dentre as diversas tipologias de formas híbridas seria determinada pela presença de ativos específicos, associada às incertezas do ambiente, tendo em vista a possibilidade de comportamento oportunista por parte dos agentes autônomos (MENARD, 2004).²⁴

Ou seja, por meio de tal proposição pode-se notar uma grande semelhança entre o raciocínio de Menard (2004) quanto à seleção da tipologia das formas híbridas e a lógica do alinhamento eficiente discriminante proposto por Williamson (1996), principalmente no que diz respeito à especificidade dos ativos envolvidos na transação. De fato, o próprio autor apresenta a Ilustração 2, exposta a seguir, na qual reproduz a lógica williamsoniana do alinhamento

²⁴ Embora Menard (2004) reconheça a incerteza do ambiente como variável relevante no contexto da escolha da forma híbrida, seu modelo conceitual restringiu-se à relação de tais formas com o grau de especificidade dos ativos envolvidos nos investimentos conjuntos, assim como aquele desenvolvido por Williamson (1996). Tal limitação foi salientada pelo próprio autor, que sugeriu a elaboração de novos estudos destinados à modelagem da relação entre a escolha das formas híbridas e a incerteza.

discriminante, embora incorpore um maior detalhamento no que diz respeito às formas híbridas.

Ilustração 2 – Tipologias das organizações híbridas.

FONTE: Adaptado de MENARD, 2004, p.369

Isto é, uma importante contribuição de Menard (2004, 2006) no tocante ao entendimento das formas híbridas constituiu da exposição de que os arranjos contratuais, tratados por Williamson (1996) de maneira uniforme como formas que apresentariam níveis intermediários de todas as competências apresentadas tanto pelo mercado quanto pela hierarquia, dar-se-iam por meio de uma grande diversidade de formas organizacionais distintas, dotadas de competências singulares.

Convém salientar que embora Menard (2004, 2006, 2011) tenha proporcionado um melhor entendimento em relação às formas híbridas de governança, um importante aspecto da abordagem de Williamson (1996) que foi pouco explorado pelo próprio autor, tanto Williamson (1996) quanto Menard (2004, 2006) compartilham a visão de que cada transação seria governada por uma única estrutura de governança, em sua totalidade, a qual melhor se adequaria às características das transações a elas associadas.

Reescrevendo tal lógica, uma transação poderia ser modelada pela equação: $\alpha H + \beta X + \lambda M$, onde H, X e M representam as formas puras hierarquia, híbridas e mercado, respectivamente; e α , β e λ , os coeficientes relativos aos percentuais de cada forma organizacional alternativa,

conforme selecionadas para compor a transação. Por esse motivo, é possível definir que $\alpha + \beta + \lambda = 1$.

Como tanto Williamson (1996) quanto Menard (2004) admitem apenas formas puras, ou seja, propõem que a escolha da estrutura de governança associada à totalidade de cada transação seja discreta, as soluções para a equação $\alpha + \beta + \lambda = 1$ se restringem às combinações apresentadas pelos conjuntos a seguir: $\{\alpha=1, \beta=0, \lambda=0\}$ ou $\{\alpha=0, \beta=1, \lambda=0\}$ ou $\{\alpha=0, \beta=0, \lambda=1\}$ ²⁵. Ou seja, para ambos os autores, tais soluções seriam correspondentes à estrutura de governança ótima para cada transação, conforme determinadas pela hipótese do alinhamento eficiente discriminante.

2.3 Formas plurais: um novo paradigma

Diferentemente das visões de Williamson (1985, 1996) e de Menard (2004, 2006), diversos estudos empíricos evidenciaram a governança de transações similares, dotadas dos mesmos atributos, por meio da utilização simultânea de duas ou mais das formas organizacionais propostas por Williamson (1996): mercado, híbridas ou hierarquia (MONTEVERDE; TEECE, 1982; BRADACH; ECCLES, 1989; BRADACH, 1997; LAFONTAINE; SLADE, 1997; HEIDE, 2003; JACOBIDES; BILLINGER, 2006; PURANAM; GULATI; BHATTACHARYA, 2006; PARMIGIANI, 2007).

O fenômeno foi empiricamente constatado na literatura relacionada à Economia dos Custos de Transação ainda em 1982, quando Monteverde e Teece conduziram um estudo destinado à análise da decisão de integração vertical na indústria automobilística. Ao definirem a integração vertical como a produção de ao menos 80% dos componentes no âmbito da hierarquia, Monteverde e Teece (1982) reconheceram que tal transação seria governada simultaneamente pelo mercado e pela integração vertical, embora o principal foco de seu estudo não tenha se destinado à explicação de tal fenômeno. Afinal, à época em que tal trabalho foi realizado, a lógica da teoria da firma ainda restringia-se à dicotomia dos mercados e hierarquias introduzida por Coase em 1937 e retomada por Williamson na década de 70.

²⁵ O conjunto $\{\alpha=0, \beta=0, \lambda=0\}$ não constitui uma solução válida, pois nesse caso, não haveria estrutura de governança alguma e, portanto, a transação não ocorreria.

Tal dicotomia é questionada no trabalho de Bradach e Eccles (1989), os quais propõem a existência de um continuum de formas organizacionais não mutuamente exclusivas, coordenadas por mecanismos de autoridade, preço e confiança, os quais estariam compreendidos entre as formas polares mercados e hierarquias²⁶ (WILLIAMSON, 1975). Apesar de tal abordagem assemelhar-se à concepção de Williamson (1996) e de Menard (2004) em relação às formas híbridas, uma importante inovação apresentada por Bradach e Eccles (1989) consiste da ideia de que as transações estariam enraizadas tanto em outras transações quanto no contexto social.

Isto é, por meio de tal lógica, os autores apresentam, pela primeira vez, a concepção das formas plurais como “um arranjo em que diferentes mecanismos de controle organizacional são operados simultaneamente, para a mesma função, pela mesma firma²⁷” (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112). Tal definição é exemplificada nesse estudo pelas firmas que simultaneamente produzem e adquirem componentes no mercado, pelo modelo de franquias, em que coexistem unidades próprias e franqueadas, e pelas empresas que distribuem sua produção tanto por meio de vendas diretas quanto por canais de terceiros.

A partir da exposição de Bradach e Eccles, diversos estudos evidenciaram empiricamente a existência de formas plurais. Parmigiani (2007) verificou o fenômeno ao analisar o fornecimento de componentes metálicos para a indústria de ferramentas e constatar que as firmas às quais participaram de seu estudo tanto produziam quanto adquiriam tais materiais, o que foi denominado pela autora de “fornecimento concomitante”. Tal estrutura poderia ser representada pela configuração exposta na Ilustração 3, em que a linha pontilhada denota as fronteiras da firma 2 e os números, a posição de cada agente na cadeia de suprimentos.

²⁶ Embora Williamson tenha proposto a existência de formas intermediárias em seu livro de 1985.

²⁷ “an arrangement where distinct organizational control mechanisms are operated simultaneously for the same function by the same firm.” (BRADACH; ECCLES, 1989, p. 112).

Ilustração 3 - Estrutura de governança plural: fornecimento

É possível notar que o fornecimento da firma 2 é realizado, principalmente, por intermédio das transações realizadas com os agentes externos a ela (1), seja no mercado spot ou por meio da elaboração de contratos. Convém ressaltar, entretanto, que uma parte do fornecimento da firma 2 é integrado, conforme previamente exposto.

A jusante, Lafontaine (1992), Lafontaine e Slade (1997), Lafontaine e Shaw (1999; 2005), Azevedo e Silva (2007), dentre outros; expuseram a coexistência de lojas próprias e franqueadas em proporções variadas, conforme já havia sido proposto por Rubin (1978); assim como Heide (2003), verificou a utilização simultânea das vendas diretas e dos canais de distribuição de terceiros. Tais estruturas poderiam ser representadas pela Ilustração 4, apresentada a seguir, em que a linha pontilhada denota as fronteiras da firma 1 e a numeração, a posição de cada agente na cadeia de suprimentos.

Ilustração 4 - Estrutura de governança plural: distribuição

Nota-se que a distribuição da firma 1 é realizada simultaneamente por meio de transações com os distribuidores 2, externos à firma, e pela integração vertical de parte do sistema de

distribuição; constituindo um exemplo de estrutura de governança plural no âmbito da distribuição.

É possível observar, portanto, que todas as evidências empíricas supracitadas dizem respeito à governança das transações por meio de duas ou mais formas organizacionais simultâneas, diferentemente do arcabouço teórico desenvolvido com base na lógica williamsoniana. Verifica-se, portanto, uma limitação dessa abordagem quanto à sua capacidade em explicar o fenômeno das formas plurais, observado no mundo real.

Tal limitação torna-se significativa se considerada a crítica de Coase (1937) aos modelos econômicos Neoclássicos, os quais não refletiam a realidade dos mercados para os quais buscavam explicações. Isto é, a visão de Williamson (1985, 1996) é limitante pois perde-se capacidade explicativa em decorrência da restrição do escopo analítico da abordagem pura das formas organizacionais.

Embora o reconhecimento de tal deficiência já tenha sido incorporado pela literatura (JACOBIDES; BILLINGER, 2006; PURANAM; GULATI; BHATTACHARYA, 2006), observou-se, inicialmente, uma resistência em admiti-la, na medida em que muitos autores buscaram enquadrar a anomalia das formas plurais nas diretrizes propostas pela ECT. Tal enquadramento ocorreu, principalmente, por meio de três grandes vertentes, cada qual direcionada a um diferente aspecto da teoria dos custos de transação.

A primeira vertente baseou-se na lógica de que as formas plurais não governariam um conjunto de transações dotadas dos mesmos atributos, mas sim, de atributos diferentes. A partir de tal argumento, as formas plurais seriam enquadradas na lógica da ECT pois cada uma das transações apresentaria as três dimensões especificadas por Williamson (1985, 1996) – ativo específico, frequência e incerteza – em proporções distintas, o que justificaria as discrepâncias observadas quanto à seleção da forma organizacional eficiente. Isto é, conforme a primeira vertente, as formas plurais constituiriam um conjunto de transações similares, porém, dotadas de atributos distintos, os quais justificariam o agrupamento das diferentes estruturas de governança.

Tal argumento foi apresentado no trabalho Mello e Paulillo (2010, p.141), referente ao sistema agroindustrial citrícola paulista, ao afirmarem que “[h]á autores cuja explicação para o

emprego das formas plurais está alinhada ao modelo de Williamson (1991), de que diferentes mecanismos realmente governam transações que são diferentes em pelo menos um atributo.” De fato, os resultados empíricos obtidos pelos autores, ao analisarem as estruturas de governança das transações dentre os produtores de laranja e o elo a jusante na cadeia produtiva: sejam os consumidores da fruta *in natura* ou a indústria de suco, corroboram tal afirmação, já que cada uma delas apresenta níveis diferentes de especificidade de ativos.

Isto é, conforme os resultados do trabalho realizado por Mello e Paulillo (2010), a adoção de formas plurais no setor citrícola paulista seria justificado por um agrupamento de transações semelhantes, porém, dotadas de diferentes atributos, os quais requerem estruturas de governança distintas. Ou seja, esses resultados empíricos corroboram a afirmação de Mello e Paulillo (2010, p.141) de que “[...] embora as transações com diferentes agentes sejam similares, cada transação tem pelo menos um atributo diferente e, por isso, é coordenada por uma governançadistinta, justificando a adoção de formas plurais.”

Ressalta-se, portanto, que ao enxergar as formas plurais como diferentes transações e ao analisá-las sob a perspectiva da especificidade dos ativos, a abordagem teórica adotada em tais estudos se enquadra ao extremo na lógica williamsoniana, admitindo diferentes atributos para cada segmento, embora seja incapaz de explicar a adoção de formas plurais em transações que apresentam atributos iguais.

Diferentemente dessa primeira vertente, Parmigiani (2007) desenvolveu uma nova abordagem destinada à explicação do fenômeno, embora ainda restrita à lógica da especificidade dos ativos, característica da ECT. Para a autora, o fornecimento concomitante de componentes metálicos para a indústria de ferramentas seria justificado pelo argumento de que o grau de especificidade dos ativos envolvidos na transação corresponderia ao ponto em que o modelo proposto por Williamson (1996) revelaria a indiferença entre duas formas organizacionais.

Isto é, conforme Parmigiani (2007), as firmas utilizariam as formas plurais se o nível de especificidade dos ativos envolvidos na transação as tornasse indiferentes dentre duas formas organizacionais alternativas. Embora sua contribuição seja relevante principalmente pelo fato de revelar o fenômeno das formas plurais como uma única transação, em oposição à visão da primeira vertente teórica destinada à explicação da anomalia, não se poderia afirmar que seu modelo teórico estaria isento de inconsistências.

De fato, uma importante restrição imposta por tal formulação teórica consiste nas possibilidades de combinações de formas organizacionais na composição da pluralidade, pois os pontos de indiferença no modelo de Williamson (1996) correspondem às intersecções entre as curvas de mercado e das formas híbridas e entre a das formas híbridas e a da hierarquia. Ou seja, de acordo com o trabalho de Parmigiani (2007), as formas plurais poderiam ser compostas apenas pelas combinações do mercado spot com a contratação ou pela integração vertical e a contratação, o que negligencia as demais combinações não compreendidas nos pontos de indiferença, ou ainda, o uso simultâneo das três formas organizacionais.

Ainda que o trabalho de Parmigiani (2007) não apresentasse tal restrição, sua abordagem seria incapaz de justificar a adoção dos diferentes percentuais de cada forma organizacional, em cada transação; isto é, ela não justificaria o porquê de algumas firmas produzirem 80% dos componentes e contratarem o restante enquanto outras obtêm internamente apenas 20% e realizaram contratos para suprir a demanda remanescente²⁸. Tal limitação deve-se ao enquadramento artificial das formas plurais na lógica da ECT, cujas variáveis explicativas são adequadas no contexto das formas organizacionais puras, mas deixam de proporcionar conclusões no âmbito das formas plurais.

Em adição às duas grandes vertentes já discutidas, há uma terceira linha conceitual cujos argumentos também resultam no enquadramento das formas plurais nas diretrizes da ECT. Embora a argumentação de cada autor classificado em tal vertente seja distinta daquela apresentada pelos demais, os resultados previstos em seus trabalhos convergem à conclusão de que as formas plurais constituiriam estruturas de governança transitórias e de curto prazo, as quais tenderiam a uma única forma organizacional no longo prazo.

Grande parte dessa literatura destina-se à explicação das formas plurais observadas no contexto do *franchising*, como nos trabalhos de Caves e Murphy (1976) e de Gallini e Lutz (1992), os quais concebem o modelo de franquias como um mecanismo capaz de maximizar o controle exercido pela firma franqueadora e de proporcionar o financiamento necessário para a expansão das atividades. Apesar de ambos os estudos sugerirem a convergência a uma única estrutura de governança na medida em que as firmas se aproximam da maturidade, cada autor optou por justificar o fenômeno por meio de proposições diferenciadas.

²⁸ Embora seu trabalho não tenha se destinado a tal explicação.

Enquanto Caves e Murphy (1976) defendem a tendência à integração vertical e baseiam seu argumento na tese de que o custo do capital da firma franqueadora integrada se tornaria inferior àquele oferecido pelas franquias na maturidade; Gallini e Lutz (1992) fundamentam-se em questões associadas à sinalização emitida pela franqueadora em relação à lucratividade, destinada à atração de franqueados e à maximização de valor. Para os autores, na medida em que a marca se consolida no mercado, haveria uma menor necessidade de sinalização e de monitoramento, o que levaria à desintegração do negócio.

Ou seja, embora ambos os trabalhos compartilhem a visão de que as formas plurais convergiriam para uma única forma eficiente, os argumentos apresentados por Caves e Murphy (1976) e por Gallini e Lutz (1992) conduzem a conclusões totalmente divergentes quanto à forma organizacional resultante.

Apesar de a transitoriedade das formas plurais ter prevalecido na literatura destinada ao *franchising*, conforme já discutido, alguns dos trabalhos relativos a outras atividades no âmbito da ciência organizacional também apresentam argumentos favoráveis a tal proposição, como no estudo realizado por Zylbersztajn e Nogueira (2002) em relação ao setor avícola brasileiro.

Embora o objetivo principal de tal trabalho não tenha sido aquele de explicar diretamente a coexistência de diferentes arranjos organizacionais, mas sim, de avaliar a sua difusão; os autores expuseram que as formas plurais seriam observadas em situações de desequilíbrio, nas quais as firmas buscariam se ajustar em relação à sua forma eficiente, a qual tenderia a prevalecer no longo prazo.

Isto é, assim como Caves e Murphy (1976) e Gallini e Lutz (1992), Zylbersztajn e Nogueira (2002) enxergaram as formas plurais com uma visão transitória, em detrimento da estabilidade do fenômeno no longo prazo. Dessa forma, incorreriam no enquadramento da sua concepção no quadro analítico da ECT, na medida em que esta teoria revelaria a forma organizacional mais eficiente e que prevaleceria no longo prazo.

Diferentemente de tal percepção, alguns trabalhos evidenciaram tanto empiricamente quanto por meio de argumentos teóricos a estabilidade das formas plurais ao longo do tempo (BRADACH, 1997; LAFONTAINE; SHAW, 1999, 2005; AZEVEDO; SILVA, 2001, 2007;

SILVA, 2004; BAKER; DUNT, 2008). O trabalho de Bradach (1997) constituiu uma das primeiras contribuições empíricas ao entendimento do fenômeno sob a perspectiva da estabilidade no longo prazo, ao conduzir estudos de casos múltiplos em redes de franquias alimentícias.

De acordo com Bradach (1997), a adoção estável das formas plurais seria justificada pela possibilidade oferecida pela combinação das formas organizacionais de superar os desafios encontrados pelas redes de franquias: maximizar a padronização, embora garantindo a adaptabilidade do negócio diante das mutações observadas no ambiente competitivo, ao longo de redes geograficamente dispersas.

Conforme o autor, enquanto a padronização seria favorecida pelo controle exercido pela integração vertical verificada na existência de lojas próprias, as respostas em relação às mudanças observadas no ambiente competitivo seriam proporcionadas pela contratação característica das lojas franqueadas. Isto é, para Bradach (1997), a estabilidade das formas plurais estaria associada aos benefícios proporcionados pela maximização das competências e à minimização das deficiências oferecidas por cada forma organizacional no contexto da combinação das estruturas de governança²⁹.

