

# ESTRUTURA DE GOVERNANÇA NA CADEIA DA CARNE BOVINA ESPECIAL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PRESIDENTE PRUDENTE/SP

GOVERNANCE STRUCTURE IN THE ESPECIAL BEEF CHAIN: A CASE STUDY WITHIN A COMPANY IN THE PRESIDENTE PRUDENTE CITY

## **Paulo Cesar Oliveira-Júnior**

Graduado em Administração pela Universidade do Oeste Paulista (Presidente Prudente/Brasil)  
E-mail: paulocesarfzero@gmail.com  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/1831512620811656>

## **Higor Dornelas Barbeta**

Graduado em Administração pela Universidade do Oeste Paulista (Presidente Prudente/Brasil)  
E-mail: higor-db@hotmail.com  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8214455108695219>

## **Lechan Colares-Santos**

Doutorando em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (Maringá/Brasil)  
Professor na Universidade do Oeste Paulista (Presidente Prudente/Brasil)  
E-mail: lechancolares@hotmail.com  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7760450186772903>

## **Érika Mayumi Kato Cruz**

Doutora em Administração pela Fundação Getúlio Vargas (Rio de Janeiro/Brasil)  
Professora na Universidade do Oeste Paulista (Presidente Prudente/Brasil)  
E-mail: erikakato@unoeste.br  
Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9874224138457622>

Recebido em: 24 de setembro de 2019

Aprovado em: 18 de novembro de 2019

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

RGD | v. 17 | n. 1 | p. 49-69 | jan./abr. 2020

DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v17i1.1947>

## RESUMO

Diante das incertezas no fornecimento de carnes especiais na cadeia produtiva brasileira, o objetivo deste artigo foi compreender a estrutura de governança adotada por um agente varejista de carnes especiais na cidade de Presidente Prudente/SP. Como método, adotou-se uma pesquisa constituída por uma abordagem qualitativa, realizada por meio de estudo de caso. Para tanto, os instrumentos de coleta de dados foram bibliografias sobre o tema e entrevista face a face. Já a análise dos dados foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados demonstram que o agente varejista faz uso de formas plurais de governança (vertical e híbrida), o que é condizente com as especificidades do ativo que comercializa (carne especial). Além da especificidade do ativo, fatores estratégicos motivaram a integração vertical como maior controle da qualidade e das operações que visam, sobretudo, agregar valor ao produto final, bem como a valorização e distribuição do produto.

**Palavras-chave:** Cadeia de Suprimentos. Sistemas de Produção. Estrutura de Governança.

## ABSTRACT

Given the uncertainties in the supply of special meat in the Brazilian production chain, the objective of this article was to understand the governance structure adopted by a meat retailer in the city of Presidente Prudente / SP. As method was adopted a research consisting of a qualitative approach, carried out through a case study. For this purpose, the instruments of data collection were bibliographies on the subject and face-to-face interviews. The data analysis was performed using the content analysis technique. The results demonstrate that the retail agent makes use of plural forms of governance (vertical and hybrid), which is consistent with the specificities of the asset it markets (special meat). In addition to asset specificity, strategic factors motivated vertical integration as greater quality control and operations that aim, above all, to add value to the final product, as well as the valorization and distribution of the product.

**Keywords:** Supply chain. Production systems. Governance Structure.

## 1 INTRODUÇÃO

A carne bovina é um alimento tradicional para o brasileiro em geral, tendo o Brasil produzido 9,14 milhões de toneladas equivalente carcaça (TEC) em 2016, conforme relata a Abiec (2017); a criação de gado bovino existe em todo o território nacional, sendo as raças predominantes principalmente a Nelore, Guzerá, Sindi e Angus (FARMING BRASIL, 2016). O país conta com o maior rebanho bovino do mundo, com 219,1 milhões de cabeças em 2016, passando outros países como a Índia, que tem 188,6 milhões, (a Índia só tem rebanho maior se forem considerados os bubalinos), China, com 112,7 milhões, e Estados Unidos, com 92,9 milhões.

A população bovina nacional encontra-se distribuída em 2.678.392 propriedades (ABIEC, 2017). Neste período, as exportações brasileiras atingiram a marca de 1,83 milhão TEC, o que levou ao faturamento de US\$ 5,5 bilhões em 2016 (ABIEC, 2017). Entretanto, mesmo diante de tais marcas, o Brasil apresenta problemas de coordenação que impactam na qualidade do produto ofertado. Uma denúncia ocorrida em 2017 e investigada pela Polícia Federal brasileira, por meio da denominada operação "Carne Fraca", revelou um esquema de adulteração de carne, cometida por muitas empresas, o que comprometeu a confiança na qualidade do produto e gerou incertezas em vários países consumidores da carne brasileira, ocasionando embargos, prejudicando a pecuária nacional.

Desta forma, a demanda por maior qualidade teve aumento, trazendo destaque ao consumo de carnes diferenciadas e vistas como nobres, estimulando o setor a atender as exigências do mercado consumidor (GOMES; FEIJÓ; CHIARI, 2017). No Brasil, a cadeia produtiva da carne bovina, mesmo avançando, com novas práticas de manejo e melhoramento genético, ainda é caracterizada por limitações, principalmente associadas às falhas de coordenação, o que acarreta a tomadas de decisões voltadas a levar em consideração o fator preço e não as particularidades existentes como raça, sexo, idade e manejo produtivo (OLIVEIRA et al., 2017).

Além disto, o oportunismo presente nas transações gera ausência de confiança entre os agentes (FERREIRA; PADULA, 2002) resultando em maiores custos de transação (WILLIAMSON, 1985). Diante dos problemas observados na cadeia de carne bovina brasileira, associada a ela a crescente busca por qualidade do mercado demandante e conseqüentemente a exigência por produtos diferenciados, tem-se observado incapacidade de atendimento às exigências do mercado demandante, gerando uma demanda reprimida e, o que, como consequência, exige dos diversos agentes a capacidade de se adaptar a esse novo mercado de forma a garantir a capacidade de suprimentos da cadeia. Como revela Maya (2003), a atividade pecuarista é sujeita a incertezas, que podem vir a mudar o resultado financeiro esperado pelo pecuarista, mesmo quando existe uma análise da viabilidade do negócio.

