

# Confiança, comportamento oportunista e quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil

Heron Sergio Moreira Begnis  
Vania de Fátima Barros Estivalet  
Eugênio Avila Pedrozo



## Resumo

*Com base no referencial teórico da Economia dos Custos de Transação, e na Literatura especializada na formação de relacionamentos interorganizacionais, este artigo apresenta uma análise sobre possíveis efeitos do comportamento oportunista e da quebra de contratos na cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil. Os resultados da investigação apontam para a importância da construção de parcerias baseadas na confiança e cooperação entre elos de uma cadeia produtiva sobre sua organização e seu desempenho global.*

**Palavras-chave:** Contratos. Parceria. Confiança. Oportunismo.

## 1 Introdução

Cada cadeia produtiva possui sua própria história, sendo o resultado de inter-relacionamentos que estão além das transações econômicas. Cadeias produtivas são formadas por relações técnicas, econômicas, sociais e políticas, nas quais o grau de comprometimento entre seus componentes determina sua estrutura e coordenação. Deste modo, uma cadeia produtiva é o resultado de um conjunto de relações de reciprocidade, sustentadas sobre interesses comuns e complementares. No entanto, conflitos podem emergir e a cadeia pode se desfazer ou apresentar elos frágeis que comprometem o seu desempenho. Mesmo em cadeias com elevado grau de coordenação, e nas quais existe um elevado nível de comprometimento entre os seus componentes, o auto-interesse dos agentes pode levar à sua desarticulação. Isto ocorre porque estes estão sujeitos ao oportunismo, que destrói a confiança e que é um dos pilares que sustenta a base dos relacionamentos, tanto entre indivíduos como entre organizações.

Também é possível observar as cadeias produtivas como formas tácitas de alianças de negócios, e como tal, sua constituição e desempenho dependem igualmente, entre outros elementos, da confiança de que cada parceiro (elo da cadeia) se comporte de forma coopera-

tiva e confiável. Entretanto, nem sempre isto pode ser observado, pois individualmente, os agentes procuram maximizar seus benefícios, enquanto que a lógica das alianças se baseia na maximização conjunta dos retornos esperados. Embora os agentes econômicos procurem agir de forma a maximizar seus benefícios, sua capacidade de trabalhar com as informações é limitada. Além disso, há a possibilidade das escolhas serem conduzidas pelo oportunismo, o que levaria ao rompimento das parcerias e à desarticulação da cadeia. Partindo desta lógica, este artigo analisa os compromissos comuns e as implicações do oportunismo nas relações de parceria e integração dentro da cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil, a qual é basicamente formada por um grande número de pequenos produtores rurais e um reduzido conjunto de grandes empresas multinacionais. Em especial, o artigo focaliza os possíveis efeitos da quebra de contratos sobre a estrutura, coordenação e sustentabilidade competitiva da cadeia do fumo. Neste sentido, a análise se desenvolve com base na Economia dos Custos de Transação (WILLIAMSON, 1985; 1996), na literatura sobre relacionamentos interorganizacionais, e tem como pressuposto a limitada racionalidade dos agentes econômicos (SIMON,

2000). Assim, este artigo se apóia no argumento central de que a confiança constitui um elemento básico das parcerias, e que a intervenção dos agentes atravessadores estimula a quebra oportunista de contratos e coloca em risco a sustentabilidade e a competitividade desta cadeia produtiva.

Dentro desta proposta, o artigo está organizado de forma a apresentar uma discussão sobre os limites da racionalidade dos agentes e suas implicações sobre as práticas oportunistas. Na seqüência, apresenta-se uma discussão sobre a prática oportunista que leva ao rompimento dos contratos, como as relações contratuais representam vínculos entre organizações ou agentes, e discute-se o papel da confiança como base para os relacionamentos interorganizacionais. Após a apresentação da metodologia utilizada na construção da análise, descreve-se a cadeia produtiva do fumo, as relações contratuais estabelecidas entre agricultores (fumicultores), a indústria fumageira e as práticas oportunistas (estimuladas por agentes que compram o fumo de produtores integrados para então revendê-lo às fumageiras). Finalizando o artigo, são destacados os possíveis efeitos do comportamento oportunista sobre a competitividade da cadeia produtiva como um todo.

## 2 Racionalidade limitada e oportunismo

Os seres humanos são organismos adaptativos e sociais que mantêm um corpo de aprendizado. Estudando o seu comportamento, não há como retornar às leis permanentes e estáveis. O aprendizado humano e a influência social continuarão influenciando modificações na forma como as pessoas tomam decisões racionais.

“Não há um único modelo válido sobre o comportamento humano, mas um conjunto de modelos cuja aplicabilidade pode depender da disponibilidade e do custo da informação, da inteligência, educação e paciência dos atores humanos e da qualidade do conhecimento sobre outros fatores (SIMON, 2000, p. 251)”.

Para Williamson (2002) o estudo das estruturas de governança muitas vezes apela para a percepção da racionalidade limitada, tal como tratada por Simon (1997; 2000) e pela influência do ambiente sobre as escolhas racionais (SIMON, 1956). Mas, segundo Williamson (2002), todos os contratos são inevitavelmente incompletos. Adaptações e ajustes são necessários frente aos distúrbios que podem ocorrer. Os agentes não estão apenas sujeitos às necessidades de adaptações contratuais em virtude dos imprevistos (decorrentes da própria racionalidade limitada), mas também ao comportamento estratégico (oportunista) que resulta na quebra contratual. Nestes casos, os esforços em proporcionar um

ordenamento privado atuam no sentido de promover estruturas de governança que diminuam as possibilidades de impasses e quebras de contratos.

Neste sentido, a abordagem da Economia dos Custos de Transação (ECT) está focada sobre problemas que envolvem a dependência bilateral. No entanto, os problemas surgem quando investimentos não realocáveis são feitos (WILLIAMSON, 1998). Quando isto ocorre, os agentes devem estar preparados para realizarem adaptações cooperativas nos seus contratos. Surgem, então, os conceitos de compromissos críveis e alinhamentos discriminatórios que sinalizam tipos diferentes de estruturas de governança.