Assim como Bradach (1997), Lafontaine e Shaw (1999; 2005) e Azevedo e Silva (2001) também evidenciaram a estabilidade das formas plurais, definidas pela coexistência de lojas próprias e franqueadas, embora tenham utilizado uma metodologia distinta daquela apresentada por Bradach (1997). Enquanto este autor baseou-se em procedimentos de natureza qualitativa, os trabalhos de Lafontaine e Shaw (1999; 2005) e de Azevedo e Silva (2001) fundamentaram-se em análises quantitativas baseadas na aplicação de modelos econométricos a dados em painel.

Embora não se almeje favorecer métodos quantitativos em detrimento dos qualitativos, e vice-versa, quanto a seus méritos e deficiências, convém ressaltar o fato de que ambas as

²⁹ Embora tal argumento se aproxime da lógica williamsoniana relativa às formas híbridas, conforme já discutido, a concepção de Bradach (1997) de que as formas plurais compreendem a governança da transação por meio da coexistência de lojas próprias e franqueadas é claramente distinta das definições das formas híbridas apresentadas tanto por Williamson (1996) quanto por Menard (2004), os quais admitem que cada transação seria governada por uma única estrutura, seja pelo uso exclusivo de lojas próprias ou pelo franqueamento de todas as unidades. Apesar disso, o que se pode inferir da argumentação de Bradach (1997) é que as competências das formas plurais seriam semelhantes àsquelas proporcionadas pelas formas híbridas.

metodologias proporcionaram resultados convergentes quanto à estabilidade das formas plurais no longo prazo, apesar de terem sido baseadas em argumentos distintos.

Enquanto Bradach (1997) justificou a estabilidade das formas plurais pela sua capacidade de proporcionar controle e adaptação ao combinar as competências de cada forma organizacional utilizada na composição da estrutura plural, conforme já discutido; Lafontaine e Shaw (1999) deram origem a uma série de trabalhos quantitativos baseados na análise da estabilidade dos termos contratuais dentre as redes de franquias.

Para tanto, as autoras inovaram ao modelarem o problema contratual por meio de duas *proxies*: a) taxas de royalties pagos pelos franqueados aos franqueadores, b) investimento inicial realizado pelo franqueado em sua franquia, conforme requerido pelo franqueador. Apesar de tal segmentação das variáveis explicativas, o trabalho empírico de Lafontaine e Shaw (1999) baseou-se principalmente na análise da primeira, o que foi justificado pelas próprias autoras pela percepção de que os investimentos iniciais refletiriam o lucro da unidade livre dos royalties, descontado ao longo do tempo.

Dessa forma, o estudo realizado por Lafontaine e Shaw (1999) evidenciou pela primeira vez a estabilidade dos termos contratuais no contexto do *franchising* norte-americano, os quais foram mensurados pelas pequenas mutações observadas nas taxas de royalties praticadas por diversas redes de franquias ao longo do tempo. De maneira semelhante, Azevedo e Silva (2001) constataram a estabilidade dos termos contratuais dentre as redes de franquias encontradas no mercado brasileiro, embora tenham verificado algumas distinções em relação ao estudo de Lafontaine e Shaw (1999), atribuídas dentre outros fatores, às particularidades de cada ambiente institucional.

Ou seja, os estudos de Lafontaine e Shaw (1999) e de Azevedo e Silva (2001), dentre outros, refutariam os argumentos favoráveis à transitoriedade dos arranjos organizacionais plurais. Essa constatação pode ser corroborada pelo aprofundamento realizado por Lafontaine e Shaw (2005) no campo das relações contratuais desenvolvidas no *franchising* norte-americano, em que as autoras observaram a tendência em franquear 85% das unidades, proporção que se mostrou relativamente estável para cada firma, após o oitavo ano de experiência no franqueamento.

Assim, após analisarem os fatores que teriam ocasionado tal resultado, as autoras expuseram a existência de fortes evidências de que as redes de franquias buscariam manter uma mistura ideal de lojas próprias em relação às franqueadas, isto é, para as autoras, as formas plurais não seriam apenas estáveis, mas também apresentariam uma mistura ótima de cada forma organizacional.

Ou seja, as evidências apresentadas dentre outros autores por Bradach (1997), por Lafontaine e Shaw (1999; 2005) e por Azevedo e Silva (2001) refutam o enquadramento das formas plurais no quadro analítico da ECT por meio da proposição de que o fenômeno seria transitório, conforme observado nos trabalhos realizados por Caves e Murphy (1976), Gallini e Lutz (1992) e Zylbersztajn e Nogueira (2002), dentre outros não discutidos no presente trabalho.

Ressalta-se, dessa forma, a incapacidade da ECT em proporcionar explicações consistentes para a existência das formas plurais, empiricamente observadas no mundo real, seja pela sua aplicação direta e pura, seja por meio dos mecanismos destinados ao enquadramento artificial do fenômeno nas suas diretrizes, conforme já discutido (MELLO; PAULILLO, 2010; PARMIGIANI, 2007; CAVES; MURPHY, 1976, GALLINI; LUTZ, 1992; ZYLBERSZTAJN; NOGUEIRA, 2002).

Diante desse fato, alguns autores têm buscado enxergar o fenômeno das formas plurais, observadas em diversos contextos organizacionais, sob a perspectiva da estratégia da firma (MICHAEL, 2000; HEIDE, 2003; PENARD; RAYNAUD; SAUSSIER, 2005; JACOBIDES; BILLINGER, 2006; PURANAM; GULATI; BHATTACHARYA, 2006; HE; NICKERSON, 2006), embora a literatura relacionada a tal vertente não apresente ainda um consenso em relação às justificativas associadas à adoção simultânea de múltiplas estruturas de governança, tanto à montante quanto à jusante³⁰.

Enquanto o estudo de Michael (2000) relativo ao *franchising* norte-americano fundamenta-se principalmente em argumentos associados ao poder de barganha dos franqueados e os de Heide (2003) e de Penard, Raynaud e Saussier (2005), naqueles relativos à redução de

³⁰ Apesar de as explicações relativas à observação das formas plurais no contexto do *franchising* se pautarem basicamente em argumentos associados à escassez de recursos (OXENFELDT; KELLY, 1968) e à teoria do agente-principal (LAFONTAINE, 1992), embora tais abordagens não admitam necessariamente a estabilidade desses arranjos organizacionais.

assimetrias de informação; os trabalhos de Jacobides e Billinger (2006) e de Puranam, Gulati e Bhattacharya (2006) aproximam-se da lógica da Teoria da Firma Baseada em Recursos (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993).

Embora os estudos desenvolvidos por esses últimos autores não possam ser negligenciados, a relevância de suas contribuições relaciona-se mais com a busca por justificativas inovadoras em relação à existência das formas plurais do que propriamente com as abordagens que foram desenvolvidas, na medida em que os estudos baseados na lógica da RBV tendem a manter a dificuldade apresentada por tal linha teórica com relação à geração de hipóteses testáveis (WILLIAMSON, 1999; FOSS, 2005), capacidade esta que constitui uma das principais virtudes da ECT.

Isto é, assim como os diversos trabalhos desenvolvidos com base na RBV permitem que as avaliações relativas ao sucesso e ao crescimento das firmas sejam realizadas apenas *ex-post* (FOSS, 2005), os estudos de Jacobides e Billinger (2006) e de Puranam, Gulati e Bhattacharya (2006) impossibilitam a predição tanto do que diz respeito às estruturas de governança que serão adotadas quanto em relação ao agrupamento de recursos e competências complementares dentre as firmas.

Tendo em vista tal restrição e a ausência de um consenso na literatura destinada à compreensão das formas plurais, pretende-se contribuir com o desenvolvimento do tímido aporte teórico de que se dispõe com relação ao fenômeno em questão ao apresentar uma nova abordagem conceitual, destinada à explicação das formas plurais. Para tanto, convém conceituá-las, conforme a notação que será empregada neste estudo.

Conforme já discutido, tanto Williamson (1996) quanto Menard (2004) propõem que a seleção da estrutura de governança eficiente constitua uma escolha discreta, dentre as três formas organizacionais alternativas: mercado, híbridas e hierarquia. Por esse motivo, restringem as soluções da equação $\alpha + \beta + \lambda = 1$, em que α , β e λ representam os coeficientes relativos aos percentuais de cada estrutura de governança conforme adotadas no contexto da transação modelada por $\alpha H + \beta X + \lambda M$, aos conjuntos $\{\alpha=1, \beta=0, \lambda=0\}$ ou $\{\alpha=0, \beta=1, \lambda=0\}$ ou $\{\alpha=0, \beta=0, \lambda=1\}$.

Diferentemente de tal perspectiva, neste estudo será proposta a tese de que tal escolha não constitua uma decisão discreta, mas sim, contínua. Em outros termos, propõem-se que a equação $\alpha + \beta + \lambda = 1$ admita qualquer solução³¹ compreendida pelas combinações de α , β e λ , desde que $\{\alpha, \beta \text{ e } \lambda \in \mathbb{R}_+\}$.

Por uma questão de parcimônia, o escopo deste trabalho será restrito a uma lógica muito semelhante àquela característica da decisão dicotômica introduzida por Coase (1937) dentre produzir no mercado ou no âmbito da hierarquia, a qual foi retomada pela concepção dos “*markets and hierarquies*” de Williamson (1973, 1975). Embora a tese de que tal classificação não constitui a opção mais adequada já tenha sido amplamente incorporada pela literatura³², o objeto de investigação deste trabalho reside justamente na determinação dos componentes da transação que serão integrados ou que serão realizados fora do âmbito hierárquico³³. Dessa forma, a somatória $\beta + \lambda$ dos coeficientes associados às formas híbridas e ao mercado será denotada por $1 - \alpha$, em que α será denominado “grau de integração vertical”.

Ressalta-se o fato de que tal modelagem não contradiz os resultados previstos pela forma discreta, amplamente reconhecida pela literatura, mas sim, constitui uma generalização de tal concepção. Isto é, não se pretende apresentar uma contradição à lógica do alinhamento eficiente discriminante, mas sim, desenvolver uma alternativa mais genérica à escolha discreta dentre as estruturas de governança alternativas. De fato, a proposta conceitual que será apresentada no capítulo 3 aproxima-se da lógica williamsoniana pelo fato de propor a existência de um ponto ótimo, admitido como mais eficiente, em vista tanto das competências quanto dos custos associados à opção por cada forma organizacional.

Conforme será discutido no capítulo 3, a abordagem teórica desenvolvida no presente estudo basear-se-á na lógica introduzida pelo trabalho de Demsetz (1993), o qual salienta que o ponto central da análise relativa à alocação da produção dentre os agentes econômicos é o custo de informação. A partir de tal concepção, as obras de Barzel (1982, 1997, 2001) e aquelas derivadas da teoria da agência serão utilizadas para suportar a tese de que a adoção simultânea

³¹ Com exceção de $\{\alpha=0, \beta=0, \lambda=0\}$.

³² Tal fato deu-se por meio do reconhecimento relativo à relevância das formas híbridas, principalmente por Williamson (1985) e por Menard (2004).

³³ Ou seja, propõe-se uma abordagem em que tanto o mercado puro quanto as formas híbridas, ou ainda a combinação de ambas as estruturas de governança, sejam agrupadas em uma categoria única, na medida em que nesses casos, a produção ocorre fora do âmbito hierárquico; embora não seja a intenção do presente estudo questionar as diferentes características subjacentes a cada uma dessas formas organizacionais.

de múltiplas estruturas de governança atenuaria as assimetrias de informação existentes dentre as partes envolvidas na transação, a custo mínimo.

3 FORMAS PLURAIS E ASSIMETRIAS DE INFORMAÇÃO

Por que as firmas optam por estruturar suas transações por meio das formas plurais? Haveria uma forma plural ótima? Tais questões constituem o objeto da discussão que será apresentada no presente capítulo, estruturado em quatro partes.

Na primeira seção serão apresentados os questionamentos em relação à Teoria dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985, 1996) os quais constituem a base do modelo conceitual desenvolvido nas partes apresentadas na sequência. Particularmente, será enfatizada a argumentação de Demsetz (1993), que salienta a incorporação dos custos de produção à análise dos custos de transação e sugere que o ponto central da análise constitua o custo de informação.

Uma vez introduzida a lógica subjacente ao modelo, serão expostas as duas abordagens conceituais que proporcionam suporte para as proposições desenvolvidas neste estudo: a Teoria dos Custos de Mensuração e a Teoria da Agência. O restante do capítulo será inteiramente destinado à discussão de uma nova proposta conceitual destinada ao tratamento do problema de pesquisa apresentado no presente estudo.

3.1 A ECT, os custos de produção e os custos de informação

Apesar de a ECT apresentar um histórico empírico bem sucedido (WILLIAMSON, 2000), tal abordagem teórica tem sido bastante debatida nos mais diversos estudos relativos a diferentes aspectos da abordagem da Governança de Williamson (1985)³⁴.

Demsetz (1993), ao criticar as abordagens neo institucionais destinadas à explicação das fronteiras da firma, sugere que essas visões tendem a atribuir baixa relevância aos custos de produção³⁵. Isto é, Demsetz (1993) propõe que as abordagens com a lógica williamsoniana, ao

³⁴ Conforme discutido no capítulo anterior, alguns desses questionamentos dizem respeito aos pressupostos comportamentais, como nos trabalhos de Granovetter (1985), Ghoshal e Moran (1996) e Demsetz (1993); à visão estática e de curto prazo evidenciada por Langlois (1992), e às limitações quanto à operacionalidade do modelo expostas por Barzel (2002); dentre outros.

³⁵ Embora o próprio Williamson (1991) tenha reconhecido a importância de se incorporar os custos de produção no contexto da decisão de governança, sua abordagem permaneceu absolutamente restrita à análise dos custos de transação.

levarem ao extremo a visão de que as fronteiras da firma devem-se aos custos de transação, desconsideram a importância dos ganhos da produção conjunta³⁶.

Conforme Demsetz (1993) ressalta, a definição da firma coaseana, baseada na contraposição dos custos de transação com aqueles da administração interna (custo marginal), perde explicação analítica ao observar apenas a lógica da estratégia organizacional pela perspectiva dos custos de transação. Isto é, para o autor, a lógica introduzida por Coase (1937) de que a maximização dos lucros (eficiência) requer a instituição da firma ao invés dos mercados se o custo de utilização do mercado tornar-se relativamente mais elevado do que o custo de administração da hierarquia encontra-se incompleta.

Segundo o autor, tal contraposição, retomada por Williamson (1973; 1985; 1996), implicitamente assume que todas as firmas apresentariam os mesmos custos de produção, podendo ser perfeitamente substituíveis dentre si ou pelo mercado. Ou seja, assume-se que a produção de cada firma possa ser perfeitamente replicada pelas demais, tornando as decisões de fazer ou comprar independentes das diferenças nos custos de produção. Por esse motivo, Demsetz (1993) afirma que a ECT possui como pressuposto a homogeneidade das firmas³⁷, o qual é também suportado pelo fato de que ela não estimula a busca pela diferenciação entre as mesmas (DEMSETZ, 1993).

Ou seja, Demsetz (1993) argumenta que a questão introduzida por Coase (1937) e retomada ao extremo na lógica williamsoniana, quanto à decisão de produzir internamente ou adquirir o produto no mercado, deveria se basear na comparação das somas dos custos de transação e de administração tanto da firma quanto do mercado. Ou seja, para o autor, a decisão de integração vertical ou do uso do mercado deveria contrapor tanto os custos de transação quanto aqueles de produção decorrentes de ambas as alternativas admitindo, portanto, as heterogeneidades existentes entre os agentes no que diz respeito aos custos de produção.

³⁶ Williamson (1999, p.1103), em *Strategy research: governance and competence perspectives*, reconhece o limite da ECT “*What is the best generic mode (market, hybrid, firm) to organize X?*” be placed by the question “*How should firm A – which has pre-existing strengths and weakness (core competences and disabilities) – organize X?*”

³⁷ Apesar de esta crítica de Demsetz (1993) à ECT dizer respeito principalmente aos custos de produção, autores baseados na lógica de Knight (1921) tais como Foss (2004;2007) e Klein (2007), tendem a concordar com essa visão. Outros autores, como Peteraf (1993) compartilham de tal crítica pois se baseiam na lógica da Visão Baseada em Recursos - RBV- a qual apresenta como pressuposto subjacente à existência de vantagem competitiva o desenvolvimento de recursos diferenciados entre as firmas, embora não digam respeito unicamente aos custos de produção.

Nesse sentido, Demsetz (1993) expõe que a incorporação do custo de produção às variáveis-chave que compõem o quadro analítico da ECT poderia ocasionar resultados diferentes daqueles que seriam previstos pela utilização pura da lógica coaseana/williamsoniana. Para o autor, não se poderia descartar a possibilidade de integração vertical ainda que não houvesse custos de transação e que os custos de administração interna fossem positivos, pois a firma poderia apresentar custos de produção internos muito inferiores aos do mercado. De forma semelhante, poder-se-ia observar a relação inversa, isto é, firmas que adquirem o produto no mercado, ainda que não existam custos relativos à administração interna, pois possuem grande desvantagem de custos de produção em relação às demais empresas.

Ou seja, conforme a argumentação de Demsetz (1993), a capacidade de previsão das abordagens baseadas na lógica coaseana/williamsoniana é limitada tanto por seu foco excessivo nos custos de transação quanto pelo pressuposto de que todas as firmas e o mercado seriam substitutos perfeitos para a alocação da produção. Segundo Demsetz (1993), embora os custos de transação exerçam influência significativa sobre a decisão da organização econômica, eles não constituem a variável chave de tal cenário, o qual deve também incorporar os custos de produção. Para Demsetz (1993), o ponto central de tal análise consiste do custo de informação, já que este é um importante componente tanto do custo de transação como também do custo da administração interna.

Conforme Demsetz (1993) expõe, compete aos administradores das organizações econômicas a descoberta de novos mercados e a concepção de produtos inovadores; o desenvolvimento de técnicas de produção superiores às já existentes; e a administração ativa das ações de seus funcionários. Embora tais tarefas sejam implicitamente incorporadas pela curva de custo médio em forma de “U” disposta pela Teoria Neoclássica e incompatível com o restante do modelo (DEMSETZ, 1993), ele é limitante pelo fato de assumir que os produtos, mercados e preços sejam totalmente conhecidos, sem custos (DEMSETZ, 1993). Isto é, para Demsetz (1993), a grande limitação quanto à análise dos custos de produção, conforme prevista pela Teoria Neoclássica, consiste no pressuposto de informação completa e gratuita relativas às relações técnicas e aos preços.