Dada a inserção internacional da pecuária de corte brasileira, associadas a falhas de coordenação desta cadeia, observa-se a adoção de estratégias que envolvem a adequação das estruturas de governança, possibilitando a redução dos custos de transação. Desta forma, este artigo visou estudar a estrutura de governança adotada por varejo de carnes especiais em Presidente Prudente/SP. Nesse sentido, questiona-se: **como se caracteriza a estrutura de governança adotada por um agente varejista (restaurante) da cadeia de carnes especiais no município de Presidente Prudente/SP?** No intuito de responder à questão supracitada, formulou-se o seguinte objetivo de pesquisa: entender a estrutura de governança adotada por um varejista (restaurante) de carnes nobres em Presidente Prudente/SP.

Tendo como pressuposto que os agentes (varejistas) a jusante da cadeia são afetados por incertezas existentes no setor, principalmente no caso de restaurantes que trabalham com produtos de alta especificidade como aqueles que comercializam carnes especiais associadas a determinadas raças, analisou-se os principais problemas enfrentados por um agente varejista de carnes nobres de Presidente Prudente/SP, que utiliza carne da raça Bonsmara em praticamente todos os seus pratos,.

Diante disso, adotou-se uma pesquisa de cunho qualitativo realizada por meio de estudo de caso. Os resultados demonstram que existem incertezas de suprimentos por parte do agente varejista estudado, uma vez que a transação envolve um ativo de alta especificidade. Diante das incertezas de suprimentos, alinhada a estratégia mercadológica, o agente varejista adotou uma estrutura de governança verticalizada. Desse modo, esta pesquisa justifica-se uma vez que os resultados poderão auxiliar na compreensão dos atributos transacionados e do seu impacto na escolha da estrutura de governança.

O trabalho está organizado em 5 seções. Além desta primeira introdutória, a segunda apresenta o referencial teórico que guiou o estudo. A terceira expõe os procedimentos metodológicos, a quarta as discussões e resultados e a quinta as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**

Ao longo dos anos vários estudos surgiram diante da necessidade de se abordar e entender a importância das organizações na economia, além da implicância de vários outros aspectos, o que inclui procurar responder à questão sobre qual é a melhor estrutura de governança a ser adotada por uma instituição. Para isso, surgiu a Nova Economia Institucional (NEI) que, como demonstram Furubotn e Richter (2000), tem como sua principal mensagem a de que as instituições são fundamentais para se analisar o desempenho econômico. Instituições essas “jurídicas, políticas, sociais e econômicas” (JOSKOW, 2004, p. 6).

Estas instituições dão suporte às atividades diárias, diminuindo as incertezas da sociedade e definindo as estruturas de incentivo para ela, principalmente para a economia (NORTH, 1990, 1991, 1994, 1997). Diante do exposto, é possível afirmar que as instituições têm certo controle sobre as interações humanas gerando restrições às suas atividades. De acordo com North (1990), elas exercem um papel semelhante às regras do jogo, definindo e trazendo limites para certas atividades e escolhas dos indivíduos. Portanto, as instituições agem como uma força controladora do ambiente, promovendo o equilíbrio e determinando como as relações e ações humanas ocorrem. Sob a mesma ótica Caballero e Soto-Oñate (2016) afirmam que a NEI faz uma combinação das visões de instituições norte-americanas e de custos de transação, definindo-as como um meio para minimização dos custos transacionais, trazendo maior desempenho e eficiência econômica.

No contexto de análise da NEI, a organização é considerada produtiva em decorrência de sua capacidade de gerar formas que minimizem os Custos de Transação para adaptar-se a certo ambiente institucional e suas restrições. Essas formas são denominadas estruturas de governança (CRUZ; PAULILLO, 2016). Entende-se então que as organizações tomam decisões sobre mudanças estruturais para diminuição de seus custos transacionais, sejam eles relacionados a contratos incompletos, especificidade de ativos, incertezas, entre outros tópicos que serão abordados mais à frente. As decisões estão relacionadas principalmente à Integração Vertical (a questão sobre: produzir ou comprar?).

Segundo Joskow (2004) a NEI deixou de concentrar-se apenas na presença de imperfeições ou problemas de poder de mercado e passou a ter um foco maior na análise dos atributos das transações individuais entre compradores e vendedores e seus efeitos no desempenho organizacional e nos arranjos de governança alternativos. Deste modo, de acordo com seu ambiente institucional, cada organização adotará a estrutura de governança mais favorável para si e para a redução dos custos de transação.

Para Ménard (2001), os métodos propostos pela NEI são estruturados em três vertentes complementares: (I) teoria, constituída por conceitos e questões para análise dos fenômenos que serão estudados; (II) modelos baseados na teoria e que são eficientes em gerar previsões dos fenômenos; (III) aplicação de testes a estes modelos e teorias para garantia de que as previsões estavam corretas. Destaca-se a importância do que foi proposto por Ménard (2001), já que uma das principais críticas à Economia Institucional “anterior” ou “antiga” é a falta de fundamentação teórica e de “uma ampla análise empírica de suporte” (JOSKOW, 2004, p. 7).

A partir da transação como unidade de análise, Sykuta (2005) afirma a necessidade de utilização de métodos que se orientem ao menos em duas direções, sendo a primeira delas denominada análise discreta comparativa, que se refere à produção via Mercado (terceirizada) até a própria Integração Vertical, passando por formas híbridas de coordenação (ZYLBERSZTAJN, 1995). E a segunda direção que abrange

os estudos de caso, de grande importância para a NEI, uma vez que o estudo e compreensão de casos particulares acaba sendo uma boa forma de testar a eficiência das teorias existentes (MÉNARD, 2001). Deste modo, pode-se notar de forma ampla e detalhada que pela NEI “[...] instituições e serviços são um meio para reduzir os custos de transação e [obter] [...] maior eficiência no desempenho econômico.” (CABALLERO; SOTO-OÑATE, 2016, p. 329). Portanto, muito importante para que se tenha a visão de qual estrutura de governança deve ser adotada, mediante o contexto e ambiente organizacional, ou simplesmente a realidade de trabalho das organizações.

## 2.2 ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO

A Economia dos Custos de Transação (ECT) tem duas linhas de abordagem responsáveis pela análise das diferentes estruturas de governança, das quais, uma refere-se aos Custos de Governança (WILLIAMSON, 1985) e a outra aos Custos de Mensuração (BARZEL, 1982). Para Zylbersztajn (2005) a escolha da forma de governança para a realização de uma transação específica dar-se-á por meio dos critérios de uma das abordagens, seja pelos custos de Governança ou de Mensuração.