Dentro desta perspectiva, Williamson (1985) distingue três níveis de racionalidade. O primeiro nível é a maximização ou forma forte e completa de racionalidade, definindo-se pela incapacidade dos agentes trabalharem com todas as possíveis variáveis que interferem num determinado fenômeno. No segundo nível, da racionalidade limitada (forma intermediária ou semiforte), está presente o pressuposto cognitivo sobre o qual emergem os custos econômicos de transação. Na forma semiforte de racionalidade, os agentes econômicos assumem ser intencionalmente racionais, mas individualmente limitados. Neste sentido, Williamson (1985) concorda com Simon (1956; 1997; 2000). Embora os agentes econômicos ajam de forma maximizadora, sua capacidade cognitiva é limitada. Confrontando com a realidade da racionalidade, os custos de planejamento, adaptação e motivação das transações necessitam ser expressamente considerados. Deste modo, procura-se determinar quais as estruturas de governança são mais eficazes para cada tipo de transação.

O terceiro nível está representado pela racionalidade orgânica ou a forma fraca de racionalidade. Este tipo de racionalidade é abordado pelas modernas teorias evolucionárias. Segundo esta corrente, uma visão geral das instituições não se encontra no estado natural da mente de qualquer um. Existem situações nas quais a ignorância funciona mais eficientemente do que o conhecimento e o planejamento, em relação a estes mesmos fins.

Ainda segundo Williamson (1985), três níveis de comportamento baseado no interesse próprio podem ser identificados. A forma mais forte (da qual trata a ECT) é o oportunismo. A forma semiforte é o simples comportamento baseado no interesse próprio, e a obediência é a forma fraca. O oportunismo, segundo a concepção de Williamson (1985), significa o comportamento baseado na astúcia. Na maior parte das vezes, o oportunismo envolve formas sutis de engodo, que tanto podem ser formas ativas ou passivas e também formas *ex ante* e *ex post*. Do lado oposto do oportunismo está a obediência, pressuposto comportamental que está associado à engenharia social. Em termos econômicos, isto seria o

equivalente a um conjunto de comportamentos funcionais regidos por grandes metas impostas a cada agente. Em termos de sistema, os processos economicamente relevantes estariam reduzidos quase que completamente a manipulações técnicas.

Por fim, a realidade do mundo econômico mostra que em diferentes momentos em que as transações ocorrem, os indivíduos possuem informações difusas e incompletas sobre seus próprios interesses. Isto significa dizer que todo agente econômico pode estar sujeito a agir ou sofrer uma ação oportunista. Como forma de atenuar este problema e trazer certa previsibilidade às trocas econômicas, contratos são formal ou informalmente estabelecidos e são criadas as estruturas de governança. Mesmo assim, fatos supervenientes podem estimular a quebra dos contratos estabelecidos ou o rompimento das alianças que se formaram.

### **3 Rompendo contratos**

Em se tratando de relações entre dois elos de uma cadeia produtiva, a confecção dos contratos deveria ter como critério a maximização conjunta do lucro. Com base na construção de Williamson (1996), os fornecedores de insumos seriam instrumentos passivos. Eles são indiferentes entre contratos, desde que o lucro esperado seja o mesmo, qualquer que seja a escolha dos compradores. O que conduz o argumento é que compradores podem assegurar melhores termos apenas desobrigando os produtores das penalidades sobre o cancelamento da demanda, uma vez que eles poderiam optar por estabelecerem relações com outras empresas menos exigentes em termos de compromissos.

Aqui entra o forte argumento que interfere nas decisões dos agentes: dinheiro. Sobre este aspecto é importante considerar que não se pode garantir a conciliação de interesses e a cooperação dos fornecedores. Williamson (1996) aponta três razões para esta condição: cancelamentos planejados, avaliação incerta e contratos incompletos. Tudo isto é consequência da conjunção da racionalidade limitada com o oportunismo. Os cancelamentos planejados são rompimentos induzidos nos contratos, que poderiam surgir quando uma das partes intencionalmente detém informação relevante enquanto concorda com a redação do contrato. Na maioria dos casos, falhas induzidas nos contratos são dificilmente detectadas e ou provadas. Também pode ser difícil para os compradores avaliarem corretamente os investimentos necessários ao atendimento dos pedidos, assim como foram anunciados pelos produtores (avaliação incerta). O risco de isto acontecer é especialmente elevado se o produtor que retém a posse do bem para o qual a especificidade é requisitada puder preservar o valor do bem por meio da integração para frente no mercado comprador.

Por último, entende-se que contratos complexos são invariavelmente incompletos. Williamson (1996) reconhece que muitas contingências são imprevistas e as adaptações a estas contingências são muitas vezes equivocadas – principalmente porque as partes adquirem maior conhecimento da produção e demanda durante a execução do contrato do que possuíam antes. Também a preocupação sobre falhas instrumentais é uma parte importante da execução dos contratos. Alcançar sucessivos acordos em adaptações e sua implementação é oneroso. Assim, em resposta a esta condição, surgem as estruturas especializadas de governança que objetivam promover adaptações harmoniosas e preservar as relações comerciais.

### **4 A confiança como base das relações contratuais**

Na opinião de Hill (1990) os teóricos dos custos de transação geralmente negligenciam os mecanismos automáticos de ajustamento dos mercados ao considerar o risco de comportamentos oportunistas. Segundo ele, a mão invisível do mercado trata de eliminar aqueles atores que habitualmente se comportam de forma oportunista. Neste sentido, como os mercados caminham para o equilíbrio, o risco do oportunismo seria baixo. No entanto, Hill (1990) argumenta que os oportunistas prosperam frente à falha do mecanismo de seleção dos mercados. Mas quando os mecanismos falham, entram em cena outros construtos (as instituições e organizações) que desempenham o papel de eliminação dos agentes oportunistas. Para Hill (1990), como as transações estão inseridas num contexto econômico mais amplo, são os comportamentos cooperativos que se sobrepõem ao oportunismo.

Em algumas estruturas de mercado, o ambiente em que as transações ocorrem e a própria estrutura sobre as quais as parcerias se estabelecem, se mostram mais propensos a fraudes, a comportamentos imprevisíveis e à fraca estabilidade. Parkhe (1993), com base na ECT e na Teoria dos Jogos, destaca que a potencial conduta oportunista afeta tanto a estrutura dos relacionamentos como sua performance. Assim, os parceiros se vêem forçados a erigirem estruturas de governança e controle que influenciam negativamente o objetivo da parceria.