Apesar disso, Demsetz (1993) ressalta o fato de que o modelo neoclássico não foi concebido com o objetivo de proporcionar explicações em relação à organização interna das firmas e nem da concorrência entre as mesmas; mas sim, aquele de dispor informações em relação ao

sistema de preços, e que é realizado de forma satisfatória. Isso se deve à sua origem no século XVIII, em que o principal debate na esfera econômica consistia na discussão entre os mercantilistas e os partidários do livre comércio quanto ao escopo da ação governamental nos negócios na Inglaterra e na Europa (DEMSETZ, 1993). Por esse motivo, Demsetz (1993) sugere que a denominação “concorrência perfeita” deveria ser substituída pela “descentralização perfeita”.

Assim, a argumentação apresentada pelo autor sugere que as abordagens baseadas na lógica dos custos de transação de Williamson (1985) são limitantes pelo fato de manterem um raciocínio ainda baseado no modelo de descentralização perfeita, em que os custos de informação são zero e as informações, completas. Conforme já discutido, ao assumir que as firmas e os mercados sejam substitutos perfeitos entre si, a ECT implicitamente pressupõe a homogeneidade entre os agentes, negligenciando além dos custos de produção, as informações subjacentes à função gerencial da organização econômica. Ou seja, conforme exposto por Demsetz (1993), as firmas e os mercados não serão substitutos perfeitos se os custos de informação forem positivos, como geralmente ocorre no mundo real. Por esse motivo, as estruturas de governança resultantes da análise williamsoniana podem deixar de refletir a realidade dos mercados para os quais buscam explicações.

Nesse sentido, Demsetz (1993) ressalta a necessidade pelo desenvolvimento de novas teorias da firma, as quais incorporem como ponto central de sua análise os custos de informação; embora ele próprio não tenha apresentado uma teoria alternativa àquelas dotadas das limitações por ele expostas.

Conforme será discutido mais adiante, a abordagem conceitual que será desenvolvida no presente trabalho será impulsionada pela discussão apresentada por Demsetz (1993) em relação à ECT e às demais teorias da firma originadas, conforme o autor, a partir das obras de Coase (1937) e de Knight (1921). O arcabouço conceitual desenvolvido neste estudo, embora voltado principalmente à análise das formas plurais de governança, incorpora a concepção da heterogeneidade³⁸ dentre firmas e mercados ao propor que os custos de produção sejam acrescentados à comparação dos custos de transação e da administração interna.

³⁸ A concepção de que as firmas são heterogêneas é característica da RBV. Conforme tal abordagem, as vantagens competitivas das firmas são provenientes justamente do desenvolvimento de recursos e competências diferenciadas e únicas; ou seja, da heterogeneidade entre as mesmas.

Simultaneamente, o modelo possui como ponto central o custo de informação, de caráter fundamental para impedir a captura de valor e maximizar a apropriação por parte da firma. Ou seja, conforme a abordagem desenvolvida no presente trabalho, a eficiência econômica seria obtida pela economia em custos de produção e de informação. Convém preceder a discussão da proposta conceitual elaborada no presente estudo com uma breve exposição das abordagens teóricas que constituem a base do modelo desenvolvido.

3.2 Custos de mensuração e formas plurais (informações externas)

Barzel (1982, 1997, 2001) resgata a visão de Demsetz (1993) ao propor a Teoria dos Custos de Mensuração, na medida em que a mensuração constitui uma forma de quantificação das informações necessárias em relação ao acordo realizado pelas partes envolvidas na transação.

De fato, a teoria da firma, conforme definida por Barzel (1997, 2001), baseia-se fundamentalmente nas informações de que se dispõe a fim de proteger os direitos de propriedade e impedir a captura de valor. Para o autor, o delineamento perfeito dos direitos de propriedade depende da disposição de informações completas a respeito de todos os atributos dotados de algum valor, tanto pelo proprietário do ativo quanto por outros indivíduos.

No mundo real, entretanto, a obtenção dessas informações não é gratuita: custos de informação elevados resultariam em custos de transação, os quais estariam associados à proteção e à transferência dos direitos de propriedade (BARZEL, 1997, 2005).

A presença de custos de transação positivos implicaria a impossibilidade de definição completa dos direitos de propriedade, uma vez que relativamente a seu valor, alguns dos atributos dos ativos transacionados apresentam custos elevados de mensuração (BARZEL, 1982, 1997). Como resultado, os atributos desses ativos não são totalmente conhecidos por seus atuais ou potenciais proprietários, que incorreriam em custos significativos ao buscar determinar aqueles mais relevantes e apropriar-se de seu valor.

Barzel (1997) expõe que esses custos de transação poderiam tornar-se proibitivos, o que manteria os direitos de propriedade mal delineados. O autor expõe ainda que a dificuldade no tocante ao delineamento dos direitos de propriedade é determinada pela dificuldade associada

à obtenção de informações completas a respeito da variabilidade a que os atributos transacionados estão sujeitos.

Conforme já discutido, a presença de custos elevados associados à mensuração dos atributos de um ativo implica a possibilidade de captura de valor ao realizar a transação, o que seria equivalente ao posicionamento do ativo ou de alguns de seus atributos em domínio público (BARZEL, 1997); isto é, ao se engajarem em atividades destinadas à captura e proteção de valor, as firmas incorrem em perdas.

Soma-se a isso a necessidade de mensuração dos atributos transacionados a fim de impedir a captura de valor pela outra parte envolvida na transação. Nesse sentido, Barzel (1997) propõe que as transações cujos atributos possam ser facilmente mensurados podem ser realizadas no mercado, enquanto aquelas em que há custos de mensuração elevados devem ser integradas à firma.

Ou seja, a internalização de algumas transações poderia ser justificada pela dificuldade de monitoramento da ação da parte contratada, que poderia levar à captura ou à trapaça decorrente do delineamento precário dos direitos de propriedade. Conforme será discutido mais adiante, no presente estudo, os custos de mensuração serão particularmente referentes ao monitoramento das partes contratadas.

3.3 Custos de agência e formas plurais (informações internas)

Convém expor, entretanto, que embora a internalização de algumas transações cujos atributos apresentam dificuldades de mensuração economize no tocante aos custos de mensuração e impeça eventuais trapaças por parte dos agentes contratados, conforme descrito pela teoria da firma de Barzel, ela requer que a firma incorra em outros custos destinados à promoção da cooperação entre os funcionários que compõem a hierarquia.

Ou seja, ao integrar verticalmente, economiza-se nos custos associados à disposição de incentivos destinados a indução da cooperação pelas partes contratadas; porém, incorre-se em custos destinados ao estabelecimento de práticas organizacionais que impeçam a captura de

parte do valor criado pela firma pelos funcionários que a compõe, conforme descrito pela literatura de agência³⁹.

Eggertsson (1990) expõe que uma relação de agência se estabelece quando um principal delega alguns direitos, tais como aqueles referentes ao uso de um determinado recurso, a um agente que constitui o representante dos interesses do principal, mediante remuneração.

Esse problema torna-se relevante no contexto da organização interna da firma devido à separação entre *ownership* e controle, já descrita por Berle e Means em 1932. Para os autores, essa separação originaria um conflito de interesses entre os proprietários e os gerentes que os representam, fato o qual poderia induzi-los a tomar decisões destinadas à sua própria satisfação, ao invés daquelas que seriam desejáveis pelos proprietários da empresa.

Isso se deve à presença de assimetrias de informação na relação de agência, tal como aquela caracterizada pela relação entre proprietários e gerentes, uma vez que o agente, em geral, possui mais informações do que o principal em relação aos detalhes da tarefa a qual desempenha e em relação às suas próprias habilidades.

Nesse sentido, Alchian e Demsetz (1972) expõem a dificuldade de mensuração da contribuição individual de cada funcionário envolvido no trabalho em equipe característico das organizações econômicas, salientando a necessidade por um monitor. Para Eggertsson (1990), essa dificuldade de mensuração poderia levar os funcionários a agirem de forma oportunista⁴⁰.

Por esse motivo, Demsetz (1983) salienta a existência de custos de monitoramento, destinados à redução das assimetrias de informação entre os proprietários e gerentes, as quais poderiam ocasionar a captura do valor residual por parte dos membros que compõem a organização da firma.

³⁹ Essa literatura constitui também um “ramo” da economia dos custos de transação, principalmente a abordagem positiva do problema de agência, a qual diz respeito aos custos de informação e de monitoramento. (EGGERTSSON, 1990)

⁴⁰ Ghoshal e Moran (1996) apresentam uma crítica à ECT, alegando que o pressuposto de oportunismo refere-se apenas à dimensão externa à organização. Ou seja, a ECT não considera o comportamento oportunista dos membros que compõem a hierarquia. Tal crítica poderia também ser inferida da argumentação de Demsetz (1993).

Essa captura poderia ocorrer por meio de diversas formas de trapaça: os indivíduos poderiam não se esforçar ao máximo; poderiam tomar decisões que lhes beneficiariam, mas que não necessariamente seriam ótimas para a organização na qual estariam inseridos; ou ainda, poderiam incorrer em “*on the job amenities*” não negociadas (DEMSETZ, 1983, 1997).

Supõe-se que os custos associados ao monitoramento e à provisão de incentivos destinados à redução do problema de agência tornem-se significativamente mais elevados na medida em que as firmas apresentam maior quantidade de funcionários⁴¹, os quais ocasionariam maior complexidade administrativa. O mesmo fenômeno poderia ser observado em organizações que apresentam grande dispersão geográfica.

3.4 Proposta conceitual

3.4.1. Unidade de análise

A definição da unidade básica de análise constitui um elemento fundamental quando da concepção de novas abordagens teóricas (WILLIAMSON, 1996), principalmente no campo das ciências sociais. Conforme Williamson (1996, p.37) ressalta, “não é possível construir uma teoria adequada do comportamento humano ao menos que tenhamos uma unidade de análise apropriada⁴²” (SIMON, 1957, p. xxxii).

Embora Williamson (1996) seja certamente favorável à proposição de Simon (1957) quanto à relevância da definição de uma unidade de análise apropriada, o próprio Williamson (1996) ressalta que sua opção quando da concepção da ECT contrariou a sugestão original de Simon (1957), de que a premissa de decisão⁴³ constituiria tal unidade; na medida em que ele mesmo julgou que a operacionalização da unidade de Simon (1957), no contexto da organização econômica, seria demasiadamente microanalítica (WILLIAMSON, 1996). Ao invés, optou por favorecer a sugestão de Commons (1932) de que a transação constituiria a unidade básica de análise, pois seria capaz de responder simultaneamente às questões associadas a conflitos, dependência mútua e ordem (WILLIAMSON, 1996).

⁴¹ Se a contribuição individual de cada funcionário for de difícil observação, conforme proposto por Alchian e Demsetz (1972). A dificuldade no tocante à mensuração do esforço realizado pelos funcionários depende da natureza do trabalho realizado.

⁴² “*It is not possible to build an adequate theory of human behavior unless we have an appropriate unit of analysis*” (SIMON, 1957, p. xxxii).

⁴³ *Decision premise*

Ou seja, apesar de a definição da transação como unidade básica de análise não constituir por si só uma inovação de Williamson (1996), o autor salienta que nem o próprio Commons (1932), nem seus seguidores definiram as variáveis que diferenciariam as transações entre si. Estas, segundo Williamson (1996), foram descritas apenas na concepção da ECT, sendo constituídas da especificidade dos ativos, da frequência em que ocorrem e da incerteza à qual estão sujeitas, conforme já discutido no capítulo 2 do presente estudo.

Uma vez conceituada a transação, a argumentação de Williamson (1999) volta-se ao contexto em que ela é realizada, na medida em que a descrição teórica do fenômeno, por si só, é insuficiente para materializar a operacionalidade do termo. Segundo o autor, “[...] uma transação ocorre quando um produto ou serviço é transferido entre estágios tecnologicamente separáveis⁴⁴” (WILLIAMSON, 1999, p. 1089). Isto é, a partir de tal afirmação, poder-se-ia inferir que uma transação williamsoniana ocorreria no âmbito das relações verticais das cadeias de suprimentos, isto é, entre cada um dos agentes que compõe a cadeia e os elos a sua montante ou a jusante.

Nesse sentido, o próprio Williamson (1985) expõe a Ilustração 5 para exemplificar seu conceito de “fronteira eficiente”. Conforme o autor, os retângulos S1, S2 e S3 constituiriam o núcleo tecnológico verticalmente integrado devido a uma grande especificidade locacional. O círculo R representa o fornecimento de matéria-prima para a produção. Os triângulos, por sua vez, dizem respeito aos fornecedores de insumos, sejam eles integrados (C1-0, C2-0, C3-0) ou externos à firma (C1-B, C2-B, C3-B); enquanto os retângulos D-0 e D-B representam a distribuição interna e externa à firma, respectivamente. Williamson (1985) acrescenta ainda que as linhas sólidas dizem respeito às transações reais, enquanto as pontilhadas representam eventuais alternativas.

Dessa forma, a fronteira eficiente, denotada pela linha sólida mais espessa, seria constituída de todas as etapas verticalmente integradas. Em outras palavras, a fronteira eficiente de Williamson (1985) representa as fronteiras da firma em questão, compreendendo todas as atividades que podem ser realizadas de forma mais eficiente quando integradas verticalmente.

⁴⁴ “[...] a transaction occurs when a good or service is transferred between technologically separable stages.” (WILLIAMSON, 1999, p. 1089).

Ilustração 5 - Fronteira eficiente

FONTE: Adaptado de WILLIAMSON, 1985, p. 98

Convém salientar, entretanto, que as notações T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7 não pertencem ao modelo originalmente apresentado por Williamson (1985), mas foram acrescentadas no presente estudo para denotar sete transações, realizadas em diferentes estágios da cadeia de suprimentos⁴⁵, na medida em tal lógica encontra-se implícita na representação exposta por Williamson (1985).

Embora não se deseje questionar a validade de tal formulação, seria impossível negar seu caráter super simplificado. De fato, o próprio Williamson (1985) ressalta tal aspecto ao afirmar que a ilustração da fronteira eficiente, reproduzida no presente estudo, é “[...] arbitrária e meramente ilustrativa⁴⁶” (WILLIAMSON, 1985, p. 97), e que “[...] demasiadamente super simplifica⁴⁷” (WILLIAMSON, 1985, p. 97) a realidade.

Tal afirmação certamente merece ser cuidadosamente examinada, a fim de impedir eventuais interpretações equivocadas e que culminariam na rejeição de grande parte da importante contribuição de Williamson. Apesar disso, esta seção limitar-se-á à abordagem de um único aspecto relativo a tal super simplificação, em detrimento de uma interpretação mais aprofundada do fenômeno.

⁴⁵ É importante ressaltar o fato de que dadas as dimensões de T2: ativo específico, frequência e incerteza, haveria uma única estrutura de governança eficiente, conforme o alinhamento eficiente da ECT. Neste caso, esta forma não é a integração vertical e, portanto, a transação real ocorre entre S1 e C1-B e está fora da fronteira eficiente da firma em questão. Por se tratar de uma única transação, dotada de dimensões idênticas, a mesma notação T2 foi utilizada pra representar uma eventual transação internalizada, entre S1 e C1-0. Uma lógica análoga aplica-se em relação a T4, T6 e T7.

⁴⁶ “[...] arbitrary and merely illustrative” (WILLIAMSON, 1985, p. 97)

⁴⁷ “[...] oversimplifies greatly” (WILLIAMSON, 1985, p. 97)

Para tanto, inicialmente, apresenta-se a seguir uma segunda representação, mais detalhada, exclusivamente relativa a uma das transações que compõem a cadeia de suprimentos exposta na Ilustração 5, tal como T1. A Ilustração 6, a seguir, constitui uma representação esquemática “mais micro analítica” de T1.

Ilustração 6 - Detalhamento “micro analítico” de T1

Neste caso, o fornecedor de matéria-prima R foi desmembrado nos diversos fornecedores R1, R2 e R3; que produzem insumos para S1. Cada um dos três fornecedores, portanto, realiza uma transação com S1: T1-1, T1-2 e T1-3. Ou seja, T1 seria constituída pela somatória de T1-1, T1-2 e T1-3.

Entretanto, conforme já discutido, para Williamson (1985), as três variáveis que diferenciam as transações são ativo específico, frequência e incerteza; sendo a primeira aquela que melhor permite prever a forma organizacional resultante, de acordo com a hipótese do alinhamento eficiente discriminante. Por esse motivo, pode-se inferir pela argumentação de Williamson (1985) que se T1-1, T1-2 e T1-3 apresentassem o mesmo grau de especificidade de ativos, elas seriam governadas pela mesma estrutura de governança eficiente e, portanto, poderiam ser resumidas, para fins de análise, genericamente como T1.

Ou seja, é justamente por assumir que se as três transações expostas neste caso apresentassem os mesmos atributos elas poderiam ser analisadas de forma uniforme como T1, independentemente de cada um dos agentes, que essa representação de Williamson (1985) se torna super simplificada.

Uma das consequências de tal super simplificação relaciona-se à crítica de Argyres e Liebskind (1997) em relação à unidade de análise determinada por Williamson (1985).

Conforme exposto pelos autores “[d]evido a seu foco na transação como unidade básica de análise, a teoria da firma da ECT não reconhece, nem teoriza explicitamente as consequências das interações e efeitos entre as transações para a escolha da governança⁴⁸” (ARGYRES; LIEBSKIND, 1997, p. 4)

Isto é, conforme Argyres e Liebskind (1997, p. 2) ressaltam, “[...] focar exclusivamente nas características de transações individuais isoladamente pode ser insuficiente para explicar o escopo da firma. Isso ocorre porque, ao longo do tempo, a governança de algumas transações nas quais a firma busca se engajar podem se tornar inseparavelmente ligadas com a governança de outras transações [...]”⁴⁹.

É dessa forma que os autores introduzem o conceito de *governance inseparabilities*, cuja lógica é de que muitas vezes, a firma selecionaria estruturas de governança “sub-ótimas” se analisadas sob a óptica da ECT porque os arranjos contratuais em que já se engajara ao longo do tempo, seja em uma dada transação ou nas demais, impediriam o estabelecimento das configurações ótimas.