Os Custos de Transação podem ser determinados como “*ex ante*” e “*ex post*”, que para Rindfleish e Heide (1997), refere-se, respectivamente, ao custo de desenvolvimento e estabelecimento de trocas, e ao custo para monitorar e controlar o desempenho e evitar o oportunismo. Na concepção desses mesmos autores, os custos *ex ante* aproximam-se do que é chamado de Custo de Governança, já o *ex post* é mais relacionado com o Custo de Mensuração. Então, conclui-se que os custos de Governança são necessários para que a transação seja efetivada, envolvendo o relacionamento entre as partes e busca de informações, e os de mensuração para que ocorra conforme o planejado, acompanhando o desempenho da transação, no qual ambos seguem o mesmo paradoxo de minimização dos custos de transação.

Desta forma, é essencialmente importante em uma transação observar, estar ciente e mensurar tanto quanto possível, assim como apoia Williamson (1986) ao afirmar que os custos de transação são concebidos como os custos de negociar, de obter informação, de monitorar o desempenho, de redigir e de buscar garantir o cumprimento dos contratos, ou seja, desgastes que muitas vezes passam despercebidos por gestores. Assim, “de acordo com a lógica da economia de custos de transação, a tarefa do gerente é criar acordos de governança com um custo mínimo que assegure a entrega da quantidade desejada, preço e qualidade dos serviços de um fornecedor” (POPPO; ZENGER, 2002, p. 708) demonstrando a necessidade existente de gestores que sustentem essa visão e preocupação.

As políticas organizacionais adotadas para lidar e precaver-se de tais gastos tem papel fundamental, o que permite constatar que “as instituições são as regras do jogo que determinam o nível de custos das transações em cada transação política e governança política é uma maneira de reduzir os custos de

transação por meio de diferentes estruturas de hierarquia e organização” (CABALLERO; SOTO-OÑATE, 2016, p. 330), pois é a partir do modo como uma organização opera que serão determinados quais custos existirão e quais seus valores. Dentre os fatores que constituem e consolidam a ECT têm-se, primeiramente, os pressupostos comportamentais que, como demonstraram Mello e Paulillo (2009), os dois pressupostos comportamentais que demonstram porque transações são custosas estão no fato de que os agentes econômicos são racionais. Porém, de forma limitada e oportunista, tirando vantagens no que puderem e retendo informações.

A ECT analisa também as características das transações e se elas estão de acordo com a estrutura de governança adotada. De acordo com Williamson (1993a), existem três atributos fundamentais nas transações: (I) Especificidade dos ativos; (II) Incerteza; (III) Frequência. Deste modo, primeiramente e influenciando na decisão sobre qual é a melhor estrutura de governança a se trabalhar, está a especificidade dos ativos, que vem a representar a maior influência para a determinação da forma de governança adotada, sendo visualizada por investimentos duráveis que são feitos em apoio a transações particulares, com o custo de oportunidade sendo demasiadamente menor nos melhores usos alternativos se a transação original acabar antecipadamente. Diz respeito, assim, a um ativo específico por suas características que, irremediavelmente, perderá valor de mercado caso não seja concluído o negócio original para o qual havia sido direcionado primariamente (WILLIAMSON, 1985). Isso leva à percepção de que há o um tipo de ativo que pode influenciar radicalmente em custosa transação no que se refere a custos advindos em razão de condições de armazenamento, a logística especialmente para determinado ativo, bem como aspectos da mão de obra que detenha conhecimentos e habilidades para lidar com ele, considerando-se ainda ferramentas e/ou maquinários, entre outros fatores custosos que são concebidos em decorrência dessa especificidade.

Outro atributo das transações é a incerteza que, segundo Ferreira (2005), reflete a imprevisibilidade das ações dos agentes econômicos, estando assim, diretamente envolvida com os pressupostos comportamentais. A incerteza aumenta quando se trata de ativos específicos, exigindo contratos mais elaborados e evitando o oportunismo dos agentes diante à racionalidade limitada e assimetria de informação.

Um terceiro atributo das transações refere-se à frequência com que as elas ocorrem, sendo classificadas como ocasionais ou recorrentes (WILLIAMSON, 1985). Segundo Williamson (1985), quando a transação é ocasional e a especificidade dos ativos envolvidos é baixa, a forma de coordenação de mercado torna-se a mais aplicável, já que a decisão referente ao agente é baseada apenas no preço. Por outro lado, quando uma transação é classificada como recorrente e existe alto nível de especificidade de ativos, a forma contratual ou verticalizada é melhor aplicável, já que diante da incerteza e da complexidade dos contratos evitaria o oportunismo.

Segundo Cruz e Paulillo (2016), as estruturas de governança podem ser classificadas de três formas: (I) forma de hierarquia ou integração vertical; (II) via mercado ou (III) forma intermediária, também chamada de híbrida. A forma de hierarquia ou integração vertical corresponde ao absorvimento das transações na própria instituição, ou seja, ela produz e arca com suas necessidades sem recorrer ao mercado (WILLIAMSON, 1985). A estrutura de governança via mercado, por sua vez, é aquela que se encerra após a entrega e pagamento do bem ou serviço, sem que haja um arranjo contratual ou dependência de qualquer uma das partes, ou seja, não existe nenhum tipo de compromisso futuro após a transação (WILLIAMSON, 1985). Já as formas intermediárias ou híbridas de coordenação são, para Ménard (2004), formadas por instituições juridicamente distintas que, por meio de contratos formais ou informais, trocam ou compartilham produtos, serviços ou capital. Os arranjos híbridos encontram-se entre o mercado e a hierarquia (WILLIAMSON, 1985) e a adoção desse tipo de estrutura de governança segue a mesma concepção da ECT, que é a redução dos custos de transação que as atividades das partes envolvidas implicam. Por isso, o mais importante nesse tipo de arranjo é a cooperação e o compartilhamento das decisões entre os agentes envolvidos em busca do melhor desempenho organizacional (MÉNARD, 2004).

### **2.3 ECONOMIA DOS CUSTOS DE MENSURAÇÃO**

Uma vez que pessoas e organizações apresentam comportamento oportunista, é preciso fiscalizar produtos, contratos e outros, a fim de que tudo saia como combinado. Porém, isso acarreta custos (para mensurar e fiscalizar acordos e contratos), tempo, energia e dinheiro. Como argumenta Barzel (2001), a informação tem um custo e a contrapartida operacional dessa informação concebe o custo de mensuração. Deste modo, é importante visualizá-lo para que se saiba até onde uma transação estará sendo vantajosa ou não, uma vez que, "o alto custo de mensuração dos atributos pode impossibilitar que a transação seja efetivada" (CUNHA; SAES; MAINVILLE, 2015, p. 70); conhecimento este que é de significativa importância para decisões organizacionais relativas à estrutura de governança. Uma forma de reduzir tanto quanto possível tais custos é ter o máximo de conhecimento e informações sobre a transação que haverá de ser feita, criando uma maior confiança, na medida em que ambas as partes não precisarão gastar demais com o monitoramento do contrato, o que, em síntese, significa que, desta forma, quanto mais informações forem obtidas sobre uma determinada transação, menores serão as perspectivas de surgirem problemas futuros em uma contratação (MARTINS; SOUZA, 2014).