Mohr e Spekman (1994) mostram que as parcerias tendem a exibir características comportamentais que distinguem estas relações mais próximas das relações mais tradicionais. Deste modo, o sucesso de uma parceria está associado à coordenação, ao comprometimento, à confiança, à comunicação, à participação e à forma adotada para a solução de eventuais problemas. Ring e Van de Ven (1994) partem da suposição de que o processo, ou seja, a seqüência de eventos e interações entre as empresas e os seus parceiros de negócios, é a

questão central quando se tratam de parcerias. Para eles, o modo como os agentes negociam, executam e modificam os termos do relacionamento, influencia o julgamento da relação no sentido de justiça e eficiência. Ring e Van de Ven (1994) se focalizam no processo formal, legal e sócio-psicológico, por meio do qual as partes organizacionais negociam conjuntamente, se comprometem e executam seu relacionamento de forma a alcançarem resultados eficientes e equitativos. Esta análise de Ring e Van de Ven (1994), cuja base teórica reside na ECT e na Teoria da Agência, conclui que os relacionamentos interorganizacionais emergem de escolhas individuais baseadas em objetivos, valores e expectativas, evoluem em direção à institucionalização e se dissolvem fundamentalmente em razão de equívocos na estruturação legal, pelo monitoramento excessivo, pelo surgimento de conflitos entre o papel esperado e o comportamento pessoal, e pela violação da confiança. Ring e Van de Ven (1994) propõem que confiança é uma necessidade, mas não é condição suficiente para as transações de mercado. A confiança somente emerge enquanto consequência de repetidas transações de mercado entre as partes que buscam a equidade. Assim, quanto maior a habilidade para confiar, menor o risco inerente em uma transação, de forma que diferentes níveis de risco e confiança explicam as estruturas de governança das transações.

Também sob a ótica da ECT, Gulati (1995) explora os fatores que explicam a escolha das estruturas de governança, afirmando que a definição das formas contratuais não depende apenas das atividades que são foco direto das parcerias ou dos seus custos de transação. A escolha da forma de governança depende da confiança entre os parceiros e seus repetitivos vínculos. Nooteboom et al. (1997), por exemplo, analisam os efeitos da governança e da confiança sobre o risco percebido pelas firmas envolvidas em parcerias, concluindo que enquanto cresce a confiança, a necessidade de estruturas complexas de governança diminui, assim como os custos de transação.

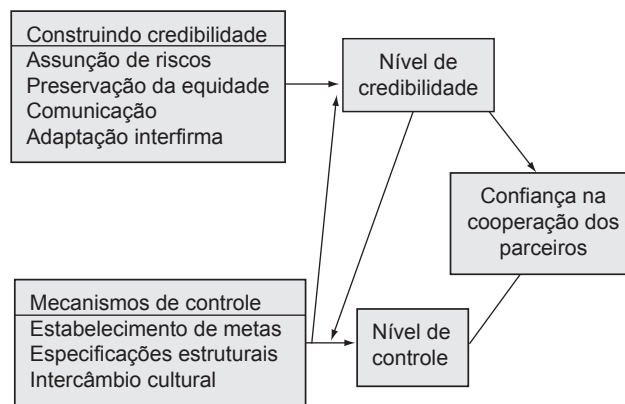
Na mesma direção, Dyer (1996 e 1997), com base na ECT, concluiu que existe relação positiva entre especificidade dos ativos da cadeia de valor criada pela rede de relacionamentos e o desempenho global dos parceiros envolvidos. Segundo ele, os fatores que influenciam a geração de vantagem competitiva por uma estratégia de rede estão relacionados ao ambiente institucional (custos de contrato e confiança), à incerteza e à volatilidade da indústria (choques externos), e à interdependência do produto/tarefa. As descobertas destes estudos indicam que as firmas desenvolvem vantagens competitivas sustentáveis através da especialização cooperativa.

Confiança é igualmente o elemento chave para Hagen e Choe (1998), que a apresentam como a força condutora das relações de parcerias. Destaca-se, então, que o sucesso das parcerias exige um alto nível de confiança

na cooperação dos parceiros. Das e Teng (1998) definem confiança na cooperação dos parceiros como a “[...] certeza percebida pela firma sobre a cooperação satisfatória do parceiro (DAS; TENG, 1998, p. 492) [...]”. E neste sentido, a cooperação é caracterizada pela honestidade e pelo comprometimento (i.e. “jogo limpo”).

Para Das e Teng (1998), a cooperação entre parceiros é um conceito significativo porque representa uma situação paradoxal: as firmas supostamente perseguem seus próprios objetivos, mas elas são simultaneamente exigidas a restringir seus propósitos naturais na medida em que esperam fazer com que as parcerias se efetivem. Ao perseguir seus objetivos individuais, seria compreensível que indivíduos e firmas se comportassem de forma oportunista, porém isto levaria a um resultado coletivo subótimo. Assim, as firmas envolvidas em relacionamentos interorganizacionais estarão preocupadas com o possível comportamento oportunista dos seus parceiros. Neste sentido, há a necessidade de se reduzir o nível de incerteza, incrementando a possibilidade de predição sobre o comportamento cooperativo satisfatório do parceiro. Das e Teng (1998), a partir da literatura revisada, sugerem dois recursos chave: credibilidade e controle, os quais agem de forma paralela: credibilidade e controle (Figura 1).

Em relação ao controle, Das e Teng (1998) argumentam que as firmas tendem a ser mais confiantes em relação à cooperação dos seus parceiros quando sentem que elas têm um adequado nível de controle sobre estes. Paralelamente ao controle, a credibilidade das relações interfirmas se coloca como o segundo componente da confiança na cooperação entre parceiros. Qualquer que seja a relação contratual haverá sempre um elemento mínimo de credibilidade para que esta se efetive. Nas relações interfirmas, a credibilidade significa baixos custos de transação, e estes diminuem a necessidade de extensos contratos. Das e Teng (1998) consideram que confiança e credibilidade não são sinônimos. Credibilidade se refere



**Figura 1.** Credibilidade e controle em alianças estratégicas. Fonte: Das e Teng, 1998.



às expectativas sobre motivos positivos em relação à confiança, a qual se refere à certeza do comportamento cooperativo. Disto resulta que, sob o ponto de vista destes autores, credibilidade não é um mecanismo de controle, mas um substituto para o controle hierárquico nas organizações. O controle entra em cena apenas quando uma adequada credibilidade não se faz presente. Desde que credibilidade e controle sejam instrumentos voltados para se alcançar um elevado nível de confiança, Das e Teng (1998) sugerem que ambos contribuem conjuntamente para o total nível de confiança que possa existir na cooperação entre parceiros. Entretanto, um elevado nível de credibilidade não é capaz de automaticamente determinar um baixo nível de controle e vice-versa.