Embora o presente estudo não vise a uma perspectiva de evolução temporal, como o de Argyres e Liebskind (1997), mas restrinja-se uma abordagem estática de equilíbrio, algumas das idéias apresentadas no trabalho desenvolvido por esses autores poderiam ser incorporadas à formulação teórica que será desenvolvida na presente pesquisa. Particularmente, a noção de que as interações e efeitos existentes entre as transações afetam a escolha da governança constitui uma contribuição interessante ao modelo teórico que será apresentado mais adiante; embora em um contexto relativamente distinto daquele em que foi originalmente concebida.

Em outros termos, pretende-se transplantar parte da lógica que originou o conceito das *governance inseparabilities* (ARGYRES; LIEBSKIND, 1997), à representação “micro analítica” das transações, conforme exposta na Ilustração 6. Ou seja, ao admitir que T1 seja composta pela somatória das transações T1-1, T1-2 e T1-3, realizadas entre a firma em

⁴⁸ “Because of its focus on the transaction as the basic unit of analysis, the TCE theory of the firm does not explicitly recognize, and theorize about, the consequences of interactions and spillovers between transactions for governance choice” (ARGYRES; LIEBSKIND, 1997, p.4).

⁴⁹ “[...] focusing on the characteristics of individual transactions in isolation can often be insufficient to explain the scope of the firm. This is because, over time, the governance of some transactions that a firm seeks to engage in may become inseparably linked with the governance of other transactions [...]” (ARGYRES; LIEBSKIND, 1997, p.2).

questão e seus diferentes fornecedores - R1, R2 e R3 - não se poderia deixar de considerar os efeitos e a influência exercida por cada componente da transação T1 - T1-1, T1-2 e T1-3 - sobre as demais. Conforme será discutido nas seções subsequentes, esses efeitos constituirão elementos-chave subjacentes à decisão pela configuração das formas plurais.

Portanto, o que se propõe no presente estudo, embora com a finalidade da composição de um modelo teórico destinado à análise da influência dos custos de informação sobre a configuração das formas plurais, é a utilização de uma unidade de análise ligeiramente diferente daquela adotada por Williamson (1985). Essa unidade seria definida pelo conjunto “micro analítico” de transações que compõe as transações simplificadas de Williamson (1985). Como exemplo, poder-se-ia citar o conjunto de transações T1-1, T1-2 e T1-3, que compõem T1, conforme exposto na Ilustração 6.

3.4.2. Um modelo conceitual de decisão

O modelo conceitual desenvolvido neste estudo baseia-se tanto na argumentação de Demsetz (1993) quanto na teoria da firma de Barzel (1982, 2001) e na Teoria da Agência, já discutidas. Assim, a proposta conceitual que será apresentada a seguir terá como pressuposto a hipótese de que as estruturas de governança plurais atuariam como instrumento de monitoramento destinado à redução de assimetrias de informação nas relações internas e externas à firma, visando a maximizar a apropriação de valor por meio da economia em custos de transação e de produção.

O modelo de decisão apresentado será didaticamente segmentado em duas etapas, embora se possa inferir que ele represente uma decisão única. Na primeira etapa conceitual, a firma opta pela configuração da transação por meio de estruturas plurais (*versus* formas polares mercado ou hierarquia) e no segundo, decide o grau de integração vertical que será utilizado no contexto da pluralidade. Isto é, no segundo estágio, a firma decide o percentual da transação que será internalizado (α) e aquele que será adquirido ($1-\alpha$). A Ilustração 7, a seguir, expõe uma representação esquemática do modelo de decisão proposto.

Ilustração 7 - Modelo de decisão didaticamente segmentado em duas etapas

A seguir, apresenta-se uma discussão relativa à lógica subjacente a cada uma das etapas teóricas.

3.4.2.1. Primeira etapa

A firma se defronta com a decisão inicial de produzir internamente ou adquirir o produto, seja no mercado *spot* ou pela elaboração das mais variadas tipologias de contratos. A decisão de comprar é determinada por uma análise comparativa de custos de produção, assumindo constantes os custos de transação: se o custo para produzir internamente for superior àquele oferecido pelo mercado, a firma optaria pela aquisição do produto no mercado.

Ressalta-se que para tanto é necessário que a firma tenha conhecimento prévio em relação à escala de produção desejada, em vista da importante influência exercida por essa variável sobre os custos de produção. Ou seja, o primeiro estágio inicia-se com a definição da escala, seguida pela análise comparativa de custos de produção, assumidos como constantes aqueles de transação.

Em adição à análise comparativa dos custos de produção, é necessário que a firma realize uma avaliação dos custos de mensuração, particularmente relevantes quando o produto é

diferenciado⁵⁰. A análise dos custos de mensuração tem como pressuposto que os custos de produção seriam constantes e deve ser conduzida conforme as proposições de Barzel (1982, 1997, 2000, 2001, 2004, 2005), que sugerem a integração vertical se o custo de mensuração for demasiadamente elevado.

Embora ambas as análises realizadas no primeiro estágio (a. escala e custos de produção, b. custos de mensuração) pareçam apresentar relativa independência ao pressupor a constância da outra categoria de custos⁵¹, elas de fato são bastante relacionadas. Conforme as “teorias da firma” de Williamson (1985) e de Barzel (1982) informam, são os custos de transação que determinam a decisão discreta de integração vertical. Entretanto, ao incorporar os custos de produção a essa análise, observa-se que custos de mensuração elevados impediriam que a firma aproveitasse os custos de produção mais baixos oferecidos pelo mercado.

Conforme já discutido, custos de mensuração elevados dificultam o delineamento dos direitos de propriedade dos ativos, fato o qual pode ocasionar perdas para a firma em busca da proteção de valor, na medida em que a parte contratada buscará se apropriar do valor gerado pela firma. Uma das conseqüências é a de que custos de mensuração elevados favorecem trapanças pelas partes contratadas. Por esse motivo, Barzel (1982, 1997) sugere a integração vertical quando o custo de mensuração for muito elevado.

Entretanto, supõe-se que ao integrar parte da produção, a firma obteria informações capazes tanto de reduzir o custo de mensuração externo quanto de proporcionariam incentivos para que a outra parte agisse conforme acordado (HEIDE, 2003). Assim, a integração de parte da produção viabilizaria a utilização do mercado, mais eficiente sob a perspectiva dos custos de produção, ainda que os custos de mensuração fossem demasiadamente elevados na ausência de monitoramento. Isto é, a opção pelas formas plurais permitiria que a firma obtivesse as vantagens em custos de produção oferecidas pelo mercado, ainda que a forma pura

⁵⁰ A diferenciação do produto pode ser horizontal, compreendendo, por exemplo, variação em atributos de qualidade de difícil mensuração; ou vertical, em que a marca atua constitui sinal de diferenciação no produto. Segundo Barzel (2000, 2004), todos os produtos apresentam algum grau de diferenciação horizontal, na medida em que seus atributos variam. Entretanto, commodities padronizadas tenderiam a apresentar atributos muito semelhantes, aproximando seu mercado daquele de concorrência perfeita. Assim, os custos de mensuração são positivos e significativos quando o grau de diferenciação horizontal do produto for suficiente para ocasionar variações significativas na qualidade e nos preços dos bens, ou quando houver diferenciação vertical do produto.

⁵¹ Enquanto a análise de custos de produção pressupõe que os custos de transação são constantes, aquela dos custos de mensuração admite que o custo de produção seja constante.

apresentasse elevados custos de mensuração. Ou seja, assim como a análise pura dos custos de transação revela a estrutura de governança discreta mais eficiente, a incorporação dos custos de produção a essa abordagem proporciona indícios relativos à forma contínua (plural) mais adequada.

Propõe-se, portanto, que a adoção de estruturas plurais seja motivada pela existência simultânea de vantagens de custos de produção⁵² no mercado e de elevados custos de mensuração, resultando, para essas transações, em ganhos de eficiência no tocante aos custos de produção e de transação. A Ilustração 8, exposta a seguir, apresenta de forma resumida, uma representação esquemática do primeiro estágio do modelo, no qual é realizada a escolha pelas formas plurais.

Ilustração 8 – Primeiro estágio do modelo de decisão: escolha pelas formas plurais

É interessante salientar que embora tal formulação teórica tenha como principal objetivo a escolha de uma estrutura de governança que proporcione maior eficiência no que diz respeito aos custos de produção e de transação, o que se pode observar como resultado é um efeito complementar entre as vantagens proporcionadas pela integração de parte da produção e aquelas decorrentes da aquisição; ao mesmo tempo em que são minimizadas as deficiências de cada uma dessas formas organizacionais.

⁵² Os custos de produção do mercado poderiam ser inferiores aos da firma devido, por exemplo, a economias de escala e de escopo. No entanto, para a abordagem desenvolvida no presente estudo, é suficiente observar tal vantagem de custos, em detrimento da compreensão de sua origem.

Enquanto a aquisição proporcionaria menores custos de produção, ela ocasionaria elevados custos associados à mensuração e à disposição de incentivos para que as partes contratadas agissem conforme acordado. Por outro lado, a integração de parte da produção, embora a um custo de produção mais elevado do que aquele oferecido pelo mercado, apresentaria a principal competência de reduzir custos de mensuração e de monitoramento das partes contratadas, o que contribuiria favoravelmente no tocante ao controle. Isto é, o caráter complementar de que as formas plurais estariam dotadas resultaria da combinação das competências de cada forma organizacional, e da minimização de suas deficiências.

Vale ressaltar que embora a análise dos efeitos dos custos de produção e mensuração sobre a decisão de configuração das formas plurais constitua uma contribuição original apresentada no presente estudo, o caráter complementar proporcionado pelo uso concomitante de diferentes estruturas de governança não constitui uma inovação deste trabalho.

De fato, o estudo de Bradach (1997), o qual constituiu um dos primeiros trabalhos empíricos destinados à análise da estabilidade das formas plurais no longo prazo, já observara o fato de que a agregação de lojas próprias e franqueadas superava a mera soma de suas partes individuais, na medida em que compreendia a possibilidade tanto de alavancagem dos aspectos favoráveis proporcionados por cada forma organizacional utilizada, quanto de minimização de suas fraquezas.

Mais adiante, a proposição de Bradach (1997) é reforçada por Silva (2004, p. 187), a qual reconhece “[...] a possibilidade de conciliar, por meio da operacionalização de uma rede mista, um maior controle sobre a transação sem a perda substancial dos incentivos inerentes ao franqueamento”. Conforme a autora, “[a] combinação de loja própria e franquia [...] permite às redes conciliar a alavancagem de capital a um melhor nível de incentivo dos gestores locais – tanto em termos do nível de esforço empreendido no desempenho de suas funções (*moral hazard on shirking*), quanto no interesse em zelar pela proteção e valorização da marca franqueada (*moral hazard on quality*)” (SILVA, 2004, p. 187).

3.4.2.2. Segunda etapa e o ponto ótimo

Conforme discutido no capítulo anterior, a opção pela forma contínua não polar (em que $\alpha \neq 0$ e $\alpha \neq 1$) requer que uma parte da transação seja internalizada enquanto outra parte é adquirida.

Assim, após a decisão pela utilização de estruturas de governança plurais, deve-se determinar as quantidades que serão adquiridas ou produzidas pela firma, ou seja, o grau de integração vertical que será utilizado no contexto da pluralidade. Isto é, a segunda etapa do modelo de decisão proposto neste trabalho consiste da apresentação de uma lógica que levaria à quantificação de cada tipologia organizacional para a composição das formas plurais.

Conforme discutido na seção anterior, as assimetrias de informação ocasionam custos de monitoramento interno e externo à organização, os quais relacionam-se, respectivamente, aos custos de agência e de mensuração. Propõe-se que o grau de integração vertical presente no contexto das estruturas plurais seja determinado pela relação entre os custos de agência e de mensuração: quanto maiores os custos relativos envolvidos no monitoramento dos funcionários e gerentes que compõem a hierarquia, menor deverá ser o grau de integração vertical⁵³.

Por outro lado, baixos níveis de integração vertical poderiam ser insuficientes para proporcionar à firma as informações necessárias para impedir a trapaça pela parte contratada, conforme previsto pela Teoria dos Custos de Mensuração. Ou seja, haveria um *trade-off* entre os custos de mensuração e de agência na determinação do grau de integração vertical presente na pluralidade: enquanto a presença de custos de agência elevados em relação aos de mensuração sugeriria a desintegração da firma, custos de mensuração elevados em relação aos de agência determinariam maior propensão à integração vertical.

A Ilustração 9 constitui uma representação esquemática arbitrária e didática, destinada à ilustração do *tradeoff*⁵⁴ entre os custos de agência e de mensuração, no tocante à definição do grau de integração vertical presente na estrutura de governança plural; além de apresentar uma terceira curva, que constitui a somatória dos custos de mensuração e de agência, a qual constitui o custo de transação total.

⁵³ Trata-se de um raciocínio baseado na lógica coaseana de contraposição dos custos internos em relação aos do mercado.

⁵⁴ Enquanto os custos de mensuração são declinantes na medida em que a firma se torna mais integrada, aqueles de agência são crescentes.

Ilustração 9 – Representação esquemática e ilustrativa do *tradeoff* entre os custos de transação

Nota-se que neste caso o ponto de mínimo do custo total corresponde ao ponto em que os custos de mensuração igualam-se aos de agência⁵⁵, o que sugere que o grau de integração vertical correspondente a esses valores constituiria um ponto ótimo, o qual permitiria economizar em ambos os custos de transação.

A ilustração sugere ainda que haveria uma tendência das firmas em formatar as transações de forma a enquadrá-las no ponto ótimo, na medida em que firmas demasiadamente à direita em relação ao ponto ótimo estariam demasiadamente integradas e aquelas à esquerda, por sua vez, estariam pouco integradas.

Ou seja, o distanciamento em relação ao ponto ótimo não proporcionaria vantagens de custos de transação, na medida em que economias em custos de mensuração ou de agência, de forma unilateral, poderiam (e conforme esta modelagem, em geral deverão) ser insuficientes para compensar os acréscimos na outra categoria de custos de transação.

É fundamental salientar, entretanto, que os resultados apresentados em relação à análise da Ilustração 9 são válidos especificamente no contexto das curvas de custos modeladas exclusivamente com a finalidade didática; embora a lógica subjacente ao *tradeoff* existente entre os custos de transação possa ser generalizada a qualquer contexto.

⁵⁵ Ressalta-se, entretanto, que tal resultado é válido exclusivamente para este caso. Tem-se como hipótese de que um conjunto de variáveis determinaria os parâmetros das curvas, ocasionando deslocamentos horizontais e verticais dos pontos apontados como ótimos.

Tal proposição deve-se à natureza inerente a ambas as categorias de custos analisados: é sensato admitir a tendência de crescimento dos custos de agência na medida em que a firma internaliza uma quantidade maior da produção, já que esta adquire uma quantidade maior de funcionários, se torna administrativamente mais complexa, apresenta maiores custos burocráticos, adquire mais dispersão geográfica, dentre outros fatores; embora tal crescimento não necessariamente possa ser modelado por meio de uma função logarítmica, como no caso da Ilustração 9. De fato, para que a lógica subjacente ao *tradeoff* se sustente, é suficiente associar custos de agência mais elevados a maiores graus de integração vertical.

De maneira semelhante, a queda nos custos de mensuração externos decorrentes da internalização da produção não poderá, necessariamente, ser modelada conforme exposto pela Ilustração 9. Entretanto, é possível admitir uma redução nesses custos na medida em que um percentual maior da produção se torna integrado, já que esses custos dizem respeito ao monitoramento das partes externas à firma. Em outros termos, o crescimento do grau de integração vertical equivale a um decréscimo no percentual da produção adquirida, o que requer menores custos de monitoramento.

Ou seja, independentemente da configuração das curvas de custos modeladas, a lógica subjacente ao *tradeoff* entre os custos de mensuração e agência se sustenta. Já a existência de ponto ótimo, conforme definido na Ilustração 9, não pode ser trivialmente garantida sem que sejam conhecidos os comportamentos e as configurações das curvas de custos. Entretanto, o que se pretende enfatizar, é a necessidade de ponderação entre ambos os custos quando da definição do grau de integração vertical no contexto das formas plurais; de forma a evitar incorrer em gastos excessivos com uma única categoria de custos de transação, de forma unilateral.

Dessa forma, considerados os fatores descritos nesta seção e os resultados das duas etapas do modelo de decisão proposto, caberia às firmas o estabelecimento dos arranjos organizacionais plurais com base nas relações entre os custos de produção, de mensuração e de agência, de tal forma que o grau de integração vertical (α) seja baseado na significância relativa desses três custos.

Assim, a pluralidade permitiria às firmas economizar tanto nos custos de produção quanto naqueles de transação (mensuração e agência), proporcionando maior eficiência quanto aos custos e maximizando a apropriação de valor.

4 EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS

Embora o principal objetivo do presente estudo consista da exposição de uma nova abordagem relativa ao estudo das formas plurais de governança no contexto dos sistemas agroindustriais, não se poderia deixar de conduzir uma análise empírica à luz do modelo teórico desenvolvido. Conforme Williamson (2000) ressalta, novas abordagens teóricas não são totalmente originadas a partir da lógica desenvolvida por seus idealizadores, mas sim, fruto de um processo caracterizado pela interação entre a argumentação teórica e as evidências empíricas. Ou seja, como “[...] boas teorias raramente são totalmente desenvolvidas conforme sua concepção inicial, a teoria e a sua evidência são geralmente interativas⁵⁶” (WILLIAMSON, 2000, p. 607).

Assim, neste capítulo, pretende-se complementar a abordagem teórica já desenvolvida no presente trabalho com a apresentação de evidências empíricas em relação à configuração das formas plurais nas cadeias de suprimentos de diferentes produtos. Como objeto, será tratado o caso da empresa Korin, a qual produz alimentos naturais. A principal motivação à escolha dessa empresa consiste do fato de que as cadeias de suprimentos dos mais variados vegetais produzidos pela Korin apresentam formas plurais em proporções distintas.

Em adição a isso, priorizou-se, quando da escolha da empresa, a seleção de um objeto que diferísse do modelo de franquias, característico da vasta literatura empírica relativa às formas plurais. Embora este não constitua o primeiro trabalho destinado ao estudo das formas plurais fora do âmbito do *franchising*, tal vertente da literatura encontra-se ainda em estágio relativamente inicial de desenvolvimento, concentrando uma quantidade menor de trabalhos.