Outro fator que é de importante relevância e está atrelado a esta questão da informação privilegiada no entendimento dos custos de mensuração é o direito à propriedade, definido por Barzel (1997) como o direito que se tem sobre determinados ativos e/ou também o poder de consumir ou obter ganhos de algum ativo. Tal fato permite, seguindo essa lógica, constatar que caso o direito à propriedade esteja bem

definido em uma transação em relação a determinados ativos, então existem custos para mensuração disso, o que traz à tona a conclusão de Zylbersztajn (2005b, 2006), que se resume na máxima de que diante deste quadro, quando não é possível, ou se torna muito difícil identificar o direito à propriedade em uma transação, o melhor a fazer é internalizar processos; caso este direito seja de fácil percepção e divisão, assim será mais proveitoso contratar outra parte para fazê-lo, ou seja, atributos de uma transação com difícil mensuração são realizados dentro da firma, por estarem expostos a risco de expropriação ou perda de valores, já os que possuem uma maior facilidade de mensuração podem ser contratados de fora da empresa.

A troca do direito de propriedade ocorre por meio de contratos, que são acordos formais ou informais entre as partes que realizam a transação; e para que os ativos envolvidos nessa troca beneficiem os agentes é necessário considerar dois elementos: (I) a mensuração e o controle do insumo em relação a sua produtividade, e (II) a mensuração e o controle em relação aos benefícios que as partes têm ao utilizarem estes insumos (ALCHIAN; DEMSETZ, 1975). Sendo assim, percebe-se que a relação de troca de propriedade entre os agentes só é realizada quando ela é benéfica para ambas as partes, ou seja, quando elas recebem mais do que possuem. Contudo, segundo Alchian e Demsetz (1975), isso não é algo fácil, pois é preciso a mensuração dos atributos transacionados e seus respectivos valores.

## **2.4 GOVERNANÇA EM CADEIAS DE SUPRIMENTOS**

A capacidade de um agente atender de forma rápida as mudanças decorrentes de preferências dos clientes está associada a integração com os fornecedores (WATHNE; HEIDE, 2004). Em outras palavras, o sucesso de atendimento a jusante da cadeia está fortemente relacionado a capacidade de articulação do agente com seus fornecedores a montante da cadeia. O que demonstra a importância da integração entre os agentes.

No que tange a cadeia da carne bovina, tal afirmação foi observada nos estudos de Shanoyan, Bankuti e Colares-Santos (2019) que colheram evidências que investimento em qualidade a montante da cadeia depende de incentivos por parte do comprador. Além de incentivos monetários, a confiança entre os agentes é vista como instrumento que possibilita a conexão e adoção de estruturas de governança que estimule investimentos em qualidade e inovação (GRIPA; CARVALHO, 2019; SHANOYAN; BANKUTI; COLARES-SANTOS, 2019). Nesse sentido, a confiança pode ser vista como um mecanismo de governança da cadeia de suprimentos, uma vez que reduz comportamento oportunista, consequentemente promove a gestão dos riscos associados as transações entre agentes que compõem a cadeia.

A gestão de riscos é considerada uma ferramenta de significativa importância no gerenciamento da cadeia de suprimentos, devido aos vários fatores enfrentados pelos agentes, como: globalização,

terceirização, dependência bilateral com fornecedores e parceiras comerciais (TANG; MUSA, 2011). O gerenciamento de risco se mostrou importante para garantir que investimentos feitos a montante da cadeia sejam convertidos em valores e distribuídos de forma mais equitativa entre os agentes da cadeia (PENHA; BELIK, 2019).

Outro instrumento que se mostrou importante para governança de cadeias de suprimentos foi a certificação (PENHA; BELIK, 2019). Penha e Belik (2009) desenvolveram um estudo no intuito de identificar o papel das certificações nas cadeias de frutas frescas no Nordeste. Os autores observaram as certificações desempenham um papel significativo na gestão da cadeia de frutas frescas na região, uma vez que promove padrões e normas éticas de produção, bem como, conseguem se apropriar das quase-rendas pela da cadeia.

Na cadeia da carne bovina as certificações também se mostraram importante. O estudo de Colares-Santos et al (2018) colheu evidências que as certificações transmitem confiança para os clientes finais, se traduzindo em mecanismos de incentivos em investimento em qualidade a montante da cadeia.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O método é algo de significativa importância em qualquer trabalho científico, pois oferece padrões para a obtenção de dados que auxiliam na solução do problema ou entendimento do fenômeno estudado. O presente trabalho fez uso de abordagem qualitativa que, segundo Minayo (1993), refere-se a uma forma de responder a questões particulares, buscando a compreensão da realidade, dos seus significados, fenômenos e processos que não podem ser quantificados, ou seja, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Deste modo, empregou-se a técnica de estudo de caso para uma melhor interpretação e envolvimento com os dados coletados. Para Ventura (2007), o estudo de caso é um método de pesquisa que busca definir o objeto de estudo por meio do interesse em casos individuais, definindo um caso específico para análise e visando sua investigação para obtenção de mais informações acerca do tema, contribuindo para sua compreensão.

Nesse sentido, não há intervenção no objeto de estudo, mas sim, segundo Tull e Hawkins (1976, p. 323), "uma análise intensiva de uma situação particular", visando o entendimento do agente específico pesquisado, de tal maneira que permita que o fenômeno também possa ser detalhadamente explicado e proporcione uma nova perspectiva sobre o processo individual que venha trazer um panorama mais amplo sobre o objeto estudado.

Desta forma, o presente estudo toma como objeto de análise um restaurante de carnes especiais. A escolha especificamente por esse restaurante se deve ao fato do proprietário ter integrado verticalmente,

produzindo o próprio gado, o que permite a ele abastecer o restaurante com carne que atenda as especificidades do seu nicho de mercado.

Nesse sentido, o estudo de caso evidencia o quanto os resultados alcançados por meio da estrutura de governança adotada pelo restaurante são expressivos por meio de sua discussão e análise; portanto, também possam ser um exemplo de sucesso a ser aplicado em benefício de outros ramos e atividades.