Para Das e Teng (1998), quando ambos, nível de credibilidade e nível de controle são elevados, a firma terá alta confiança na cooperação dos parceiros. Identificam-se, então, três proposições básicas trazidas por Das e Teng (1998): a) o nível agregado de credibilidade e controle determina a confiança de uma firma na cooperação dos parceiros; b) o desenvolvimento de mecanismos formais de controle compromete o nível de credibilidade entre os parceiros, e o desenvolvimento de mecanismos de controle social aumenta o nível de credibilidade entre os parceiros; e c) o nível de credibilidade mostra um efeito moderado até certo ponto, pois os mecanismos de controle alcançam um maior nível de controle em situações de elevada credibilidade do que em situações de baixa credibilidade.

A credibilidade é o primeiro requisito para um controle efetivo. Sem um nível mínimo de credibilidade, é extremamente difícil de se estabelecer metas, impor regras e conduzir um trabalho em equipe. Então, a construção de credibilidade facilitará a operação dos mecanismos de controle, e ambos trabalharão no sentido de elevar o nível de confiança na adoção de um comportamento baseado na cooperação, entendida como um elemento que está na base dos relacionamentos interorganizacionais (BEGNIS et al., 2005). Sobre a cooperação, Begnis et al. (2005) destacam que a pesquisa envolvendo estratégias cooperativas avança com base na teoria das redes sociais e na importância atribuída ao capital social ou relacional.

Kale et al. (2000), por exemplo, colocam que o capital relacional, alicerçado na confiança mútua e na interação ao nível individual entre os parceiros de uma aliança, cria a base para o aprendizado e para a transferência de *know-how* através de interfaces de trocas. Ao mesmo tempo, o capital relacional barra o comportamento oportunista dos parceiros da aliança e previne os vazamentos de conhecimentos críticos. Em síntese, pode-se dizer, que a confiança e o oportunismo nas parcerias de negócio podem não ser considerados mecanismos opostos, mas coexistem, ou seja, a presença de um não anularia a do outro. A confiança permite que as parcerias se estabeleçam

sobre bases que dispensam ou diminuem a necessidade de mecanismos de controle e execução dos contratos. Portanto, é um forte artifício para a superação de custos de transação e contribui para o sucesso das parcerias.

## 5 Metodologia

Enquanto objetivo central, este artigo procurou desenvolver uma investigação sobre as conseqüências do comportamento oportunista nas relações de parceria e integração dentro de cadeias produtivas do agronegócio, tendo como objeto de estudo a cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul). Esta cadeia é responsável por aproximadamente US\$ 1 bilhão anuais em exportações e envolve cerca de 170 mil famílias de pequenos agricultores (AFUBRA, 2003). A pesquisa que originou este artigo estruturou-se a partir do questionamento acerca dos efeitos do comportamento oportunista, configurado na quebra de contratos entre produtores e fumageiras, sobre a estrutura, coordenação e competitividade da cadeia produtiva como um todo. Assim, este artigo foi resultado de uma pesquisa de caráter exploratório e de natureza qualitativa, envolvendo os relacionamentos entre os elos centrais da cadeia produtiva do fumo (indústria fumageira e agricultores), realizada nos meses de novembro e dezembro de 2003. Segundo Quivy e Campenhout (1992), os estudos exploratórios possibilitam esclarecer certos aspectos do fenômeno estudado, além de sinalizar novas formas de abordar o tema proposto formulando-se hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A análise apoiou-se na teoria econômica dos custos de transação e sustentou-se na pesquisa documental (modelos de contratos de integração das três maiores empresas do setor: Souza Cruz, *Universal Leaf Tobacco* e Dimon do Brasil - esta última empresa, cuja recente fusão com a Meridional de Tabacos, deu origem a *Alliance One International*), e em entrevistas parcialmente estruturadas com informantes altamente especializados e qualificados; representando a indústria, o presidente do Sindicato da Indústria do Fumo - SINDIFUMO, e representando os agricultores, o presidente da Associação dos Fumicultores do Brasil - AFUBRA.

De acordo com Patton (2002), as entrevistas com informantes qualificados permitem avançar na compreensão de temas ausentes ou não revelados com a aplicação de outras técnicas, em especial o sentimento coletivo, percepções e estratégias comuns ao grupo de agentes envolvidos. Informantes qualificados são entendidos como aqueles que têm uma qualificação específica, seja pela vivência, seja pelo conhecimento sobre a temática (PATTON, 2002). Neste sentido, as lideranças setoriais usualmente assumem as características exigidas para bons informantes qualificados, pois são capazes de escl-

recerem também as questões institucionais que envolvem os grupos que representam.

As entrevistas com os informantes qualificados foram orientadas por um roteiro de questões abertas e tiveram duração aproximada de duas horas. O material produzido nas entrevistas foi analisado de acordo com seu conteúdo, obedecendo às três etapas assinaladas por Trivinos (1987): pré-análise, descrição analítica e interpretação referencial. A análise de conteúdo consiste em uma ferramenta para a compreensão da construção do significado que os atores sociais exteriorizam no seu discurso (SILVA, GOBBI e SIMÃO, 2005). Nesta pesquisa, a análise de conteúdo mostrou-se perfeitamente aplicável, visto que, conforme Bardin (1994), esta técnica pode ser aplicada a todas as formas de comunicação, e uma de suas funções práticas é de natureza heurística, ou seja, a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta.

## 6 A cadeia produtiva do fumo no sul do Brasil

Atualmente, o Brasil é um dos maiores produtores e exportadores mundiais de fumo. Segundo Silva (2002), a produção brasileira concentra-se nos três estados do sul, compreendendo mais de 600 municípios. O cultivo do fumo é típico em pequenas propriedades rurais, com lavouras que ocupam basicamente mão-de-obra familiar e o beneficiamento do fumo representa uma importante fonte de receita tributária, de geração de empregos e de divisas internacionais.

A cadeia agroindustrial do fumo é relativamente curta (Figura 2). Seus elementos centrais são os agricultores (fumicultores) e a indústria de beneficiamento (fumageiras). Isto significa que existem relações muito próximas entre estes dois elos da cadeia, que vão desde

a orientação de base técnica até a comercialização da produção.