Este capítulo está estruturado em duas partes, além desta introdução. Na primeira seção, são brevemente expostos os aspectos metodológicos associados ao estudo, compreendendo a exposição do método, a justificativa quanto à seleção do caso e a descrição dos procedimentos. O restante do capítulo é inteiramente destinado à exposição do caso da Korin, segmentado em três seções.

⁵⁶ “[...] good theories are rarely fully developed at the outset, the theory and the evidence are often interactive.” (WILLIAMSON, 2000, p. 607)

Dessa forma, a apresentação do caso é iniciada pela exposição do histórico da organização, de fundamental importância para a compreensão dos aspectos ideológicos enraizados na cultura da empresa e que se refletem em suas políticas, inclusive, naquelas associadas à escolha das estruturas de governança.

Na sequência, são apresentados brevemente a Korin e seus produtos, em 2011. Na última parte, são expostas as formas plurais na cadeia de suprimentos da empresa, tanto no âmbito da produção de diferentes alimentos quanto da sua distribuição, juntamente com uma perspectiva de integração das evidências apresentadas.

4.1 Metodologia

4.1.1. Método

A presente pesquisa apresenta caráter qualitativo e exploratório, qualidades estas compatíveis com a investigação inicial de um fenômeno à luz de uma nova abordagem teórica (MALHOTRA, 2007). Mais especificamente, utiliza-se o método do estudo de caso, o qual é adequado para responder a questões do tipo “por que” ou “como” relativas a fenômenos sobre os quais o pesquisador possui pouco ou nenhum controle (YIN, 2001), ou ainda, conforme Yin (2001) acrescenta, que são dificilmente separáveis do contexto em que ocorrem.

O método do estudo de caso pode compreender a análise de múltiplos casos ou apenas a abordagem de um único caso (YIN, 2003a; YIN, 2003b). Conforme já exposto na introdução deste capítulo, a presente investigação baseia-se na apresentação de um caso único. Segundo Yin (2003a), tal opção seria favorecida por cinco motivos, dentre os quais destaca-se aquele relacionado ao objetivo de testar proposições teóricas.

Isto é, segundo o autor, um estudo de caso único seria destinado a confirmar, desafiar ou ainda, estender formulações teóricas, visando determinar se as mesmas são de fato corretas ou se um conjunto de explicações alternativas seria requerido (YIN, 2003a). Ou seja, a partir das qualidades expostas por Yin (2003a), pode-se inferir que o método selecionado para a composição do presente estudo é adequado, em vista do problema de pesquisa tratado, da natureza do fenômeno investigado e dos objetivos estabelecidos.

É importante salientar que em adição à compatibilidade das características e objetivos do estudo com as qualidades do método selecionado, a operacionalização do método constitui um fator crítico no que diz respeito à qualidade dos resultados obtidos. Segundo Yin (2003a), a elaboração de um estudo de caso compreende o desenvolvimento de três fases: i. a seleção do caso e dos procedimentos de coleta de dados; ii. a condução do estudo de caso; iii. a análise dos dados obtidos à luz das pressupostos teóricos subjacentes (YIN, 2003a). A seguir, serão detalhadas cada uma dessas etapas, conforme realizadas na composição do presente estudo.

4.1.2. Seleção do caso

Como objeto da análise empírica, apresenta-se o caso da empresa Korin, a qual produz alimentos naturais. Trata-se de um caso bastante interessante para ilustrar a ocorrência das formas plurais no mundo real, à luz do modelo teórico desenvolvido no capítulo 3 do presente estudo. Tal constatação baseia-se no fato de que a empresa utiliza uma grande diversidade de formas organizacionais na governança das transações que ocorrem nas cadeias de suprimentos de seus diversos produtos.

Ou seja, o caso Korin adquire particular relevância pelo fato de não constituir apenas uma evidência empírica das formas plurais, mas por adotar diferentes arranjos na governança de transações similares, porém, relativas a diferentes produtos. Isto é, é justamente a compreensão das motivações subjacentes a esse padrão que torna este caso tão interessante.

Por esse motivo, será realizado o que Yin (2003a) denominou “estudo de caso único *embedded*”. Trata-se do estudo de um único caso, buscando analisar especificamente as subunidades que o compõe (YIN, 2003a). Yin (2003a) exemplifica essa tipologia de estudo de caso com a apresentação de um estudo que embora diga respeito a uma única organização, tal como um hospital, analisa aspectos decorrentes das áreas que a compõe, tais como os serviços clínicos e quadro de funcionários. Uma representação esquemática dessa tipologia de estudo de caso encontra-se exposta na Ilustração 10A.

No caso da Korin, objeto empírico do presente estudo, optou-se por selecionar três produtos que apresentassem características distintas, as quais requereriam diferentes processos de produção e que poderiam estar relacionadas aos variados arranjos organizacionais adotados na

governança de sua produção: tomate, ovos e milho verde. Uma representação esquemática da estrutura do caso Korin encontra-se exposta na Ilustração 10B, a seguir.

Ilustração 10 – Tipologia do estudo de caso

FONTE: A. Adaptado de Yin, 2003a, p.40; B. Elaborado pelo autor com base em Yin, 2003a, p. 40

Assim, a apresentação do caso será inicialmente segmentada dentre os diferentes produtos, visando à compreensão das motivações subjacentes às diferentes formas organizacionais adotadas. Na sequência, será ainda apresentada uma evidência empírica de formas plurais na distribuição desses alimentos, juntamente com uma perspectiva destinada à integração dos resultados obtidos na análise individual dos diversos produtos, à luz da proposta conceitual desenvolvida no presente estudo.

4.1.3. Coleta de dados

A coleta de dados ocorreu por intermédio da realização de entrevista pessoal e semi-estruturada junto ao gerente industrial da Korin. Na ocasião, foram priorizados tanto os aspectos históricos da organização quanto aqueles relacionados às variáveis que compõem o modelo conceitual apresentado no capítulo 3. Mais especificamente, buscou-se compreender os motivos que levaram a firma a configurar cada uma de suas diversas cadeias de suprimentos por meio das formas plurais, relacionando-as às particularidades requeridas para viabilizar a produção de cada produto.

Convém ressaltar que durante a condução da pesquisa evitou-se dispor ao entrevistado de informações relativas ao modelo teórico desenvolvido, principalmente no que diz respeito às variáveis analisadas; visando minimizar eventuais vieses. Ao invés, optou-se por restringir a informação prévia estritamente ao fenômeno analisado: as formas plurais; embora sem qualquer relação aos aspectos de custos e informação.

Apesar de a entrevista ter priorizado as variáveis já apresentadas, não foram descartados outros aspectos abordados pelo entrevistado. De fato, a possibilidade de obtenção de informações adicionais, não previstas durante a elaboração do roteiro da entrevista, constitui uma importante vantagem do método semi-estruturado selecionado em relação ao estruturado, principalmente por se tratar da investigação inicial do fenômeno. Neste caso, tal possibilidade intensifica o processo de interação entre os aspectos teóricos e empíricos, conforme sugerido por Williamson (2000). Nesse sentido, é deixada para estudos futuros a realização de análises quantitativas, que complementem a presente contribuição e permitam a generalização dos resultados obtidos.

Além da entrevista, foram visitadas as unidades de produção de tomate, verduras e ovos da Korin; o que proporcionou conhecimento em relação ao processo de produção desses alimentos naturais e, dessa forma, maximizou a efetividade do levantamento de dados.

4.2 O caso Korin

4.2.1. A agricultura natural e o estabelecimento da Korin

A Korin foi fundada em 1994, com base nos princípios de agricultura natural de Mokiti Okada (KORIN, 2011). Diferentemente do objetivo mais comumente associado à emergência de novas empresas, aquele da maximização do lucro; o estabelecimento da Korin foi motivado pela difusão dos ideais alimentares preconizados pela igreja messiânica, os quais, por sua vez, dizem respeito à agricultura natural de Mokiti Okada.

Trata-se de um modelo filosófico originado no Japão, no século XX, e voltado à compreensão das forças da natureza e à manutenção da saúde, o que ocorreria principalmente por meio do consumo de alimentos naturais (DEMATTE FILHO, 2004). Ou seja, conforme o modelo de agricultura natural de Mokiti Okada, o consumo de alimentos adequados, livres das toxinas

provenientes dos agrotóxicos e de outros produtos químicos, seria fundamental para garantir a saúde humana (DEMATTE FILHO, 2004) e para tanto, seria necessário compreender os processos químicos associados à produção de tais alimentos.

A análise de tais processos baseia-se fundamentalmente nas reações entre o nitrogênio e os demais elementos químicos de que se dispõe e que se encontram presentes quando da produção de alimentos. Conforme Mokiti Okada, o nitrogênio ultrapassaria todas as camadas terrestres e, portanto, se encontraria constantemente disponível para reagir com outros compostos químicos, sendo ativado pelo Sol e equilibrado pela Lua.

Embora o próprio Mokiti Okada não tenha detalhadamente caracterizado estas reações químicas, nem proporcionado diretrizes para a produção de alimentos naturais, seu legado originou uma série de trabalhos, principalmente de natureza experimental, voltados à operacionalização de seus ideais. Dentre eles, merecem destaque aqueles realizados por Chabosseau, no contexto da produção vegetal.

Conforme o autor, o uso de fertilizantes químicos solúveis, tais como o NPK⁵⁷, ocasionaria a liberação de uma quantidade excessiva de nitrogênio, o qual seria totalmente absorvido pelo vegetal em um único momento, ao invés da absorção gradual que ocorreria na ausência do composto químico. Como resultado, apenas uma parte do nitrogênio absorvido seria utilizada na composição da proteína vegetal, enquanto o restante se transformaria em açúcares. Quanto maior a quantidade de NPK, mais doce o vegetal se tornaria. Como consequência, a planta se tornaria mais atrativa às pragas, o que requereria o uso de inseticidas nocivos à saúde humana.

De maneira semelhante aos trabalhos de Chabosseau, diversos estudos associados à agricultura natural buscaram compreender os aspectos microbiológicos associados à produção de alimentos, principalmente no que diz respeito às relações entre o solo, as plantas, as folhas, dentre outros.

No Brasil, essa filosofia foi trazida em 1954 por imigrantes japoneses, membros da igreja messiânica, e que produziam legumes e verduras naturais devido à sua ideologia. Essa produção destinava-se tanto ao consumo próprio quanto à comercialização dentre os membros

⁵⁷ Nitrogênio, fósforo e potássio.

da igreja, a qual buscava continuamente investir nesse modelo agrícola, inclusive por meio da aquisição de propriedades.

Nesse sentido, em meados de 1990, foi adquirida uma área de 174 hectares em Ipeúna, no interior do Estado de São Paulo (DEMATTE FILHO, 2004), onde foi estabelecida a Fundação Mokiti Okada. Inicialmente, eram produzidos no local os seguintes produtos: alface, agrião, rúcula, cenoura e berinjela.

É importante salientar o fato de que em adição à produção e distribuição de vegetais aos membros da igreja messiânica, a Fundação buscou sempre investir em pesquisas e em experimentos destinados a uma melhor compreensão das forças da natureza e à operacionalidade dos ideais de Mokiti Okada.

Nesse contexto, um dos principais desafios superados pela Fundação consistiu do desenvolvimento do frango orgânico, em 1994, na medida em que a carne de frango convencional constitui um dos alimentos mais comprometidos pelos elementos químicos que são tóxicos à saúde humana. Na ocasião, verificou-se ainda a necessidade de ampliação do acesso dos produtos naturais ao mercado, o que requeria uma empresa ao invés de uma fundação. Assim, a criação da empresa Korin⁵⁸, em 1994, constituiu uma evolução da Fundação Mokiti Okada na fazenda de Ipeúna, embora esta tenha sido mantida em outra sede, em Atibaia. Convém ressaltar o fato de que apesar de a Fundação ter sido sucedida pela empresa, seu incentivo à experimentação e aos testes agrícolas foi mantido e permanece enraizado na cultura da Korin.

4.2.2. A Korin e sua produção sustentável

Conforme apresentado na seção anterior, a sucessão da Fundação Mokiti Okada pela Korin foi motivada pela necessidade de ampliar a abrangência do acesso aos seus produtos naturais pelos brasileiros. Apesar disso, é importante salientar que o caráter experimental característico da Fundação foi mantido nas operações da nova empresa.

⁵⁸ Anéis de luz

Assim, desde seu estabelecimento, em meados de 1994, a Korin tem proporcionado aos consumidores os resultados de seu contínuo investimento em pesquisa e desenvolvimento tecnológico, destinado a uma melhor operacionalização dos ideais de Mokiti Okada. Um dos principais indícios desse fato de que se dispõe até o presente momento é o seu pioneirismo na criação de frango livre de antibióticos e de promotores artificiais de crescimento (DEMATTE FILHO; MENDES, 2001; DEMATTE FILHO, 2004), o que ampliou o reconhecimento da marca e da empresa pelo mercado (KORIN, 2011).

A partir de então, foram desenvolvidas outras variedades de frangos “alternativos”, tais como o orgânico e o caipira, produzidos rigorosamente em conformidade com as normas e padrões requeridos pelas entidades certificadoras que atendem à empresa (KORIN, 2011). Nesse sentido, é importante ressaltar que além de se enquadrar nas diretrizes requeridas por essas entidades, a empresa conquistou a certificação de Bem Estar Animal da HFAC (KORIN, 2011), já que a prática dos ideais de Okada corresponde justamente aos requerimentos impostos pelo órgão certificador.

É interessante notar que a agricultura natural, livre de agroquímicos (KORIN, 2011), nas conformidades do legado de Mokiti Okada, não adéqua apenas a sua produção animal nas diretrizes das entidades certificadoras. De fato, a produção natural de vegetais da Korin, anterior à criação dos frangos e galinhas, se enquadra na lei 10.831, a qual regulamenta a produção de alimentos orgânicos. Isto é, embora a produção diferenciada de vegetais da empresa tenha sido motivada pelo objetivo de praticar os ensinamentos de Okada, ela recebeu a certificação orgânica, na medida em que suas práticas resultaram no seu enquadramento nas diretrizes legais destinadas aos produtos orgânicos.

Assim, a Korin produz e comercializa uma grande diversidade de produtos orgânicos, dentre os quais destacam-se, em adição ao frango: ovos, frutas, legumes, verduras, água mineral, fertilizantes microbiológicos, café, mel e derivados. Dentre os legumes e verduras, tradicionalmente produzidos no Brasil desde a década de 50 pelos imigrantes japoneses, nas conformidades da ideologia de Okada, destacam-se: alface, brócolis, couve-flor, escarola, espinafre, abobrinha, batata, berinjela, beterraba, cenoura, milho verde, pepino, tomate, vagem, dentre outros; enquanto a produção de frutas compreende, principalmente: morango, manga, melão amarelo e laranja pêra (KORIN, 2011)

É fundamental ressaltar ainda que além da certificação da produção, um importante legado herdado da Fundação Mokiti Okada consiste do incentivo à disseminação da ideologia da produção natural. Para tanto, a Korin estimula e orienta tecnicamente 36 famílias de agricultores, principalmente por meio da transferência de tecnologias destinadas à prática do método de produção natural (KORIN, 2011). Tal estímulo resulta no desenvolvimento sustentável dos agricultores (KORIN, 2011) e se reflete nas estruturas de governança adotadas pela empresa, conforme será discutido nas seções subsequentes do presente estudo.

4.2.3. Formas plurais: evidências empíricas

Nesta seção, são apresentadas quatro evidências empíricas que ilustram o fenômeno das formas plurais no âmbito da Korin. Conforme já discutido, a apresentação do caso encontra-se segmentada dentre os diferentes produtos analisados: tomate, ovos e milho verde. Assim, as três primeiras descrições dizem respeito às transações que ocorrem entre a produção e o processamento de diferentes produtos, enquanto a última evidência refere-se à distribuição.

A Ilustração 11 representa de forma simplificada o segmento estudado das cadeias de suprimentos da Korin, genericamente. Convém ressaltar que por simplicidade, a delimitação do segmento representado restringiu-se à apresentação das formas plurais na cadeia. Embora cada produto analisado apresente um mix contratual diferente na composição das formas plurais no contexto das transações que ocorrem entre a produção e o processamento; de uma forma geral, todas as cadeias de suprimentos estudadas assemelham-se pelo fato de apresentarem o fenômeno nestas mesmas transações. De forma semelhante, no contexto da distribuição, todos os produtos utilizam basicamente os mesmos canais de distribuição. Por esse motivo, todas as cadeias podem ser representadas genericamente pela Ilustração 11.

Ilustração 11 – Representação esquemática simplificada das formas plurais em segmentos de cadeias de suprimentos da Korin

Dessa forma, utilizando a notação que já foi apresentada no capítulo 2 do presente estudo, a linha pontilhada denota as fronteiras da Korin, representada pela cor azul claro; enquanto os retângulos azul-escuro expressam o fornecimento/distribuição externo à firma. Ou seja, é possível verificar a existência de formas plurais tanto na produção quanto na distribuição, conforme será descrito a seguir.

4.2.3.1. Produção

4.2.3.1.1. Tomate

O tomate constitui um dos vegetais que apresentam a maior quantidade de agrotóxicos e substâncias químicas. É por esse motivo que alguns consumidores tanto valorizam a oferta do produto: a variedade orgânica é comercializada pelos varejistas a um preço duas vezes superior à convencional.

Além da valorização pelos consumidores, o diferencial de preço do tomate orgânico em relação ao tradicional pode ser atribuído às particularidades e às dificuldades associadas à sua produção. Mais especificamente, uma importante limitação quanto à produção de tomate orgânico diz respeito à tecnologia requerida para viabilizar uma produtividade comparável à convencional, apesar das variações climáticas.

Para tanto, é necessário investir em estufas, as quais caracterizam o denominado “cultivo protegido”. Uma estufa tecnificada custa em média R\$150.000,00 por hectare, sendo geralmente comercializada em dois tamanhos: 0,5 ha ou 0,25 ha, para a composição de áreas de até 5 ha. Conforme já apresentado, o preço dessa tecnologia reflete-se em ganhos de produtividade: enquanto o cultivo protegido proporciona uma produtividade média próxima de 4kg/pé, o orgânico tradicional rende em média 2kg/pé, frente a 5kg/pé do tomate convencional.