Para melhor entendimento do objeto estudado, foi realizada de forma preliminar uma pesquisa bibliográfica que, segundo Marconi e Lakatos (1991a, p. 183), “não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”. Com isso, pode-se observar que esse tipo de pesquisa é voltada para a maior aquisição de conhecimentos relacionados ao fato estudado ou fenômenos relacionados.

No presente estudo também foi aplicada uma entrevista face-a-face in loco com o proprietário do restaurante, denominado neste estudo como “empresário A”, e seu restaurante, como “agente varejista”. A entrevista foi realizada e gravada em 14/03/2018 teve como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista. Para a triangulação dos dados, também foram realizadas observações e anotações no campo e análise documental (folder do estabelecimento, contrato de aluguel, cardápio, certificação de avaliação de carcaça por ultrassom entre outros).

Segundo Marconi e Lakatos (1991b, p. 195), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional”. Então é possível notar que esse interrogatório é fundamental, uma vez que as informações são de fonte única, ou seja, não podem ser encontradas em outro lugar. Para Goode e Hatt (1968, p. 237), a entrevista “consiste no desenvolvimento de precisão, focalização, fidedignidade e validade de certo ato social como a conversação”.

A entrevista teve como suporte roteiro de entrevista semi-estruturado, cujo as questões foram formuladas com base na literatura da Economia dos Custos de Transação, *Supply Chain Management* e Estratégia. As questões tiveram como intuito de levantar informações a respeito dos fatores que motivaram a abertura do negócio, estrutura de governança adotada e fatores que motivaram tal adoção, frequência da transação em termos de tempo e número de transação, incerteza de fornecimento, especificidade de ativo, mensuração do ativo, comportamento oportunista, assimetria de informação e racionalidade limitada, monitoramento e controle, integração vertical, terceirização entre outras.

A análise dos dados coletados foi realizada por meio da análise de conteúdo que, segundo Bardin (1977, p. 38), “aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, ou seja, se refere

a uma forma de construir conhecimento por meio daquilo que é discursado pelo locutor em relação ao assunto abordado. As categorias de análises são apresentadas do quadro a seguir.

**Quadro 1: categorias de análise**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Referências</b>
Economia dos custos de transação	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura de governança</li> <li>▪ Frequências</li> <li>▪ Incerteza</li> <li>▪ Especificidade de Ativos</li> <li>▪ Comportamento Oportunista</li> <li>▪ Racionalidade Limitada</li> </ul>	(WILLIAMSON, 1985; WILLIAMSON, 1986; PONDÉ, 1993; ZYLBERSTAJN, 1993; MÉNARD, 2004; POHLMANN et al., 2004; ZYLBERSTAJN, 2011; CALEMAN; MONTEIRO, 2013).

**Fonte: elaborado pelos autores**

Na próxima seção é apresentado os resultados e discussão do presente estudo. A discussão teve como base a fala do entrevistado, as notas de campo, os documentos analisados e a base teórica da Economia dos Custos de Transação e *Supply Chain Management*.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

O agente varejista estudado trabalha com a raça bovina Bonsmara. A escolha pela raça se deu em 1999, quando o empresário foi à África do Sul com um grupo para trazer ao Brasil embriões da raça supracitada, criada pelo cruzamento bem-sucedido de raças feito pelo geneticista Jan Bonsma. Os embriões foram desenvolvidos e multiplicados, resultando no gado Bonsmara, comercializada pelo empresário para frigoríficos e restaurantes de carnes especiais (dada a sua qualidade) em São Paulo/SP e Rio de Janeiro/RJ, expandindo para Brasília/DF e Maceió/AL. A atividade do empresário inclui também vendas de animais para produtores, buscando expandir-se cada vez mais no mercado nacional; porém, mantendo um nicho de restaurante apenas em Presidente Prudente/SP.

O empresário "A" caracteriza a raça como um produto único e distinto em termos mundiais, dado que, além da África do Sul, ele é o único que cria e comercializa o produto em grande escala. Em outros países, como Argentina, Uruguai e Estados Unidos, segundo ele, há produção, porém em pequenas quantidades. Nota-se que o empresário acredita no potencial desse gado de tal forma que declara que sua motivação não está apenas no fator financeiro, mas na realização pessoal de trabalhar com esse tipo de bovinos. Tal fato ocorre em virtude do fato de que a raça Bonsmara conta com processos que tornam a produção totalmente padronizada, o que não ocorre na pecuária de corte tradicional.

Para o empresário o diferencial da carne que oferta é a sua “suculência” e maciez. A raça foi desenvolvida e adaptada para ter alta fertilidade e para ser tão nobre quanto a de outras raças conceituadas, como Angus ou Hereford. Tal constatação caracteriza esse ativo (gado Bonsmara) como específico que, como afirma Williamson (1985, 1993b), é um dos fatores de maior impacto para a escolha do tipo de governança a ser adotada, de modo que, caso esse ativo não seja direcionado para o negócio original ao qual havia sido concebido, perderá muito de seu valor, o que é observado no agente varejista no momento em que o entrevistado revela que, em função da especificidade da carne de seu gado, ela é submetida a rigorosos processos de criação e controle de qualidade.

Nesse contexto, se tal meta não for cumprida, a carne passa a ser desvalorizada perante seus compradores, que deixariam de pagar a mais pelo valor do tratamento da carne para pagarem valor semelhante à carne (*commodity*) comum. Nesse sentido uma organização, pode investir em ativos específicos buscando assegurar vantagens competitivas por meio da diferenciação (POHLMANN et al., 2004).

Desta forma, é explicada a produção própria do gado pelo agente varejista, integrando verticalmente a cadeia, ou seja, governança em forma de hierarquia, tanto na criação quanto nos processos de avaliações do gado, os quais devem passar por várias e precisas avaliações desde o nascimento até o abate, para que o gado cumpra os requisitos mínimos de qualidade, além de haver uma alimentação padronizada; tanto que existe um índice mínimo que o gado deve atingir, envolvendo fatores como peso, maciez, docilidade (um animal bravo ou estressado prejudica a qualidade da carne), caso contrário é descartado (vendido para frigoríficos a preço comum); o que é vantajoso ao se olhar pelo prisma mostrado por Barzel (2001) de que especificações de difícil mensuração devem ser feitas na própria firma, o que diminui o custo de mensuração e fiscalização de contratos e operações. Sob uma ótica complementar, tal escolha também pode ser analisada sob o ponto de vista da literatura sobre estratégia, O empresário “A” revela que, no início, ele observou que tinha um produto diferenciado, mas não havia canais de distribuição que o absorvesse, o que o levou a abrir uma casa de carnes premium e um restaurante, para que o nicho de carnes nobres fosse melhor explorado e seu produto mais conhecido e valorizado pelos consumidores. “ [...] nós abrimos a casa de carne, para distribuir, o pessoal conhecer a carne, e o restaurante para degustar [...] nós chegamos até o restaurante, até a degustação.” (Empresário A).