Segundo dados da Associação dos Fumicultores do Brasil – AFUBRA, apenas 1,8% dos fumicultores possuem áreas superiores a 50 hectares, caracterizando a atividade fumicultora como sendo tipicamente desenvolvida em minifúndios. Nestas propriedades, as lavouras de fumo normalmente ocupam pouco mais de dois hectares. No entanto, a renda derivada desta cultura representa cerca de 63% da renda bruta total de mais de 170 mil famílias de agricultores (AFUBRA, 2003). Do lado da agroindústria beneficiadora de fumo (indústria fumageira), participam da cadeia do fumo no sul do Brasil 17 organizações empresariais, entre as quais destacam-se grandes companhias mundiais como a Souza Cruz, que é um dos cinco maiores grupos privados do Brasil e que pertence ao grupo inglês British American Tobacco – BAT. Também se destacam a Universal Leaf Tobacco, líder mundial no mercado de fumo em folha e a Dimon do Brasil, que antes mesmo da fusão com a Meridional de Tabacos, já era a segunda maior companhia independente (não controlada por outro grupo econômico) do mundo, atuando no ramo de fumo em folha.

Enquanto centro dinâmico da cadeia, a indústria fumageira tem sua origem na iniciativa de comerciantes locais que se estabeleceram inicialmente como pequenos varejistas do interior do atual município de Santa Cruz do Sul (ETGES, 1991). Nesta região, o cultivo do fumo ganhou impulso com a instalação de colonos alemães, transformando esta região central do Rio Grande do Sul no principal pólo fumageiro do país, e que atualmente se estende pelos estados de Santa Catarina e Paraná.

Foi da fusão das iniciativas locais que surgiram as primeiras grandes empresas fumageiras ainda na década de 20. Mas o fato que impulsionou o ganho de qualidade da fumicultura sul brasileira foi a introdução de estufas de secagem do fumo, o que por sua vez, possibilitou que

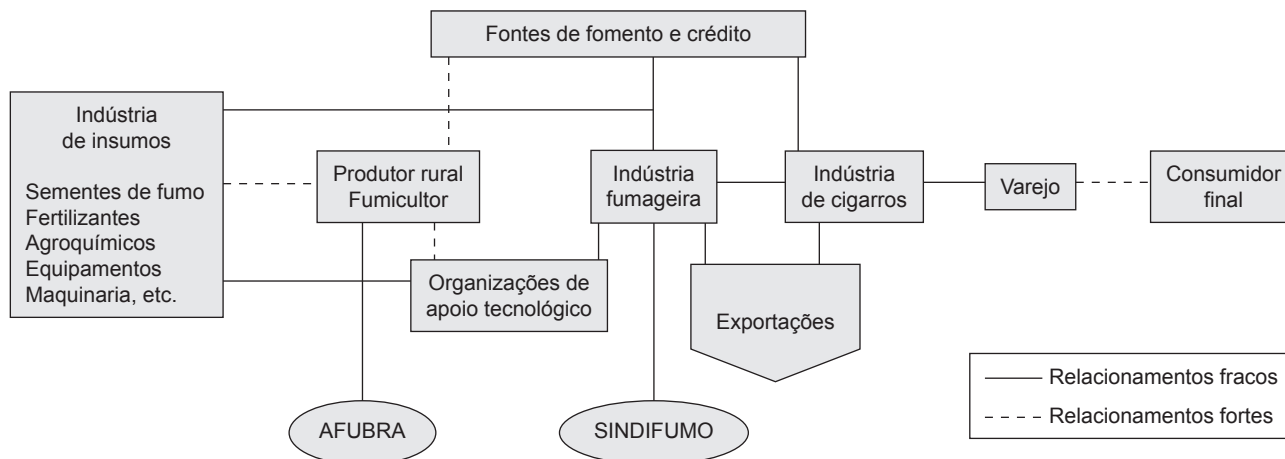


Figura 2. Cadeia produtiva do fumo. Fonte: Os autores.

fossem substituídas as variedades, até então cultivadas por outras de maior qualidade, como o fumo Virgínia. Assim, reuniram-se os fatores que deram início ao processo de internacionalização da indústria fumageira a partir da segunda metade da década de 60 (ETGES, 1991). Pode-se afirmar que a organização da cadeia do fumo tal como se encontra, deveu-se inicialmente às ações desenvolvidas pela empresa Souza Cruz. Esta empresa foi a maior responsável pela introdução do fumo da variedade Virgínia (atualmente a principal variedade de fumo demandada pelo mercado mundial) e deu início ao sistema integrado, no qual as atividades de produção e comercialização são coordenadas pelas empresas fumageiras.

Silva (2002) analisando a cadeia do fumo sob as lentes da Economia dos Custos de Transação esclarece que:

“...a decisão da governança se deu com o estabelecimento de compromissos que reduzissem a incerteza e a desconfiança dos agricultores à nova empresa. As relações contratuais ligadas à integração companhia-agricultor fizeram com que as transações se tornassem recorrentes com investimentos mistos numa crescente especialização das atividades e dos ativos (SILVA, 2002, p. 129).”

Segundo Silva (2002) foi esta estrutura de governança adotada, configurada no sistema integrado de produção, que criou as bases contratuais que possibilitaram investimentos em ativos específicos e a especialização de atividades. Este novo modelo passou a ser adotado pelas demais empresas do setor e constituiu-se um dos elementos centrais da competitividade do fumo brasileiro no mercado mundial. O sistema integrado representou um caminho seguro para investimentos por parte das empresas, em pesquisa e desenvolvimento na produção do fumo, repassando os resultados aos agricultores por meio da assistência técnica. Por outro lado, ao estabelecer contratualmente a garantia de compra da produção pela indústria, eliminou incertezas que impediriam a especialização dos agricultores no cultivo do fumo.

Em síntese, o sistema integrado de produção do fumo consiste no planejamento da safra, na garantia da compra, no levantamento conjunto de custos (produtores e indústria), na assistência técnica e financeira, no uso de insumos de qualidade, na preservação ambiental e na negociação de preços entre as entidades representativas (AFUBRA e SINDIFUMO).

## **7 As relações contratuais entre fumicultores e fumageiras**

A coordenação exercida pela indústria trouxe a segurança necessária às relações contratuais, possibilitando altos investimentos e especialização de ativos, tanto por

parte do agricultor como da indústria (SILVA, 2002). O estabelecimento de um maior nível de confiança possibilitou que as empresas obtivessem fumos de qualidade superior (através da transferência de tecnologia) e os produtores passaram a receber melhores preços.