É importante salientar que grande parte da produtividade adicional proporcionada pelo uso das estufas, e que a aproxima daquela convencional, advém da atenuação dos efeitos dos fatores climáticos sobre a produção. De fato, o que ocasiona a baixa produtividade média do tomate orgânico tradicional em relação ao protegido são as perdas decorrentes de fatores climáticos: em condições favoráveis, a produtividade orgânica tradicional é de 4kg/pé,

idêntica à protegida. Ou seja, o investimento em tecnologia de produção torna-se indispensável na produção orgânica para viabilizar uma produtividade comparável àquela do cultivo convencional.

Apesar disso, tal investimento é demasiadamente elevado para que seja realizado individualmente pelos pequenos produtores de tomate orgânico, tais como aqueles que se relacionavam com a Korin e que produziam tomates orgânicos tradicionais. Esses tomates eram inicialmente vendidos para a Korin no mercado spot, embora ao custo tanto de uma baixa produtividade média quanto de perdas da produção devido a fatores climáticos. Por esse motivo, a empresa decidiu investir na certificação e no auxílio ao financiamento das estufas dos vinte produtores familiares mais próximos à matriz da empresa em Ipeúna, os quais possuem propriedades com área média de 5 ha; e em mais doze propriedades alternativas semelhantes, porém mais distantes do local.

Isto é, por meio de tais investimentos conjuntos, o fornecimento de tomates orgânicos para a Korin deixou de ser realizado no mercado spot e passou a ser caracterizado por arranjos híbridos. Além de proporcionar melhorias na produtividade, a nova forma organizacional permitiu a expansão das novas técnicas agrícolas desenvolvidas pela empresa com base na filosofia de Mokiti Okada, o que constitui uma das principais razões de ser da Korin.

Embora a configuração híbrida do fornecimento de tomates tenha proporcionado importantes melhorias em seu processo de produção, ela não foi capaz de solucionar o problema de abastecimento ainda enfrentado pela empresa: aquele da ausência de produto. Enquanto os produtores justificavam as frequentes quebras contratuais com argumentos associados à perda da produção devido a fatores climáticos, a Korin detinha o conhecimento de que eles de fato haviam produzido, porém, destinavam os tomates orgânicos à venda para outros agentes, a preços mais elevados.

Diante desse problema, a Korin verificou a necessidade de buscar a solução por meio de uma nova modificação na estrutura de governança da transação, embora se encontrasse diante de um importante dilema: enquanto a manutenção da estrutura atual não solucionaria seu problema, a integração vertical violaria a filosofia norteadora da empresa, aquela de disseminar os ensinamentos de Okada. Foi nesse contexto que ocorreu a decisão de internalizar uma parte da produção e caracterizar as transações de fornecimento de tomates

por meio das formas plurais. A Ilustração 12, a seguir, expõe a evolução da estrutura de governança da produção de tomates da Korin, desde o mercado spot até as formas plurais.

Ilustração 12 – Evolução na estrutura de governança da produção de tomates

As formas plurais foram tão bem sucedidas no que diz respeito à solução do problema enfrentado pela empresa, garantindo o fornecimento do produto; que foi estabelecida a meta de ampliação da atual produção própria de 10% de suas necessidades para ao menos 30% delas.

Essa decisão deve-se também aos demais benefícios proporcionados pelas formas plurais no âmbito da produção de tomates à Korin. Conforme já discutido, a empresa originou-se a partir da Fundação Mokiti Okada, destinada à experimentação e à disseminação dos ensinamentos de Okada. Dessa forma, o legado da Fundação se reflete nas políticas e práticas da empresa, que incentivam o desenvolvimento tecnológico e a expansão de seus métodos de produção aos produtores locais. Essa prática é viabilizada pela configuração do fornecimento de tomates por meio das formas plurais, que permite a disseminação dos métodos da Korin e o ensinamento de técnicas aos produtores; conforme ideologia da empresa, enquanto garante o fornecimento de produto, o que não poderia se concretizar pela integração vertical pura.

Soma-se a isso o incremento no controle que a Korin detém sobre a produção de seus parceiros, na medida em que o relacionamento da empresa junto aos produtores, destinado à disseminação da tecnologia, garante a produção conforme desejado. Tal prática resulta na garantia de manutenção de um padrão de qualidade, a qual confere padronização ao produto.

Por fim, ainda no que diz respeito ao controle, as formas plurais no âmbito da produção de tomates permitiram à Korin monitorar os custos de seus produtores, com a finalidade de evitar trapanças. De fato, o próprio gerente industrial da Korin declarou: “usamos a produção própria para balizar e saber o custo do outro produtor”. Certa vez, ao notarem que o custo do produtor

estava mais elevado que o próprio, argumentaram que: “se nós conseguimos chegar [a esse determinado custo], porque vocês não conseguem?”

4.2.3.1.2. Ovos

Assim como no caso do tomate, a produção de ovos orgânicos requer diversas particularidades em seu processo. A diferença mais acentuada na produção de ovos orgânicos, em relação aos convencionais, consiste da criação das galinhas, na qual são adotadas práticas voltadas ao bem estar dos animais.

As galinhas poedeiras convencionais são geralmente confinadas em gaiolas com área próxima daquela de uma folha de papel “A4”, cuja superfície pode ocasionar lesões nas patas dos animais ao longo do tempo. Essas gaiolas são geralmente instaladas em ambientes fechados, com baixa incidência de luz solar, e que concentram uma grande densidade de animais. Soma-se a isso a frequente inibição de diversos comportamentos naturais das galinhas, tais como a movimentação.

A combinação dessas práticas convencionais de criação ocasiona níveis elevados de estresse nos animais, o que se reflete nas suas condições de saúde. Os reflexos mais diretos do estresse sobre a saúde e o comportamento das galinhas são dois: i. Os animais desenvolvem comportamento agressivo e procuram “bicar” a si mesmos e aos seus parceiros; ii. O sistema imunológico dessas aves torna-se gradativamente mais vulnerável, o que aumenta a incidência de diversas patologias.

Ambos os reflexos do estresse sobre a saúde dos animais requerem práticas preventivas e corretivas. Primeiramente, as aves costumam ser “debicadas” assim que são adquiridas, isto é, antes mesmo de se tornarem agressivas. Esse procedimento poderia ainda favorecer a incidência de outros elementos nocivos à saúde das aves, decorrentes da modificação dos bicos. Em segundo lugar, como consequência dos efeitos do estresse sobre o sistema imunológico das galinhas, são ministradas elevadas doses de antibióticos destinados à eliminação das patologias desenvolvidas.

Embora os antibióticos sejam destinados apenas ao combate dos microorganismos presentes no âmbito das aves, as galinhas que recebem a substância tendem a transmitir seus resquícios

aos ovos que botam. Como resultado, os ovos convencionais que são consumidos pelos humanos apresentam pequenas doses de antibióticos animais.

É principalmente por esse motivo que alguns consumidores estão dispostos a pagar um preço mais elevado pelos ovos orgânicos, livres de antibióticos, em relação aos convencionais: enquanto a dúzia de ovos orgânicos é comercializada nos supermercados paulistas, em média, por cerca de R\$7,00; a mesma quantidade de ovos convencionais é vendida no local, em setembro de 2011, em média por R\$3,15 (MERCADO DO OVO, 2011).

Diferentemente do procedimento convencional, as galinhas poedeiras orgânicas não são confinadas em gaiolas. Ao invés, elas são mantidas soltas em um terreno delimitado, segmentado em dois ambientes interligados: um interno e outro externo. A área interna compreende um grande e relativamente espaçoso galinheiro, onde são botados os ovos. Já a externa, é constituída por um campo descoberto, onde os animais podem correr ou ainda se movimentar de forma natural, enquanto recebem luz solar.

Em adição a isso, toma-se o cuidado de evitar uma densidade muito elevada de animais por área, os quais são alimentados apenas com a ração natural, elaborada a partir do milho orgânico, ao invés da ração convencional.

Essas práticas alternativas impedem que as aves se tornem estressadas, resultando em galinhas mais saudáveis. Primeiramente, verifica-se que não é necessário “debicar” as galinhas, na medida em que as mesmas não desenvolvem o comportamento agressivo verificado na criação convencional.

Em adição a isso, o sistema imunológico desses animais não se torna tão vulnerável, tanto devido ao baixo estresse quanto à alimentação diferenciada que as aves recebem; o que dispensa o uso indiscriminado de antibióticos. Ao invés, eventuais patologias são tratadas por meio de compostos químicos naturais, provenientes de vegetais.

É importante salientar, entretanto, que o processo diferenciado de produção de ovos orgânicos requer diversos cuidados, os quais podem ocasionar custos superiores aos da produção convencional, assim como no caso da avicultura alternativa (DEMATTE FILHO; MENDES, 2001; DEMATTE FILHO; MENDES, 2002; GARCIA *et al*, 2002). Mais relevante do que a

barreira dos custos, a produção sustentável de ovos requer conhecimento em relação a essas técnicas diferenciadas, o que muitas vezes não se encontra disponível aos produtores ou ainda, não é facilmente compreendido. É por isso que os produtores não costumavam adotar o procedimento natural na produção de ovos.

Diante da dificuldade em encontrar fornecedores de ovos orgânicos, altamente específicos e produzidos conforme os ensinamentos de Okada, a Korin optou pela produção exclusivamente própria de ovos, até meados de 1999, quando localizou um produtor local disposto a adotar o método natural.

Na ocasião, a Korin forneceu o conhecimento necessário para viabilizar a implantação do novo modelo de produção nas dependências de seu fornecedor, inicialmente com o objetivo de materializar a ideologia da empresa de disseminar os ensinamentos de Okada e desenvolver tecnologicamente o produtor local.

Entretanto, no ano seguinte, ao verificar que o custo de produção de seu fornecedor externo se tornara de fato inferior ao da própria empresa, a Korin optou por encerrar sua produção própria de ovos, suprimindo todas as suas necessidades apenas por meio da aquisição do produto.

Com o crescimento da demanda pelos ovos orgânicos ao longo do tempo, a capacidade de produção desse fornecedor mostrou-se insuficiente para garantir a oferta do produto. Por esse motivo, a empresa iniciou uma busca por outros fornecedores locais que estivessem dispostos a produzir nos moldes desejados pela Korin, embora não tenha obtido sucesso em tal tarefa.

Assim, com a finalidade inicial de ampliar a capacidade de produção, a empresa decidiu reiniciar a produção própria de ovos em 2007, configurando essa transação por meio de formas plurais. A Ilustração 13, a seguir, expõe resumidamente a evolução da estrutura de governança da produção de ovos orgânicos da Korin ao longo do tempo, desde a integração vertical até as formas plurais.

Ilustração 13 – Evolução na estrutura de governança da produção de ovos

Em adição à ampliação da capacidade de produção, as formas plurais no contexto do fornecimento de ovos viabilizaram uma melhoria no controle exercido pela Korin sobre seu fornecedor, o qual produz a mesma quantidade do produto do que a empresa: em setembro de 2011, cada agente produzia em média cerca de 275.000 unidades de ovos por mês. Isto é, ao reiniciar a produção própria de ovos, a Korin optou por replicar a quantidade produzida pelo seu fornecedor. Tal decisão possibilitou à empresa solicitar uma licença junto ao Ministério da Agricultura voltada à disposição de informações no rótulo do produto, destinadas a informar o consumidor em relação aos diferenciais oferecidos pelo produto orgânico; embora tal solicitação não tenha sido ainda autorizada.

Tal autorização requer que a Korin detenha níveis elevados de controle sobre os processos empregados pelo fornecedor, principalmente no que diz respeito ao cumprimento das normas requeridas pelo ministério da agricultura. Segundo o gerente industrial da empresa, seria impossível determinar a aderência do produtor a essas normas caso a empresa não apresentasse também a produção própria; o que inviabilizaria a solicitação.

Outra vantagem proporcionada pelas formas plurais na produção de ovos à Korin consistiu da melhoria no controle de qualidade exercido sobre seu fornecedor. Nesse sentido, pode-se inferir que a produção própria atue como sinalizador ao fornecedor, incentivando-o a produzir conforme desejado.

Por fim, de acordo com o gerente industrial da empresa, as formas plurais contribuem para a garantia de fornecimento do produto, na medida em que mitigam riscos sanitários que poderiam ocasionar a perda de toda a produção, caso esta se concentrasse apenas nas formas puras já utilizadas pela Korin: a integração vertical total e a aquisição de um único fornecedor.

4.2.3.1.3. Milho verde

O milho orgânico constitui um produto muito relevante no âmbito da Korin. Além de ser comercializado, assim como o tomate, os ovos e outros vegetais, a maior parte da produção de milho é destinada à alimentação dos frangos e galinhas da empresa. Ou seja, o milho constitui tanto o produto em sua própria cadeia, sendo destinado aos canais de distribuição; quanto o insumo nas cadeias de suprimentos de outros produtos. Há, portanto, uma importante sinergia entre a produção de milho e aquela dos produtos de origem animal comercializados pela empresa: frango e ovos.

Dessa forma, a garantia de fornecimento do produto torna-se chave para a manutenção não apenas da cadeia de suprimentos do milho, mas também, das outras duas cadeias que dependem do produto como insumo. Soma-se a isso o fato de que os aspectos associados ao custo e à qualidade do milho adquirem particular relevância para conferir competitividade a essas três cadeias de suprimentos.

Assim, a decisão da Korin de internalizar entre 60% e 70% de sua demanda pelo produto foi motivada pelos três fatores-chave que exercem influência sobre as três cadeias de suprimentos: a garantia de fornecimento, o preço e a qualidade do produto.

De maneira semelhante à produção de tomates e ovos, o milho orgânico requer práticas diferenciadas ao ser produzido. Como existe apenas uma grande safra anual de milho, o produto precisa ser estocado após a colheita, para que seja consumido ao longo do ano. Entretanto, diferentemente do milho convencional, a variedade orgânica não pode receber nenhuma substância química durante a estocagem. Por esse motivo, ele não pode ser guardado por um período tão longo quanto o convencional. Assim, ainda que a Korin optasse pela integração vertical pura, ela seria incapaz de garantir a oferta de milho durante todo o ano, já que o produto não poderia ser estocado por tanto tempo.

Por esse motivo, a Korin produz entre 60% e 70% de sua demanda, mas adquire o restante no mercado. Essa produção provém principalmente do sul do país, da denominada “safrinha”. Trata-se de uma pequena safra de milho orgânico que é produzido em um período diferente da grande safra e, portanto, supre a demanda da Korin nos períodos em que não há mais produto em estoque.

Simultaneamente, a opção pelas formas plurais proporciona vantagens de custos à Korin. Enquanto o mercado comercializava a saca de 60 kg do milho orgânico a R\$ 44,00, a empresa a produzia a R\$36,00. Conforme já discutido, como o milho é utilizado também como insumo nas cadeias de suprimentos de frango e de ovos, esse diferencial de preço torna-se ainda mais relevante para conferir competitividade à produção.

Ou seja, a partir da argumentação já apresentada, é possível inferir que as formas plurais, no âmbito da produção de milho da Korin, permitiram a combinação dos pontos positivos associados a cada estrutura de governança utilizada pela empresa: mercado e integração vertical. Isto é, foi possível obter, simultaneamente, a vantagem da garantia de fornecimento proporcionada pelo uso do mercado e aquela de custos provenientes da integração vertical.

4.2.3.2. Distribuição

Além da produção, as formas plurais estão presentes na governança da distribuição dos produtos da Korin. Nesse sentido, o fornecimento de seus alimentos aos consumidores ocorre, em setembro de 2011, por intermédio do uso simultâneo de diversos canais de distribuição: vendas locais diretas, vendas para terceiros, lojas próprias e lojas franqueadas.

Apesar disso, é interessante notar que a opção por essa configuração não ocorreu por meio de uma decisão única, mas sim, como resultado de um processo de identificação de oportunidades ao longo do tempo.

Conforme já discutido, a Fundação Mokiti Okada, precursora da Korin, já atuava no local correspondente à atual matriz da empresa antes mesmo de seu estabelecimento; quando produzia vegetais destinados à comercialização dentre os membros da igreja messiânica. Ou seja, naquele período, a produção era distribuída exclusivamente pelas vendas diretas.

Em meados de 1994, quando a Fundação superou o desafio de produzir frangos orgânicos, verificou-se a necessidade de uma modificação em seu sistema de distribuição, de forma a viabilizar o fornecimento dos produtos a um mercado mais amplo do que aquele já atendido pelas vendas diretas. Foi nesse contexto que ocorreu a decisão do estabelecimento da Korin, a qual sucederia a Fundação Mokiti Okada de Ipeúna.

Dessa forma, uma vez estabelecida como empresa, a Korin passou a distribuir seus produtos por meio da comercialização às redes de supermercados, sejam elas de atuação regional ou nacional; embora não tenha deixado de vender os alimentos naturais que produz diretamente aos membros locais da igreja messiânica. Afinal, esta constitui uma das principais razões de ser da empresa.

Nota-se, portanto, que a partir desse período já se verificava a governança da distribuição dos produtos da Korin por meio de formas plurais; compreendidas pela combinação das vendas diretas com o fornecimento às redes de supermercados, embora estas sejam responsáveis pela distribuição da maior parte da produção, ao longo de todo o país.

Isto foi possibilitado, principalmente, pelo fornecimento dos produtos às grandes redes varejistas, tais como Pão de Açúcar, Carrefour e Zona Sul; além de outros pontos de venda de menor abrangência territorial, porém, com grande representatividade nas vendas, já que são especializados em produtos diferenciados, como a Casa Santa Luzia. Ou seja, a combinação dos canais de distribuição possibilitou à Korin difundir o fornecimento de seus produtos ao longo de todo o Brasil, enquanto não deixava de atender às necessidades dos membros da igreja messiânica local.

Apesar disso, ao longo dos mais de quinze anos de coexistência desses dois arranjos, a Korin verificou que os varejistas praticavam margens muito elevadas na venda dos produtos orgânicos. Estas chegavam a ultrapassar 60%, afinal, a demanda por esses produtos tende a apresentar baixa elasticidade preço. Isso significa que os varejistas são capazes de fixar preços muito superiores ao custo de aquisição dos produtos orgânicos, em um contexto em que os aumentos de preço se refletem na perda de uma quantidade pequena de consumidores.