Levando em consideração os restaurantes de carnes nobres existentes no mercado, o empresário “A” demonstra a existência de um portfólio de produtos muito maior em seu restaurante, já que o agente oferece 13 tipos de carnes (peças) consideradas nobres, desde o coxão duro até a picanha, enquanto que em outros restaurantes do mesmo ramo de atividade existem de 3 a 4 tipos de carnes de peças nobres, o que reforça novamente que se trata de um ativo específico, sendo necessário o absorvimento

das transações dentro da própria organização, integrando verticalmente (WILLIAMSON, 1985), para que todos os requisitos e especificações sejam atendidos e possibilite a geração de um produto diferenciado. Quando questionado sobre a diferenciação e a exclusividade de seu produto, o empresário afirmou que isso se constata em termos mundiais: “A Argentina tem um pouco, o Uruguai tem também, Paraguai, América Latina tem um pouco, mas bem pouco; e os Estados Unidos pouquinho, quase nada, e o resto da África do Sul só” (Empresário A).

Ele ainda destaca que no início, os compradores público-alvo, os frigoríficos, por não perceberem o diferencial do produto, queriam pagar preço de carne comum em uma carne nobre que exige tantos investimentos, ou somente pagar o exigido acima do preço do boi normal após o cumprimento de padrões extras de qualidade, medidas e desempenho por eles impostos, caso contrário, o preço ficaria semelhante ao de *commodity*. Tal situação, assim, reforçou a decisão do empresário “A” de adotar medidas verticalizadas, como as descritas acima.

É pertinente enfatizar que embora a estrutura verticalizada possa tratar de forma mais apropriada dos ativos específicos trazendo redução dos custos de transação, tais estrutura podem gerar redução de valor de mercado e redução da capacidade de endividamento da organização, uma vez que quanto maior grau de especificidade de ativos, maiores são os riscos para o empreendimento (POHLMANN et al., 2004).

Outra estrutura de governança presente na análise do fenômeno em questão é a forma híbrida, como no processo de ultrassonografia da carcaça do animal, visto que, antes de abater se pode obter dados sobre as condições da carne da novilha (marmoreio, nível de gordura, entre outros), realizado por uma companhia especializada. Tal atividade gera melhor desempenho de forma mútua, graças à cooperação e ao compartilhamento de informações, resultando na redução dos custos de transação em uma atividade que não é especialidade do agente estudado (MÉNARD, 2004; WILLIAMSON, 1986).

Outro fator a ser identificado, é a possível existência de comportamento oportunista por parte dos frigoríficos, já que eles buscam adquirir a carne pelo menor valor possível, porém, ao revendê-la, consideram-na como uma carne nobre, passando a valorizá-la. Isso demonstra realmente como é importante ter contratos mais elaborados quando existe especificidade de ativos, a fim de que a incerteza das transações no que tange principalmente ao oportunismo não venha a acontecer, como diz Ferreira (2005). Tal fato se comprova diante de um possível novo contrato de compra de carne que o empresário estava negociando, no qual a carne revendida pelo comprador será de forma indispensável Bonsmara com a raça Angus; dessa forma, o contrato torna-se importante para diminuir a incerteza e aumentar a frequência das transações, valorizando mais ainda o ativo.

O aspecto incerteza também está presente na capacidade de produção e distribuição da própria empresa, diante da previsão de aumento de pedidos em razão da expansão gradual das vendas para

restaurantes, frigoríficos e criadores, resultante da divulgação realizada pelo empresário. Fato este que pode levar o agente a precisar realizar contratos híbridos para atender à demanda com o menor custo de transação possível. De forma complementar, há a observação de que, por ser mais recomendável do que realizar tal operação via mercado, há que se evitar o oportunismo, bem como evitar problemas em relação a incertezas na frequência das transações, possibilitando que sejam mais recorrentes, como ressalta Williamson (1985).

No que se refere à comercialização da carne, o empresário "A" é veemente em seu discurso quanto à qualidade do produto que oferece, enquanto outros agentes envolvidos (no caso, produtores) buscam a obtenção de melhores resultados por meio do ganho de peso, o que remete novamente à existência de um comportamento oportunista por parte dos produtores. Em decorrência disso, gera-se incerteza dos frigoríficos na transação, fazendo-se necessário, nesse tipo de situação, a realização de contratos bem elaborados quando se envolve esse tipo de ativo (FERREIRA, 2005). A qualidade da carne de Bonsmara foi confirmada em estudos científicos desenvolvidos por Climaco et al. (2011) e corroborada por instituição de renome na cadeia da carne brasileira (BEEFPOINT, 2013).

O empresário também destaca a alta demanda de tempo advinda da busca de melhorias no padrão de qualidade da carne, direcionando os esforços à procura de uma raça cada vez mais pura; e utilizando-se da análise de carcaça (ultrassonografia), técnica também utilizada no abate dos animais, sendo possível realizar uma seleção dos touros e vacas que apresentam os melhores índices das características desejadas (maciez, marmoreio). Assim, há como aumentar cada vez mais a porcentagem de animais com carnes nobres. Tais procedimentos, assim, tornam-se essenciais, pois se trata de uma raça oriunda da combinação de diversas outras. Nesse sentido, a raça Bonsmara pode herdar algumas características não desejadas desses antecessores. A partir disso, como é demonstrado por Williamson (1985), quanto maior for a mão de obra exigida e investida no ativo, a transação passa a ter mais fatores que causam o aumento de seus custos, em decorrência dessas especificidades.

Essa seleção e aprimoramento da raça Bonsmara busca também, além de um animal mais puro com uma carne de melhor qualidade, um gado mais produtivo, com uma conversão alimentar mais rápida, que ganhe mais peso com menos recursos (ração, sal, pasto, milho). Isso acontece devido à incerteza existente no mercado da agropecuária, no qual o empresário "A" afirma que é uma questão de sobrevivência, devido aos constantes aumentos de preços dos insumos e a falta de apoio do governo (com aumento de impostos e falta de incentivos). As regras do jogo não são respeitadas e o comportamento oportunista dos agentes prevalece em decorrência da incompletude de contratos (CALEMAN; MONTEIRO, 2013).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As incertezas existentes na cadeia de suprimentos da pecuária de corte, principalmente no que diz respeito às carnes especiais, demonstram como as falhas de coordenação dessa cadeia prejudica a propagação de valor e, conseqüentemente, a qualidade do produto final ofertado. Diante disso, o objetivo deste trabalho foi o de entender como se dá a escolha da estrutura de governança adotada por um varejista (restaurante) de carnes especiais em Presidente Prudente/SP.