De modo geral, os contratos de integração estabelecem o compromisso da empresa compradora em prestar assistência técnica ao produtor e as regras básicas sobre o plantio, tratos culturais e comercialização do fumo. O elemento chave das relações contratuais entre fumicultor e fumageira é o compromisso da comercialização exclusiva do fumo cultivado pelo produtor para a empresa, em contrapartida ao compromisso da fumageira em adquirir toda a produção contratada.

Os contratos de integração na cadeia do fumo não diferem muito entre as empresas, possuindo elementos comuns que caracterizam bem as relações contratuais entre agricultor e indústria. Grosso modo, três artifícios contratuais podem ser facilmente identificados: os compromissos, as salvaguardas e as penalidades. No tocante aos compromissos, eixo principal dos contratos, estabelecem o comprometimento com a compra da produção, conforme a estimativa indicada no contrato. O objeto do contrato é estabelecido segundo uma estimativa de produção especificada conforme o tipo de fumo, a área a ser cultivada, o volume esperado de produção, a quantidade de pés de fumo a ser plantada e a variedade da semente a ser utilizada.

Aqui reside algo importante a respeito destes contratos. O objeto do contrato é um bem inexistente que será produzido e cujo resultado final é especificado, porém incerto. Portanto, a relação contratual é estabelecida sobre um compromisso de produzir. Mas a particularidade está em outro elemento contratual, que permite que o objeto do contrato (o fumo produzido) possa ser redefinido enquanto se processa a produção. Este mecanismo opera através das visitas técnicas das fumageiras, quando em conjunto com o produtor e através de um formulário de acompanhamento da produção, se reavaliam as estimativas iniciais de volume e qualidade do fumo, objeto do contrato. Existem cláusulas contratuais que permitem que os relatórios de orientação técnica sejam utilizados para a revisão dos volumes de fumo contratado nas especificações dos termos do contrato.

Em conjunto com este instrumento, age outra cláusula contratual que flexibiliza uma margem de cinco por cento, para mais ou para menos, em relação à estimativa de produção. Isto significa que conforme vão oscilando as condições de produção, o acordo entre as partes também se modifica em termos de quantidade e qualidade do fumo a ser transacionado, procurando garantir que a intenção contratual seja preservada ao mesmo tempo em que garante o escoamento da safra, independentemente das condições de mercado.

Por outro lado, o acompanhamento da produção permite que a empresa integradora tenha informações reais e confiáveis sobre o volume e qualidade do fumo que está sendo produzido. Assim, este mecanismo de ajuste contratual reforça o poder de barganha da indústria na negociação das safras, na medida em que provê informação privilegiada em relação ao agricultor individual, o qual não possui o mesmo nível de informação sobre a oferta de mercado. Importante, portanto, são as negociações *ex ante* entre AFUBRA e SINDIFUMO, quando se estabelecem os preços mínimos de comercialização para cada classe de fumo.

Ainda do lado dos compromissos, os contratos estabelecem que a empresa compradora se compromete com a venda ou recomendação dos insumos básicos e disponibiliza orientação técnica durante todo o ciclo da cultura. Em contrapartida, o agricultor fica comprometido a utilizar somente os insumos fornecidos ou recomendados pela empresa e a obedecer a seqüência correta da colheita. Este componente contratual procura garantir as condições de exportação, ao reduzir o risco de que o produto esteja contaminado por agroquímicos proibidos ou apresente elevado índice residual de contaminação por agroquímicos permitidos.

Também é possível verificar importantes salvaguardas contratuais. A primeira destas constitui-se na possibilidade da fumageira considerar descumprida a obrigação contratual no caso do fumicultor vender uma parcela de sua produção para terceiros, mesmo que ele tenha entregado um volume de fumo dentro dos limites estabelecidos na estimativa contratual. Este mecanismo garante à empresa fumageira exclusividade de compra do fumo, sendo um instrumento importante principalmente quando há escassez do produto.

Entretanto, se a empresa compradora constatar que o agricultor não seguiu corretamente as orientações técnicas, a fumageira desobriga-se com a aquisição do fumo. Esta salvaguarda representa uma medida de preservação da própria cadeia produtiva do fumo e de sua competitividade internacional, pois a aplicação dos insumos adequados e aceitos pela legislação dos países importadores, bem como a observação das melhores práticas culturais, colocou a fumicultura brasileira na liderança do mercado mundial de fumos de alta qualidade.

Outra salvaguarda contratual exige a empresa integradora de possíveis efeitos ao meio ambiente, decorrentes do uso incorreto de agroquímicos, ou qualquer outra prática agressiva ao ambiente natural (e.g. utilização de mata nativa como combustível nas estufas de secagem). Os contratos também estabelecem salvaguardas no sentido de preservarem a imagem da cadeia produtiva (e.g. emprego de mão-de-obra infantil). Outra cláusula contratual voltada à preservação das relações comer-

ciais entre as partes, estabelece que o produtor, caso não concorde com a classificação de seu fumo pela empresa compradora, fica desobrigado da entrega do seu produto. No entanto, esta situação coloca o fumicultor frente a um certo tipo de restrição, no sentido que passa a obrigar-se com o pagamento à vista dos valores correspondentes aos insumos e equipamentos fornecidos pela empresa, bem como a devolver, também à vista, qualquer valor que tenha recebido a título de adiantamento ou empréstimo.

Embora sejam menos presentes, as punições contratuais aparecem na forma de multas pelo descumprimento parcial ou integral do contrato. Estas multas vão de dois a dez por cento do valor apurado de acordo com a estimativa contratual da produção. Também pode ser considerada uma espécie de punição pela quebra contratual por parte do fumicultor, a cobrança, pela empresa, da assistência técnica disponibilizada. Destarte as salvaguardas e penalidades contratuais, uma possível quebra de contrato entre fumicultor e fumageira traz prejuízos à reputação da parte responsável pela ruptura da relação contratual. Isto por sua vez, acarreta maiores restrições às possíveis relações futuras entre as partes, na medida em que uma delas passou a agir de forma oportunista.