Embora esse cenário seja certamente favorável às redes de supermercado clientes da empresa, não se poderia afirmar o mesmo em relação à própria Korin. Em termos práticos, ele evidencia a captura de uma grande parte do diferencial de preço dos alimentos orgânicos em relação aos convencionais pelos varejistas. Em outras palavras, uma parcela considerável do valor gerado pela Korin é apropriada pelos supermercados, os quais não transmitem grande parte do preço superior que praticam ao fornecedor.

Ciente desse fato, a Korin optou por complementar os canais de distribuição já existentes com o estabelecimento de lojas próprias. É possível inferir que a decisão de complementar tais canais, ao invés de substituí-los, tenha sido baseada na grande relevância das redes varejistas no âmbito da distribuição. Isso se deve, não apenas à grande dispersão geográfica das lojas, mas também, ao fato de que os supermercados disponibilizam os produtos da Korin juntamente com os demais alimentos e bens de consumo que geralmente são adquiridos pelos consumidores em conjunto com aqueles da empresa. Tal prática certamente contribui também para uma maior difusão da marca. Isto é, acredita-se que a disponibilidade de produto nos supermercados constitua um fator crítico de sucesso para a Korin.

Assim, a primeira loja da empresa foi inaugurada em 2011 e se localiza na Vila Mariana, em São Paulo. Até setembro de 2011, este constituía o único ponto de venda próprio da empresa, embora ela almeje à abertura de novas unidades em breve, já que nessa loja, a Korin pratica margens próximas de 40%.

Isto é, embora o diferencial do preço de venda em relação ao custo dos produtos seja aproximadamente 30% inferior àquele praticado pelos supermercados, a estratégia de vender os alimentos em uma loja própria permitiu que essa diferença fosse inteiramente apropriada pela Korin. Em outras palavras, ela permitiu que a apropriação do valor adicional gerado pela produção diferenciada fosse mantida na empresa, ao invés de ser dissipada no elo final da cadeia de suprimentos.

Apesar dessa importante vantagem, o investimento necessário para a instalação da loja, no valor de R\$400.000,00, mostrou-se demasiadamente elevado para permitir que o crescimento no número de lojas fosse financiado apenas com capital próprio. Foi principalmente por esse motivo que a empresa optou por franquizar pontos de vendas da Korin, também em 2011. A Ilustração 14, a seguir, resume a evolução da estrutura de governança da distribuição da Korin ao longo do tempo.

Ilustração 14 – Evolução da estrutura de governança da distribuição da Korin ao longo do tempo

Até Setembro de 2011, a única loja franqueada da empresa e já estabelecida localiza-se em Natal, no Rio Grande do Norte; embora a matriz já disponha de uma enorme lista de investidores interessados na abertura de lojas Korin. O gerenciamento dessa demanda, entretanto, constitui um desafio ainda a ser superado pela empresa.

Por um lado, as lojas franqueadas permitem a expansão da rede Korin pelo compartilhamento dos investimentos necessários entre a matriz e seus franqueados; o que contribui favoravelmente para a difusão da marca ao longo do Brasil. Por outro lado, a estratégia de franquias requer um sofisticado sistema de gestão e coordenação, a fim de simultaneamente evitar o canibalismo dos produtos da Korin que são vendidos nos supermercados e modelar as relações contratuais de forma a proporcionar incentivos que maximizem a apropriação do valor gerado pela marca por parte da matriz.

Independentemente dos desafios a serem superados, é interessante notar que a decisão da Korin de distribuir os seus produtos simultaneamente por meio de diversos canais constituiu o resultado de um processo de adaptação da estrutura de governança da distribuição em função das diferentes necessidades identificadas pela firma ao longo do tempo. Isto é, a opção pelo uso concomitante de diferentes formas organizacionais constitui o resultado de um processo de adaptação do sistema de distribuição e que se refletiu nas diferentes combinações escolhidas.

Conforme já discutido, as necessidades identificadas pela Korin ao longo do tempo foram constituídas, principalmente, dos objetivos de ampliar a abrangência do sistema de distribuição, de difundir o conhecimento da marca, de compartilhar investimentos destinados ao crescimento da firma e, por fim, de maximização da captura de margens; cuja viabilidade requereu o estabelecimento das diferentes formas organizacionais adotadas.

4.2.3.3. Integração dos produtos

Conforme já discutido, o que torna o caso Korin particularmente mais interessante é justamente o fato de os diferentes produtos analisados apresentarem arranjos organizacionais plurais que diferem quanto ao grau de integração vertical e quanto às motivações subjacentes a essa estratégia, apresentadas nas seções anteriores. A Tabela 2, a seguir, sintetiza os diferentes graus de integração vertical utilizados na governança do fornecimento de tomate, ovos e milho verde, juntamente com as razões que levaram a Korin a optar pelo uso das formas plurais no fornecimento dos produtos nas três cadeias.

Tabela 2 – Composição das formas plurais por produto: % integrado e principais motivações

Produto	% integrado	Principais motivações
Tomate	10% → 30%	Garantia de fornecimento
		Desenvolvimento tecnológico
		Controle
		Padronização/Qualidade
Ovos	50%	Custo
		Controle
		Qualidade
		Desenvolvimento tecnológico
Milho verde	60% - 70%	Riscos sanitários
		Garantia de fornecimento
		Custo

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2011

No que diz respeito ao grau de integração vertical, é possível notar uma diferença bastante significativa entre os percentuais integrados do tomate e aqueles relativos aos ovos e ao milho verde, embora o gerente industrial da empresa tenha declarado intenção de incrementar a produção própria, de forma que esta passasse a representar ao menos 30% de sua demanda por tomates. Independentemente de tal afirmação, poder-se-ia atribuir os diferentes graus de integração vertical constatados no âmbito da produção dos três produtos aos distintos conjuntos de motivações subjacentes a essas estratégias.

Vale salientar, entretanto, que apesar de esses conjuntos diferirem entre si, eles apresentam alguns elementos comuns em suas composições. É interessante notar que embora nenhuma motivação seja comum às três unidades analisadas, diversas delas mostraram-se recorrentes em pares de unidades. Nesse sentido, a garantia de fornecimento do produto foi enumerada

como motivadora relativa ao uso das formas plurais tanto no fornecimento de tomates quanto naquele de milho verde, embora o mesmo não possa ser afirmado com relação aos ovos.

Apesar disso, conforme já discutido, essa variável apresenta explicações bastante distintas no contexto da produção de tomates e de milho verde: enquanto para a produção de tomates ela visa a inibir o comportamento oportunista, na do milho verde ela permite que a empresa disponha do produto ao longo de todo o ano, apesar da existência de uma única safra anual na região. Em outras palavras, embora ambos os produtos apresentem a garantia de fornecimento como motivadores da estratégia de formas plurais, essa variável apresenta diferentes conotações nos dois produtos: no caso do tomate ela se relaciona a questões de informação e sinalização destinadas a inibição das quebras contratuais; já no do milho, ela diz respeito a fatores climáticos.

Outro importante motivador relativo à estratégia de formas plurais no caso do milho verde é o custo de produção, já que economias nesta variável levaram ao elevado grau de integração vertical constatado em sua cadeia. Esse fator também se mostrou relevante no caso dos ovos, embora resultando em uma configuração totalmente divergente. Conforme discutido na seção anterior, a Korin optou por adquirir o produto justamente porque o custo de produção de seu fornecedor se mostrou inferior ao da própria empresa. Apesar disso, encontrou-se obrigada também a produzir ovos, tanto devido a uma restrição de capacidade de seu fornecedor quanto no que se refere à necessidade de maior controle.

Ou seja, embora o custo de produção tenha motivado o uso de formas plurais tanto no âmbito do milho verde quanto no dos ovos, tal variável influenciou as configurações plurais nessas duas cadeias de maneira antagônica: no caso do milho, levou à integração vertical de parte da produção; enquanto na dos ovos, favoreceu a desintegração, o que foi ao encontro da formulação teórica desenvolvida no presente estudo.

O uso de formas plurais na produção de ovos também foi motivada, principalmente, por outras três variáveis: o incremento na capacidade de controle, a garantia da manutenção de um padrão de qualidade e a promoção de desenvolvimento tecnológico. Esses fatores, que também motivaram o uso de formas plurais no âmbito da produção de tomates, adquirem particular relevância no presente estudo, na medida em que constituem *proxies* para a abordagem do custo de mensuração utilizada na composição do modelo conceitual.

Embora a promoção de desenvolvimento tecnológico relacione-se mais ao conceito de diferenças de conhecimento do que de assimetrias de informação⁵⁹, optou-se por tratá-la em conjunto com as demais *proxies*, na medida em que ela mostrou-se bastante correlacionada com as outras duas variáveis.

Conforme apresentado no início do caso, um importante legado da Fundação Mokiti Okada e que permanece enraizado na cultura da Korin consiste do incentivo à experimentação e à difusão do conhecimento gerado. Por esse motivo, sempre que possível, a empresa busca adquirir parte das suas necessidades de produto dos fornecedores que se relacionam a ela, na medida em que tal relacionamento baseia-se fundamentalmente na difusão das técnicas agrícolas adotadas pela empresa.

Juntamente com o desenvolvimento tecnológico promovido pela transferência de conhecimento, a Korin garante a manutenção de um padrão de qualidade, já que assegura que a produção de seus fornecedores será realizada nas conformidades desejadas e contratadas. Indo além nessa direção, é justamente por conhecer as práticas de seus fornecedores que a empresa é capaz de atenuar as assimetrias de informação relativas à produção dos parceiros, o que promove maior controle sobre seus processos e também sobre os custos associados a cada produto.

Além das semelhanças e distinções relativas às motivações subjacentes à estratégia de utilização das formas plurais na produção dos diferentes produtos, é importante observar uma regularidade empírica recorrente no caso Korin: aquela que diz respeito ao processo de estabelecimento das formas plurais. Nesse sentido, é interessante notar que as formas plurais não foram estabelecidas por meio de uma decisão única, mas constituíram fruto de um processo de ajustamento das estruturas de governança da empresa ao longo do tempo em relação às necessidades da Korin, para dois, dos três produtos analisados: tomate e ovos.

No caso da produção de tomate, as formas plurais constituíram o resultado de um processo de ajustamento da estrutura de governança, substituindo as formas híbridas, e que por sua vez, sucederam o mercado spot; mas foram incapazes de solucionar as dificuldades enfrentadas

⁵⁹Tendo em vista o objetivo do presente estudo, deseja-se apenas salientar a existência de diferenças entre os conceitos de conhecimento e de informação (MALERBA; ORSENIGO, 2000); embora não se tenha a intenção de aprofundar tal distinção.

pela Korin. Já no caso dos ovos, pode-se observar um fenômeno semelhante: a Korin encerrou a produção própria de ovos porque seu fornecedor apresentava um custo de produção mais baixo do que o da própria empresa; embora ela tenha sido obrigada a reiniciar a produção de ovos para atender a demanda pelo produto.

Essa constatação não se restringiu apenas aos casos da produção, mas também foi relevante no contexto da distribuição; já que o uso concomitante de cada canal foi motivado por diferentes necessidades, conforme sintetizadas na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 – Composição das formas plurais na distribuição – principais motivações

Canal	Principais motivações
Vendas diretas	Fornecimento local, principalmente para igreja messiânica
Vendas para terceiros	Fornecimento do produto em todo o Brasil
	Difusão da marca
Lojas próprias	Maior apropriação de margem
	Difusão da marca
Franquias de terceiros	Difusão da marca
	Divisão do investimento
	Dispersão geográfica

FONTE: PESQUISA DE CAMPO, 2011

Essas necessidades e oportunidades foram identificadas ao longo do tempo. Conforme já discutido, a Fundação Mokiti Okada, precursora da Korin, comercializava sua produção agrícola localmente, principalmente para os membros da igreja messiânica. A partir do desenvolvimento do frango orgânico, estabeleceu-se a Korin, como empresa, já que esta é quem venderia os produtos naturais aos supermercados, que por sua vez, os disponibilizariam aos consumidores de todo o Brasil. Apesar disso, a empresa não deixou de atender à demanda local, principalmente devido à sua ideologia.

Mais adiante, ao verificar a grande captura de suas margens por parte dos varejistas, a Korin optou por originar um sistema próprio de distribuição, constituído pela abertura de uma loja da empresa e de uma rede de franquias; embora não tenha deixado de distribuir seus produtos por meio dos outros dois canais de distribuição já existentes. Nota-se, dessa forma, que assim como no caso da produção, a utilização simultânea de diferentes canais de distribuição não constituiu uma decisão imediata, mas sim, o resultado de um processo de resposta da empresa em relação às necessidades e oportunidades identificadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo, buscou-se salientar a necessidade por um referencial teórico destinado à compreensão de um fenômeno empírico recorrente no mundo real: as formas plurais de governança. Embora não se possa negar o fato de que diversas vertentes teóricas tenham buscado desenvolver explicações relativas a essa “anomalia”, optou-se, especificamente, por salientar a incapacidade da ECT em explicá-la. Afinal, trata-se de uma formulação teórica cujas raízes encontram-se na obra seminal de Coase (1937), destinada justamente à análise dos fenômenos observados no mundo real.

Essa limitação, aliada à ausência de um consenso teórico relativo à opção pelas formas plurais, motivou o desenvolvimento do presente estudo, cujo principal objetivo consistiu da exposição de uma nova abordagem relativa ao estudo das formas plurais de governança. Particularmente, buscou-se determinar a influência dos custos de informação quando da configuração dessas formas organizacionais.

O desenvolvimento do modelo conceitual, apresentado no capítulo 3 do presente estudo, baseou-se tanto na incorporação da análise dos custos de produção no âmbito da escolha da estrutura de governança, quanto nos custos de transação decorrentes da existência de assimetrias de informação, seja nas relações externas à firma ou naquelas realizadas em seu interior (custos de mensuração e de agência).

Como resultado, propôs-se que as formas plurais permitiriam às firmas obter as vantagens de custos de produção proporcionadas pela aquisição, ainda que a forma pura (mercado ou híbrida) apresentasse elevados custos de mensuração, já que a integração de parte da produção atenuaria as assimetrias de informação existentes em relação à outra parte e, portanto, proporcionaria os incentivos necessários para induzi-la a agir conforme desejado. Isto é, conforme a proposta conceitual apresentada no presente estudo, as formas plurais constituiriam mecanismos eficientes de apropriação de valor.

Salientou-se, ainda, a possibilidade de ocorrência de *tradeoff* entre os custos de mensuração e de agência quando da composição das formas plurais: enquanto a integração vertical reduziria os custos de mensuração, ela levaria a maiores custos de agência. Esse *tradeoff* sugeriria a

existência de um grau ótimo de integração vertical, baseado na significância relativa de ambos os custos.

A análise empírica abordou o caso Korin, trazendo três produtos dotados de características e particularidades bastante distintas. Conforme se verificou, cada um dos produtos selecionados apresentou diferentes necessidades ao longo do tempo, o que requereu o estabelecimento dos variados arranjos organizacionais observados. Outro aspecto do caso Korin que se mostrou bastante peculiar foi o fato de as cadeias de suprimento dos três produtos - tomate, ovos e milho verde - apresentarem formas plurais tanto em seu fornecimento quanto na distribuição.

Uma contribuição interessante trazida pela análise empírica à formulação teórica desenvolvida no presente estudo consistiu da possibilidade de observação de parte do modelo conceitual nas práticas do mundo real. Nesse sentido, verificou-se que os resultados obtidos por intermédio da realização do estudo de caso foram ao encontro da primeira etapa do modelo de decisão apresentado, a qual determina que a estratégia de configuração das formas plurais seja determinada simultaneamente por questões associadas tanto ao custo de produção quanto ao de mensuração.

Com relação a isso, poder-se-ia considerar o caso dos ovos como aquele que obteve maior aderência em relação às proposições teóricas, na medida em que apresentou como motivações subjacentes ao uso das formas plurais no seu fornecimento aspectos associados ao custo de produção e ao de mensuração. Conforme já discutido, a Korin inicialmente optou pela aquisição do produto porque o custo de produção de seu fornecedor era inferior ao da própria empresa. Entretanto, com a forma pura mostrou-se incapaz de proporcionar à empresa o controle necessário para atender aos requerimentos do Ministério da Agricultura para que o rótulo do produto informasse os consumidores em relação aos seus benefícios, optou-se pela integração vertical de parte da produção.

Apesar disso, vale lembrar que tal integração também foi motivada por uma restrição de capacidade do fornecedor externo, incapaz de atender à demanda pelos ovos orgânicos. Embora tal aspecto não tenha sido considerado no modelo teórico apresentado na presente pesquisa, ele não deixa de constituir uma potencial variável para estudos futuros; principalmente se aliada à questão do risco de fornecimento, motivadora das formas plurais tanto no caso do tomate quanto no do milho verde.

No entendo, convém ressaltar que no caso do tomate, o risco de fornecimento apresentou uma relação muito mais próxima dos aspectos associados ao monitoramento, à obtenção de informações e à sinalização do que da garantia de fornecimento do produto em sua essência pura, como no caso do milho verde. Tal afirmação pode ser reforçada pela declaração do gerente industrial da Korin de que as formas plurais, no âmbito do fornecimento de tomates, proporcionaram maior controle dos custos de seus fornecedores.

Ou seja, a interpretação dessa variável, no caso do tomate, evidenciou seu alinhamento em relação ao modelo conceitual desenvolvido, principalmente no que se refere à abordagem da mensuração utilizada. Embora a Korin não tenha declarado o custo de produção como motivador do uso das formas plurais, é possível inferir que tanto os fornecedores quanto a empresa apresentem custos ao menos semelhantes.

Conforme se verificou, o principal motivador ao estabelecimento de formas plurais na produção de tomates constituiu a necessidade de investimento no cultivo protegido, o qual tanto atenuaria as quebras de safras decorrentes de fenômenos climáticos quanto incrementaria a produtividade média. A partir dessa informação, pode-se inferir que tais ganhos de produtividade apresentem reflexos favoráveis nos custos de produção.

Outro motivador subjacente à estratégia de formas plurais na produção de tomates e que permite a realização de inferências em relação ao custo de produção é o incentivo ao desenvolvimento tecnológico, o qual também se relaciona ao custo de mensuração. Conforme se verificou, o incentivo à transferência de conhecimento aos fornecedores constituiu um legado marcante da Fundação Mokiti Okada e que foi herdado pela Korin. Embora tal prática ideológica possa ser admitida, independentemente de seus custos, no contexto de uma fundação; o mesmo não pode ser afirmado com relação a uma empresa.