Ao que se observou, as estruturas de governança identificadas (verticalizada e híbrida) são frutos de uma preocupação do empresário em relação ao processo de fornecimento de carnes especiais e o pouco conhecimento e divulgação da marca (o que o levou a integrar também a distribuição).

O agente varejista oferta a carne da raça Bonsmara, produto de alta especificidade, e que exige um controle rígido de toda a cadeia por se tratar de uma carne nobre, assim integra verticalmente a cadeia desde a criação até a distribuição, e adota a governança do tipo híbrida na ultrassonografia da carcaça do animal.

Percebeu-se, desta maneira, que o principal fator influenciador para o empresário optar pela integração vertical se refere ao alto nível de especificidade do ativo que trabalha, bem como a falta de conhecimento e as dificuldades de valorização da carne, principalmente por parte dos frigoríficos, já que a raça Bonsmara aglutina vários atributos e condições para se garantir uma carne de qualidade, nobre. E a adoção da estrutura híbrida se dá especialmente pela tecnicidade exigida no processo de avaliação da carne, de modo que tenha as condições de nobreza necessárias. Logo, os atributos e pressupostos comportamentais de uma transação identificados no caso são: incerteza, frequência, especificidade de ativos e comportamento oportunista.

Um fator complementar a se destacar é que o agente varejista busca, por meio do aprimoramento da raça, além de uma carne de maior qualidade, uma forma de lidar com as mudanças nas políticas governamentais e variações de mercado, garantindo a sustentabilidade da organização. Nesse contexto, sugere-se como pesquisa futura uma análise dos fatores ambientais que impactam o setor, bem como um estudo longitudinal de suas características e principais mudanças. A pesquisa também levantou a existência de aspectos estratégicos presentes no contexto em análise, especialmente aqueles ligados a maior valorização e divulgação do produto comercializado, o levanta também possibilidades de estudos futuros sob esse tema. Por fim, outra proposta seria uma análise de rede dessa cadeia, de forma a identificar principais agentes e relações presentes.

Este estudo se diferencia de outras pesquisas ao relatar que a motivação pela adoção de determinadas estruturas de governanças pode estar associada tanto aos custos de transação como fatores estratégicos.

Por fim, nota-se que uma limitação deste trabalho foi a ausência de uma observação direta da produção e dos processos citados pelo agente varejista para melhor caracterização do fenômeno, o que restringiu os achados a bibliografia levantada e os relatos advindos da entrevista. Assim, não foi possível constatar por meio de dados de instituições oficiais internacionais a qualidade da carne de Bonsmara.

## REFERÊNCIAS

ABIEC. Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne. **Perfil da Pecuária no Brasil: Relatório Anual**. 2017. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/Sumario.aspx>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

ALCHIAN, A. A.; DEMSETZ, H. Production, Information Costs, and Economic Organization. **Iee Engineering Management Review**, [s.l.], v. 3, n. 2, p.21-41, jun. 1975. Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE). DOI: <http://dx.doi.org/10.1109/emr.1975.4306431>.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edições 70: Brasil, São Paulo, p.38-229, 1977.

BARZEL, Y. **Economic Analysis of Property Rights**. University Of Washington, [s.l.], 1997. Cambridge University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511609398>.

BARZEL, Y. **A Theory of Organizations: to supersede the theory of the firm**. Working Paper - Department Of Economics, Washington, 2001.

BARZEL, Y. Organizational forms and measurement costs. **Journal Of Institutional And Theoretical Economics**, p.357-373, 2005.

BEEFPOINT. **Bonsmara: o "britânico dos trópicos" pelas características zootécnicas** [Projeto Raças]. 2013. Disponível em: <<https://www.beefpoint.com.br/bonsmara-o-britanico-dos-tropicos-pelas-caracteristicas-zootecnicas-projeto-racas/>>. Acesso em: 23 jul. 2019.

CABALLERO, G.; SOTO-OÑATE, D. Why transaction costs are so relevant in political governance? a new institutional survey. **Revista de Economia Política**, [s.l.], v. 36, n. 2, p.330-352, jun. 2016. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-31572016v36n02a05>.

CALEMAN, S. M. Q.; MONTEIRO, G. F. A. Should I go to court? An assessment on the role of the Judiciary in disputes between cattle raisers and meatpackers in Brazil. **Revista de Administração**, [s.l.], p.208-221, 2013. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. DOI: <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1083>.

CLIMACO, Saulo Malaguido et al. Características de carcaça e qualidade da carne de bovinos de corte de quatro grupos genéticos terminados em confinamento. **Revista Brasileira de Zootecnia**, [s.l.], v. 40, n. 12, p.2791-2798, dez. 2011. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1516-35982011001200025>.

COLARES- SANTOS. L.; GUIMARÃES, A. F.; SCHIAVI, S. M. A.; RODRIGUES, I. I. S.; SOUZA, J. P. Certificação e marca nas transações entre varejistas e distribuidores de carnes especiais em presidente Prudente/ SP e Maringá/PR. In: **III Simpósio de Pós-Graduação em Administração**, 2019, Maringá. III Simpósio de Pós-Graduação em Administração, 2019.

CRUZ, V. J. S.; PAULILLO, L. F. Governanças híbridas complementares aos contratos de manufatura: um estudo de caso. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 23, n. 4, p.842-852, dez. 2016. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x3363-16>.

CUNHA, C. F.; SAES, M. S. M.; MAINVILLE, D. Y. Custo de transação e mensuração na escolha da estrutura de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos EUA. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 22, n. 1, p.67-81, mar. 2015. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x046-12>.

FARMING BRASIL. Sf Agro. **Conheça as raças bovinas mais populares que formam o rebanho brasileiro**. 2016. Disponível em: <<https://sfagro.uol.com.br/raca-bovinos/>>. Acesso em: 24 abr. 2018.

FERREIRA, G. C.; PADULA, A. D. Gerenciamento de cadeias de suprimento: novas formas de organização na cadeia da carne bovina do Rio Grande do Sul. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 2, p. 167-184, Aug. 2002. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552002000200010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552002000200010&lng=en&nrm=iso)>. acesso em: 24 Apr. 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000200010>.