## **8 Oportunismo e quebra de contratos: o “atravessador”**

O oportunismo, muitas vezes, decorre do desequilíbrio em termos de disponibilidade e qualidade da informação por parte dos agentes envolvidos em uma transação. Na cadeia do fumo, o que se pode observar é a uniformidade de informações entre as organizações representativas de cada um de seus elos principais, ou seja, AFUBRA e SINDIFUMO. Esta similaridade no nível de informações relevantes se revela no momento da negociação que estabelece os preços a serem praticados pela indústria beneficiadora.

O processo de negociação envolve a AFUBRA e outras federações de pequenos agricultores e o SINDIFUMO. Estas entidades, em especial a AFUBRA, conhecem detalhadamente os custos de produção em cada região do Brasil. Cabe destacar que a AFUBRA, sentindo a necessidade de ampliar sua base de informações sobre a produção mundial, ajudou a organizar as associações de produtores de fumo. Surgiu, então, a *International Tobacco Growers Association* - ITGA, que reúne 19 dos principais países produtores de fumo do mundo. Assim, a representação dos fumicultores não considera que exista um significativo desnível nas informações. Mas a representação da indústria considera que os agricultores, de forma isolada, não percebem os movimentos de mercado e as questões que envolvem a cadeia como um todo. Destaca-se, assim, que o desnível de informação é verificado na relação entre agricultor individual e empresa. Deste modo, ao



firmar seu compromisso com a fumageira, o agricultor possuiu um menor nível de informação sobre o mercado, caracterizando assim, sua racionalidade limitada. Reside aqui o elemento que promove o comportamento oportunista por parte do fumicultor, o qual é potencializado pela atuação de agentes atravessadores, que utilizam seu maior nível de informação de mercado para estimular o comportamento oportunista dos fumicultores, através de incentivos em termos de preços.

Cabe destacar que os agentes atravessadores desempenham um papel diferente do que se entende por agentes intermediários, os quais representam um nível intermediário no canal de comercialização (ROSENBLOOM, 2002), colocando-se como um elo entre o agricultor e a indústria de beneficiamento. Já os agentes atravessadores, estão mais próximos do conceito de intermediários especuladores (HOFFMANN et al, 1992), que adquirem os produtos de origem agropecuária para lucrar com o movimento dos preços.

No caso da cadeia produtiva do fumo, estes intermediários especuladores ou agentes atravessadores aparecem apenas nos momentos de descompasso entre oferta e demanda. Quando há uma quebra de safra ou maior demanda internacional, surge o agente atravessador aproveitando-se da necessidade de muitas empresas completarem suas compras que não foram totalmente atendidas pelos seus produtores integrados. Soma-se a isto, o fato de que nos últimos anos, a indústria passa por um ciclo de crescimento, e novas empresas entrantes no mercado enfrentam a barreira imposta pela necessidade de ampliação da base de produtores integrados. Estas novas firmas entrantes, como não possuem uma base de produtores integrados capazes de atender suas demandas, se lançam no mercado comprando fumo. Neste momento, criam-se as condições para a intervenção dos agentes atravessadores.

De forma geral, a indústria procura se colocar numa posição de defesa quanto aos agentes atravessadores, pois a sua ação implica em quebra da relação que as empresas procuram estabelecer com seus produtores integrados. Em outras palavras, isto significa que as empresas procuram estabelecer relacionamentos de parceria com seus produtores, garantindo uma base sobre a qual se sustenta sua oferta de fumo em folha, e esta relação é quebrada no momento em que surge a figura do agente atravessador. Do lado dos fumicultores, a participação dos atravessadores é vista como positiva porque sua presença força a indústria a pagar mais do que o estabelecido nas negociações coletivas. O atravessador traz um incremento do poder de barganha ao produtor. Como o agente atravessador passa a estar em maior contato com os produtores, há maior disseminação de informações sobre o mercado e sobre os preços.

As relações de parceria envolvidas no sistema integrado de produção poderiam evoluir para uma forma de aliança que dispensaria o estabelecimento de contratos, resultando em menores custos de transação. Entretanto, as relações ainda não evoluíram a este ponto, e a presença dos agentes atravessadores estimula comportamentos oportunistas e quebras contratuais. Isto se evidencia pelo fato de que os fumicultores consideram que “desviar” uma parcela da produção para a venda aos atravessadores é um procedimento normal de mercado. Por outro lado, os fumicultores têm consciência de que o compromisso moral é quebrado.

Existem mais elementos contratuais envolvidos no sistema integrado de produção de fumo do que a garantia de compra da produção. Então, quando o fumicultor “desvia” parcialmente ou até mesmo a totalidade do fumo contratado com a empresa integradora, está configurada quebra contratual, de modo que a indústria se sente legitimada a cobrar a entrega do produto. Quando a situação se reverte, (maior oferta do que demanda por fumo), começam a surgir problemas de relacionamento. Nesta situação, as empresas excluem produtores que, de forma recorrente, venderam seu fumo aos atravessadores, ou seja, assumiram comportamento oportunista em algum momento no relacionamento com a indústria.

Apesar de isoladamente possuir menor nível de informação, e como o agente atravessador aparece apenas quando há escassez de fumo no mercado, o agricultor sabe que a indústria passa a depender de sua produção, e assim, não pratica represálias. Embora a indústria tenha muito claro que a venda do fumo para atravessadores se configure em quebra da relação contratual, as execuções judiciais e o arresto do fumo, objeto do contrato, dificilmente se operam. Uma das razões deriva da imperfeição dos contratos, dando margem a interpretações judiciais desfavoráveis para a indústria. Outra razão seria de ordem estratégica, uma vez que as empresas procuram manter e ampliar sua base de produtores. Neste sentido, executar os contratos significaria romper as relações com o fumicultor, diminuindo sua base de produção.

Frente à quebra contratual, as empresas agem reduzindo vantagens e exigindo o pagamento dos valores repassados ainda na fase de produção. No caso de reincidência, as empresas procuram eliminar o produtor da sua base. Frente ao problema da redução da base, algumas empresas estão procurando desenhar “contratos perfeitos”, na tentativa de viabilizar as execuções judiciais e barrar o comportamento oportunista por parte dos fumicultores.