Tendo em vista que a eficiência no que diz respeito aos custos de produção constitui um importante fator relativo à manutenção da competitividade das empresas, poder-se-ia inferir que a disseminação de tecnologia não ocorreria se ela ocasionasse custos de produção demasiadamente elevados. Ou seja, tendo em vista que ela ocorre, então o que se pode inferir é que o custo associado a essa prática seja ao menos semelhante àquele de não realizá-la; embora ela também proporcione benefícios relacionados a incrementos na capacidade de controle.

Em outros termos, embora o custo de produção não tenha sido enumerado de forma direta no caso do tomate, ele certamente constitui um motivador indireto à estratégia de configuração do fornecimento do produto por meio de formas plurais. Ou seja, o caso do tomate, assim como o dos ovos, mostrou-se consistente em relação ao modelo conceitual desenvolvido, apesar de o custo de produção ter constituído um motivador indireto.

O último caso empírico, o do milho verde, exibiu uma aderência teórica inversa à proposição apresentada no presente estudo. Isso se deve ao fato de o custo de produção, principal motivador à integração vertical de grande parte da demanda da empresa pelo milho, da Korin ser muito inferior ao do mercado. Ou seja, diferentemente da proposta conceitual de que a firma optaria pela desintegração se o custo de aquisição for inferior ao de produção, enquanto produziria uma parte de suas necessidades para reduzir o custo de mensuração; a Korin optou pela integração vertical da maior parte de sua demanda por milho devido à vantagem de custos obtida, enquanto também adquire o produto para suprir a sua demanda remanescente.

Isto é, o caso do milho verde foi interessante justamente pelo fato de diferir dos casos dos demais produtos, pois conforme já discutido, neste caso, ao invés de favorecer a aquisição, o custo de produção levou à integração vertical. Embora o resultado empírico deste caso constitua uma situação inversa àquela que seria conceitualmente esperada, não é possível afirmar que ela tenha contrariado as premissas do modelo. Ao invés, o que se pode notar é que ela evidenciou a relevância da análise dos custos de produção quando da decisão de produzir ou adquirir o produto.

Dessa forma, apesar do resultado empírico do caso do milho verde, ele não contrariou os pressupostos do modelo, mas sim, contribuiu favoravelmente para a aceitação da lógica do custo de produção. Apesar disso, não foi possível verificar neste caso qualquer indício associado à abordagem da mensuração (monitoramento) utilizada para a composição do modelo teórico.

Além do custo de produção, as formas plurais, no caso do milho verde, foram motivadas pela garantia de fornecimento do produto, o qual constitui um recurso estratégico para a firma em questão, já que também atua como insumo na produção de frangos e ovos. Assim, conforme já discutido, esta variável poderia ser incorporada em abordagens futuras.

É importante salientar ainda que não foi possível avaliar a segunda etapa do modelo conceitual apresentado no presente estudo: aquela que determina a existência de um grau de integração vertical ótimo, estabelecido com base na significância relativa dos custos de mensuração e de agência. Tal limitação decorreu, principalmente, de dois aspectos associados à pesquisa empírica.

O primeiro deles diz respeito à avaliação dos custos de agência, os quais não se mostraram relevantes no caso selecionado. Supõe-se que isso tenha ocorrido porque a natureza do processo de produção dos alimentos estudados não é favorável para a emergência de custos de agência, já que os próprios indicadores de produtividade podem ser utilizados como instrumento de monitoramento e incentivo. Por esse motivo, não foi possível constatar a ocorrência de um *tradeoff* entre os custos de mensuração e os de agência.

Em adição a isso, é importante ressaltar que ainda que tal *tradeoff* fosse de fato verificado, não se poderia determinar a existência de um grau de integração vertical ótimo. Afinal, tal constatação constituiria uma generalização equivocada, na medida em que a principal limitação do método selecionado para a realização da pesquisa empírica constitui a possibilidade de generalização dos resultados obtidos. Quanto a isso, sugere-se a realização de estudos futuros, tanto de natureza qualitativa quanto quantitativa: enquanto estes seriam destinados principalmente a quantificação do ponto ótimo e à generalização dos resultados obtidos; aqueles incrementariam o entendimento relativo ao *tradeoff* entre os custos de mensuração e de agência no âmbito das formas plurais.

Independentemente das limitações apresentadas pelo presente estudo, uma importante contribuição trazida pela análise empírica consistiu da confirmação da primeira etapa do modelo conceitual. Embora não se possa generalizar esse resultado, ele certamente proporciona indícios de que a lógica apresentada no presente estudo encontra-se na direção correta de um longo caminho teórico e empírico ainda a ser percorrido.

Afinal, conforme o próprio Williamson ressalta, como “[...] a teoria e a sua evidência são geralmente interativas⁶⁰” (WILLIAMSON, 2000, p. 607), o modelo conceitual apresentado no

⁶⁰ “[...]the theory and the evidence are often interactive.” (WILLIAMSON, 2000, p. 607)

presente estudo não constituiu, e tampouco jamais constituiria uma abordagem finalizada; mas sim, mais um avanço das teorias da firma em direção ao campo das formas plurais.

REFERÊNCIAS

ALCHIAN, A; DEMSETZ, H. Production, Information Costs and Economic Organization. **American Economic Review**, Vol. 62, No. 5, 1972.

ANDERSON, E.; SCHMITTLEIN, D. C. Integration of the Sales Force: An Empirical Examination. **Rand Journal of Economics**, Vol. 15, No.3, 1984.

ARGYRES, N.S.; LIEBESKIND, J. P. Contractual Commitments, Bargaining Power and Governance Inseparability: Incorporating History into Transaction Cost Theory, **Best Papers Proceedings, Academy of Management**, 1997.

AZEVEDO, P.F. Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. **Agricultura em São Paulo**, Vol. 47, No. 1, 2000.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S. Contractual Mix Analysis In The Brazilian Franchising. **Working paper**, ISNIE, 2001.

_____. Formas plurais no franchising de alimentos: evidências de estudos de caso na França e no Brasil. **Revista de administração contemporânea**, V.11, 2007.

AZEVEDO, P.F.; SILVA, V.L.S.; SILVA, A.G.A. Contractual Mix in Food Franchising. **Working paper**, ISNIE, 2002.

BAKER, B.L.; DANT, R.P. Stable Plural Forms in Franchise Systems: An Examination of the Evolution of Ownership Redirection Research. *In*: HENDRIKSE, G.; TUUNANEN, M; WINDSPERGER, J.; CLIQUET, G. (Eds.) **Strategy and Governance of Networks**. The Netherlands: Springer, 2008.

BAKER, G.P.; GIBBONS, R.; MURPHY, K.J. Relational Contracts in Strategic Alliances. **Working Paper**, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA, 2002.

BARNEY, J.B. Firm, resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, Vol. 17, 1991.

BARNARD, C. **The functions of the executive**. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization of markets. **Journal of Law and Economics**, Vol.25, 1982.

_____. **Economic analysis of property rights**. New York: Cambridge University Press, 1997.

_____. The role of contract in quality assurance. **Current: Agriculture, Food & Resource Issues**, Vol. 1, No. 1, 2000. Disponível em: <<http://www.econ.washington.edu/user/yoramb>>. Acesso em 08/12/2010.

_____. **A measurement cost based theory of the firm**. 2001. Disponível em: <http://www.econ.washington.edu/user/yoramb/MeasurementCostTheoryFirm.doc> . Acesso em 04/07/2010.

_____. Standards and the form of agreement. **Economic Inquiry**, Vol. 42, No. 1, 2004.

_____. Organizational forms and measurement costs. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. Vol. 161, 2005.

BERLE; A.A.; MEANS, G.C. **The modern corporation and private property**. New York: Macmillan, 1932.

BRADACH, J. L. Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 42, No.2, 1997.

BRADACH, J.L.; ECCLES, R. Price, Authority and Trust: from Ideal Types to Plural Forms. **Annual Review of Sociology**, Vol. 15, 1989.

CARTER,R.; HODGSON, G.M. The Impact of Empirical Tests of TCE on the Debate on The Nature of the Firm. **Strategic Management Journal**. Vol. 27, 2006.

CAVES, R.E.; MURPHY, W.F Franchising: firms, markets and intangible assets. **Southern Economic Journal**, Vol. 42, 1976.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, Vol. 4, No. 16, 1937.

COOK, M. The Future of US Agricultural Cooperatives: A Neo-Institutional Approach. **American Journal of Agricultural Economics**, Vol. 77, 1995.

COMMONS, J. R. The problems of correlating Law, Economics and Ethics. **Wisconsin Law Review**, Vol. 8, No. 1, 1932.

DEMATTE FILHO, L.C. **Aditivos em dietas para frangos de corte criados em sistema alternativo**. 2004. 95f. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) – Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, Universidade Estadual Paulista, Botucatu, 2004.

DEMATTE FILHO, L. C.; MENDES, C. M. I. Viabilidade técnica e econômica na criação alternativa de frangos. In: Conferência APINCO 2001 de Ciência e Tecnologia Avícolas, 2001, Campinas. **Anais**. Campinas: FACTA, 2001. p.255-266.

_____. Frango orgânico – definição, produção e mercado. In: CONGRESSO DO ENCONTRO INTERNACIONAL DOS NEGÓCIOS DA PECUÁRIA, Mato Grosso, 2002. **Anais**. Mato Grosso: ENIPEC, 2002.

DEMSETZ, H. The theory of the firm revisited. In: WILLIAMSON, O.; WINTER, S. (Eds.). **The nature of the firm: origin, evolution and development**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

ECCLES, R. The Quasifirm in the Construction Industry. **Journal of Economic Behavior and Organization**, Vol. 2, 1981.

EGGERTSSON, T. **Economic behavior and institutions**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

FOSS, N. J. **Strategy, economic, organization, and the knowledge economy:** The coordination of firms and resources. Oxford: Oxford University Press, 2005.

FOSS, K.; FOSS, N. J. The next step in the evolution of the RBV: integration with Transaction Cost Economics. **Management Revue**, Vol. 15, No. 1, 2004.

FOSS, K.; FOSS, N. J.; KLEIN, P. G. ; KLEIN, S. K. The Entrepreneurial Organization of Heterogeneous Capital. **Journal of Management Studies**, Vol. 44, No. 7, 2007.

GALLINI, N.T.; LUTZ, N.A. Dual distribution and royalty fees in franchising. **Journal of Law, Economics, & Organization**, Vol. 8, 1992.

GARCIA, R.G.; CALDARA, F.R; ABREU, A. P.N.; DEMATTÊ FILHO, L.C; PEROSA, J.M.Y. Perspectivas de mercado do frango certificado alternativo no Estado de São Paulo. **Working paper:** Botucatu: Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia, 2002.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **The American Journal of Sociology**, Vol. 91, No. 3, 1985.

GHOSHAL, S.; MORAN, P. Bad for Practice: a critique of the transaction cost theory. **Academy of Management Review**, Vol. 21, No. 1, 1996.

HAYEK, F. The use of knowledge in society. **American Economic Review**, Vol. 35, No. 4, 1945.

HE, D.; NICKERSON, J. A. Why do firms make and buy? Efficiency, appropriability and competition in the trucking industry. **Strategic Organization**, Vol. 4, No. 1, 2006.

HEIDE, J.B. Interorganizational Governance in Marketing Channels. **The Journal of Marketing**, Vol. 58, 1994.

_____. Plural Governance in Industrial Purchasing. **Journal of Marketing**, Vol. 67, 2003.

JACOBIDES, M.G.; BILLINGER, S. Designing the Boundaries of the Firm: From “Make, Buy, or Ally” to the Dynamic Benefits of Vertical Architecture. **Organization Science**, Vol. 17, No. 2, 2006.

JOSKOW, P. The New Institutional Economics: Alternative approaches. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**, Vol. 151, No. 1, 1995.

KLEIN, B.; CRAWFORD, R. G.; ALCHIAN, A. Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. **Journal of Law and Economics**, Vol. 21, No. 2, 1978.

KNIGHT, F.H. **Risk, Uncertainty, and Profit**, 1921. Disponível em: <<http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>>. Acesso em 16/05/2011.

KORIN. Korin Agricultura Natural. Disponível em: <<http://www.korin.com.br/default.aspx>>. Acesso em 24/07/2011.

LAFONTAINE, F. Agency Theory and Franchising: Some Empirical Results. **The RAND Journal of Economics**, Vol. 23, No. 2, 1992.

LAFONTAINE, F.; SHAW, K.L. The Dynamics of Franchise Contracting: Evidence from Panel Data. **Journal of Political Economy**, V. 107, No. 5, 1999.

_____. Targeting Managerial Control: Evidence from Franchising. **The RAND Journal of Economics**, Vol. 36, No. 1, 2005.

LAFONTAINE, F.; SLADE, M.E. Retail contracting: Theory and practice. **Journal of Industrial Economics**, Vol.45, No.1, 1997.

LANGLOIS, R.N. Transaction-Cost Economics in real time. **Industrial and corporate change**, Vol. 1, No. 1, 1992.

LYONS, B.R. Contracts and Specific Investment: An empirical test of transaction cost theory. **Journal of Economics and Management Strategy**, V. 3, N. 2, 1994.

MACHER, J.; RICHMAN, B. Transaction cost economics: an assessment of empirical research in the social sciences. Durham: Duke Law School. **Legal Studies Research Paper Series**, Research paper No. 115, 2006.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Knowledge, innovative activities and industrial evolution. **Industrial and corporate change**, V. 9, No. 2, 2000.

MALHOTRA, N.K. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Bookman, 2007.

MATTHEWS, R.C.O. The economics of institutions and the sources of growth. **The Economic Journal**, Vol. 96, No. 384, 1986.

MELLO, F.O.T.; PAULILLO, L.F.O. Formas plurais de governança no sistema agroindustrial citrícola paulista. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Vol. 48, No. 1, 2010.

MENARD, C. The economics of hybrid organizations. **Journal of Institutional and Theoretical Economics**. Vol. 160, 2004.

_____. Hybrid organization of production and distribution. **Revista de Análisis Económico**, Vol.21, No. 2, 2006.

_____. Hybrid organizations. *In*: KLEIN, P.G.; SYKUTA, M.E. **The Elgar companion to transaction cost economics**. Cheltenham: Edward Elgar Publisher, 2010. Author manuscript, version 1, 17/01/2011. Disponível em: <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/55/67/28/PDF/Hybrid_organisations-Klein_Sykuta_2010.pdf>. Acesso em: 19/05/2011.

MENARD, C; SHIRLEY, M. Introduction. *In*: MENARD, C; SHIRLEY, M. (Eds.) **Handbook of New Institutional Economics**. The Netherlands: Springer, 2005.

MERCADO DO OVO. **Preço médio da dúzia no supermercado**. Disponível em: <<http://www.mercadodoovo.com.br/>>. Acesso em: 14/09/2011.

MICHAEL, S.C. Investments to create bargaining power: the case of franchising. **Strategic Management Journal**, Vol. 21, 2000.

MONTEVERDE, K.; TEECE, D.J. Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry. **The Bell Journal of Economics**, Vol. 13, No.1, 1982.

NORTH, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. New York: Cambridge University Press, 1990.

_____. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, Vol. 5, No. 1, 1991.

OXENFELDT, A; KELLY, A. Will successful franchise systems ultimately become wholly-owned chains? **Journal of Retailing**, Vol. 44, No. 4, 1968.

PARMIGIANI, A. Why do firms both make and buy? An investigation of concurrent sourcing. **Strategic Management Journal**, Vol. 28, 2007.

PENARD, T.; RAYNAUD, E.; SAUSSIÉ, S.. Contractual mix in franchising as an efficient monitoring device under asymmetric information. **Unpublished Manuscript**, 2005.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Wiley, 1959.

PETERAF, M.A. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, Vol. 14, 1993.

POWELL, W.W. Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization. In: CUMMINGS, L.L. ; STAW, B. (eds.), **Readings in Organizational Behavior**, JAI Press: Greenwich, CT, 1990.

PURANAM, P.; GULATI, R.; BHATTACHARYA, S. How Much to Make and How Much to Buy: An Analysis of Optimal Plural Sourcing Strategies, **Working paper**, 2006. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=932606>>. Acesso em: 24/05/2011.

RUBIN, P. H. The Theory of the Firm and the Structure of the Franchise Contract. **Journal of Law & Economics**, Vol. 21, 1978.

SILVA, V. L. S. **Ambiente institucional e organização de redes de franquias: uma comparação entre Brasil e França.** 2004. 215f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Centro de Ciências Exatas e de Tecnologia, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

SIMON, H. **Administrative Behavior.** New York: Macmillan, 1957.

_____. **Administrative Behavior.** 2a. edição. New York: Macmillan, 1961.

SHELANSKI, H.; KLEIN, P. Empirical research in transaction costs economics: a review and assessment. **Journal of Law, Economics and Organization, Individualism and Economic Order**, Vol. 11, No. 2, 1995.

SHERVANI, T.A; FRAZIER,G; CHALLAGALLA,G. The Moderating Influence of Market Power on the Transaction Cost Model. South Carolina: USC Marshall School of Business. **Marshall Research Paper Series**, Working Paper MKT 04-06, 2006.

STUART, T. E. Network Positions and Propensities to Collaborate: An Investigation of Strategic Alliance Formation in a High Technology Industry. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 43, 1998.

THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, Vol.7, 1986.

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

WILLIAMSON, O. E. Markets and Hierarchies: Some Elementary Considerations. **The American Economic Review**, Vol.63, No. 2, 1973.

_____. **Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications.** New York: Free Press, 1975.

_____. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

_____. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 36, No. 2, 1991.

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

_____. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic Management Journal**, Vol. 20, No.12, 1999.

_____. The New Institutional Economics: taking stock, looking ahead. **Journal of Economic Literature**, Vol. 38, No.3, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. **Case study research and methods**. 3. ed. California: Sage Publications, 2003a.

_____. **Applications of case study research**. 2. ed. California: Sage Publications, 2003b.

ZYLBERSZTAJN, D.; NOGUEIRA, A.C.L. Estabilidade e difusão de arranjos verticais de produção: uma contribuição teórica. **Economia e Sociedade**, Vol.11, No.2, 2002.