FERREIRA, G. M. V. **Governança na Cadeia do Café**: O Caso do Consórcio Agrícola de Fazendas Especializadas no Sul de Minas Gerais. Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, p.01-176, 2005.

FURUBOTN, E.; RICHTER, R. **Institutions and Economic Theory**. The Contribution Of The New Institutional Economics, [s.l.], p.01-150, 2005. University of Michigan Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.3998/mpub.6715>.

GOMES, R. C.; FEIJÓ, G. L. D.; CHIARI, L. **Evolução e Qualidade da Pecuária Brasileira**. Embrapa: Gado de Corte, Campo Grande, 24 mar. 2017.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em Pesquisa Social**. 2. Ed. São Paulo: Nacional, São Paulo, p. 01-237, 1968.

GRIPA, Sidnei; CARVALHO, Luciano Castro de. Integração Externa e Capacidade de Inovação Organizacional Moderada pelo Nível de Confiança. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, [s.l.], v. 18, n. 1, p.85-104, 1 jan. 2019. IBEPES (Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais). DOI: <http://dx.doi.org/10.21529/recadm.2019004>.

JOSKOW, P. L. **Introduction to New Institutional Economics: A Report Card**. New Institutional Economics, [s.l.], p.1-20, 2004. Cambridge University Press. DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/cbo9780511754043.003>.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Editora Atlas S.a., São Paulo, p.01-310, 1991.

MARTINS, D. L. C. C.; SOUZA, J.P. Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suínícolos. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [s.l.], v. 15, n. 3, p.69-100, jun. 2014. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n3p69-100>.

MAYA, F. L. A.; **Produtividade e viabilidade econômica da recria e engorda de bovinos em pastagens adubadas intensivamente com e sem o uso da irrigação**. 2003. Dissertação (Mestrado) Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba (SP), 2003.

MELLO, F. O. T.; PAULILLO, L. F. Análise do alinhamento entre os atributos das transações e as formas de governanças empregadas na citricultura. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 16, n. 4, p. 679-690, dez. 2009. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2009000400015>.

MENARD, C. Methodological issues in new institutional economics. **Journal Of Economic Methodology**, [s.l.], v. 8, n. 1, p.85-92, jan. 2001. Informa UK Limited. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13501780010023243>.

MENARD, C. The Economics of Hybrid Organizations. **Journal Of Institutional And Theoretical Economics Jite**, [s.l.], v. 160, n. 3, p.345-376, 1 set. 2004. Mohr Siebeck. DOI: <http://dx.doi.org/10.1628/0932456041960605>.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Editora Vozes Ltda: 21ª Edição, Petrópolis, Rio de Janeiro, p. 01-41, 1993.

NORTH, D. C. Economic Performance Through Time. **The American Economic Review**, v. 84, n. 3, p. 359-368, 1994.

NORTH, D. C. **Institutions, institutional changes and economic performance**. Cambridge University Press, Cambridge, p. 01-165, 1990.

NORTH, D. C. Institutions. **Journal Of Economic Perspectives**, [s.l.], v. 5, n. 1, p. 97-112, fev. 1991. American Economic Association. DOI: <http://dx.doi.org/10.1257/jep.5.1.97>.

NORTH, D. C. Prologue. In: DROBAK, J. N.; NYE, J. V. C. (Ed.). **The Frontiers of New Institutional Economics**. Academic Press, San Diego, p. 3-12, 1997.

OLIVEIRA, F. et al. CADEIA PRODUTIVA DA CARNE BOVINA NO BRASIL. **Revista Interação Interdisciplinar**, Mineiros, v. 1, n. 1, p. 229-244, jul. 2017.

PENHA, Thales Augusto Medeiros; BELIK, Walter. O impacto das certificações nas cadeias globais de valor agrícolas: o caso das frutas frescas no Nordeste brasileiro. **Redes**, [s.l.], v. 24, n. 1, p.187-211, 3 jan. 2019. APESC - Associação Pró-Ensino em Santa Cruz do Sul. DOI: <http://dx.doi.org/10.17058/redes.v24i1.12861>.

POHLMANN, Marcelo Coletto et al. Impacto da especificidade de ativos nos custos de transação, na estrutura de capital e no valor da empresa. **Revista Contabilidade & Finanças**, [s.l.], v. 15, p. 24-40, jun. 2004. FapUNIFESP (SciELO). DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s1519-70772004000400002>.

POPPO, L.; ZENGER, T. Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? **Strategic Management Journal**, [s.l.], v. 23, n. 8, p. 707-725, 2002. Wiley-Blackwell. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/smj.249>.

SHANOYAN, Aleksan; BANKUTI, Sandra Mara Schiavi; COLARES-SANTOS, Lechan. Analysis of incentive structures at producer–processor interface of beef supply chain in Brazil. **Journal Of Agribusiness In Developing And Emerging Economies**, [s.l.], v. 9, n. 2, p.159-174, 15 maio 2019. Emerald. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/jadee-10-2017-0104>.

SYKUTA, M. E. New Institutional Econometrics: The Case of Contracting and Organizations Research. **Ssrn Electronic Journal**, Cambridge University Press, [s.l.], p. 01-36, 2005. Elsevier BV. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.700654>.

TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing: London, p. 01-323, 1976.

VENTURA, M. M. O estudo de caso como modalidade de pesquisa: Pedagogia Médica. **Revista da Sociedade de Cardiologia do Estado do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, v. 20, p. 383-386, 2007.

WATHNE, Kenneth H.; HEIDE, Jan B.. Relationship Governance in a Supply Chain Network. **Journal Of Marketing**, [s.l.], v. 68, n. 1, p. 73-89, jan. 2004. SAGE Publications. DOI: <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.68.1.73.24037>.

WILLIAMSON, O. E. **Economic organization: firms, markets and policy control**. Universidade da Califórnia: Universidade da Califórnia, Nova Iorque, p. 01-310, 1986.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction Cost Economics and Organization Theory**. Industrial And Corporate Change, [s.l.], v. 2, n. 2, p.107-156, 1993. Oxford University Press (OUP). DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/icc/2.2.107>.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. Universidade da Califórnia, New York, p.01-450, 1985.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de governança e coordenação do agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições**. Universidade de São Paulo, São Paulo, p. 01-238, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Measurement costs and governance: bridging perspectives of transaction cost economics**. International Society For The New Institutional Economics, Barcelona, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **Contracts and agreements: shifter parameters in the measurement cost theory**. International Society For The New Institutional Economics, 2006.