Sobre o comportamento oportunista, por parte dos fumicultores, perante a presença de agentes atravessadores na cadeia do fumo, é importante destacar que a constante intervenção destes agentes pode causar a desarticulação do sistema integrado de produção, o qual representa a

principal vantagem competitiva do fumo brasileiro frente ao mercado externo. A qualidade do fumo está diretamente relacionada à estrutura do sistema integrado, de forma que as empresas captam os movimentos de demanda (em termos de especificidades do fumo exigidas pelo mercado), desenvolvem as tecnologias capazes de atender a estas demandas e repassam aos agricultores integrados. Aqui aparecem outras questões importantes, tais como: o problema do emprego de trabalho infantil e a utilização de agroquímicos proibidos internacionalmente. O sistema integrado implica no compromisso de eliminação destas questões e se encaminha para a certificação internacional. Portanto, a presença constante do atravessador enfraquece o vínculo entre fumageira e fumicultores, colocando em risco o sistema integrado, assim como o conjunto de práticas e comportamentos cooperativos que levaram a fumicultura brasileira a uma posição competitiva sustentável em termos internacionais. O Brasil poderia deixar de ser o maior exportador mundial de fumo em folha, e os investimentos migrariam para outras regiões do globo em busca de fumos com as características demandadas pelo mercado.

Neste sentido, a indústria já percebeu que a constante intervenção dos agentes atravessadores pode estimular práticas produtivas desaconselháveis ou condenáveis, tais como: a utilização de insumos que comprometam a qualidade do fumo, e a queima de lenha de matas nativas nas estufas, que na tentativa de barateamento dos custos de produção determinariam a perda da posição competitiva conquistada pelo fumo brasileiro.

## 9 Considerações finais

Qualquer processo de tomada de decisões pressupõe a disponibilidade e a articulação de grande conjunto de informações e possibilidades, que tanto podem ser mutuamente excludentes como complementares. No entanto, é necessário considerar o limite das capacidades humanas (SIMON, 2000). Os agentes econômicos estão sujeitos a sua própria incapacidade de trabalhar com todas as possíveis variáveis que interferem num determinado fenômeno. Além disso, muitas vezes, estes agentes econômicos não possuem as informações mais relevantes à tomada de decisão.

No caso específico da cadeia produtiva do fumo, a racionalidade limitada do fumicultor manifesta-se principalmente em virtude de seu menor nível de informação sobre as condições de mercado que envolve seu produto. Com base no referencial teórico utilizado, é possível considerar que se os agentes evitassem o comportamento oportunista, talvez os relacionamentos de longo prazo pudessem conduzir a contratos perfeitos, dada a construção de um elevado nível de confiança entre os integrantes da cadeia produtiva. Isto também implicaria

na redução ou eliminação de custos de transação. Não obstante, a realidade observada na cadeia produtiva do fumo mostra que os custos de planejamento, adaptação e motivação das transações necessitam ser considerados.

Em virtude das características do produto envolvido, os contratos de integração estabelecidos entre fumicultores e fumageiras são naturalmente incompletos. Na medida em que vai ocorrendo a produção do fumo, as partes envolvidas nesta relação contratual vão adquirindo conhecimentos adicionais sobre a produção e principalmente sobre as condições de mercado, as quais não possuíam no momento do estabelecimento do contrato. Este desajuste de informação abre espaço para a atuação dos atravessadores, que estimulam os fumicultores a quebrarem seus contratos, ou seja, a agirem de forma oportunista. Por sua vez, este comportamento oportunista pode levar a um resultado coletivo menos satisfatório ou até mesmo indesejável, configurado na desarticulação do sistema integrado de produção. Como o sistema integrado é apontado e reconhecido como o elemento definidor da competitividade sistêmica da fumicultura brasileira, a sua sustentabilidade estaria seriamente ameaçada.

Conclui-se, assim, que a confiança na cooperação dos parceiros é fundamental para que o sistema integrado possa garantir a segurança e o esperado retorno financeiro advindo de ativos altamente especializados, como é o caso, por exemplo, das estufas de secagem do fumo. Foi de fato a evolução das relações contratuais entre fumageiras e agricultores, culminando no sistema integrado de produção, que resultou na eliminação das principais incertezas que impediam a especialização dos agricultores no cultivo do fumo e também a ampliação dos investimentos da indústria nesta atividade. A própria atuação dos instrutores, formando capital relacional (KALE et al., 2000), confiança e credibilidade (DAS e TENG, 1998), colabora significativamente para a consolidação de um sistema de parceria mais eficiente e com uma menor necessidade de mecanismos rígidos de controle.

A ameaça à sustentabilidade da cadeia produtiva do fumo reside no cerne do sistema integrado e deriva do comportamento oportunista que culmina na quebra de contratos. A indústria já se mostra atenta às ações oportunistas e busca medidas que venham fortalecer a confiança na parceria com os fumicultores. Estes, por sua vez, ainda não estão plenamente conscientes dos possíveis resultados que as frequentes quebras de contrato podem ocasionar. Todavia, qualquer movimento no sentido de aumentar o controle da cadeia por parte da indústria fumageira terá efeito negativo se não for acompanhado de um aumento da confiança nos compromissos estabelecidos entre os elos centrais da cadeia produtiva.

## Trust, opportunistic behavior and contract breakdowns in the south brazilian tobacco chain

### Abstract

*This paper presents an analysis concerning the possible effects of the opportunistic behavior and contract breakdowns in the South Brazilian Tobacco Chain. The study was based on Transaction Cost Economics and Interorganizational Relationships work. The results of this investigation show the importance of building up partnerships based on trust and cooperation connected to a chain concerning its organization and global performance.*

**Keywords:** Contracts. Partnership. Trust. Opportunism.

### Referências bibliográficas

- AFUBRA – Associação dos Fumicultores do Brasil. **Relatório de Atividades Afubra 2002/03**. Santa Cruz do Sul: AFUBRA, 2003.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.
- BEGNIS, H. S. M.; PEDROZO, E. Á.; ESTIVALETE, V. de F. B. Cooperação enquanto estratégia segundo diferentes perspectivas teóricas. In: ENCONTRO DA ANPAD - ENAMPAD, XXIX., 2005, **Anais...** Brasília: 2005.
- DAS, T. K.; TENG, B. Betwen trust and control: developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, 1998.
- DYER, J. H. Specialized supplier networks as a source of competitive advantage: evidence from the auto industry. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 4, p. 271-291, 1996.
- \_\_\_\_\_. Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 535-556, 1997.
- ETGES, V. E. **Sujeição e resistência: os camponeses gaúchos e a indústria do fumo**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 1991.
- GULATI, R. Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 85-112, 1995.
- HAGEN, J. M.; CHOE, S. Trust in Japanese interfirm relations: institutional sanctions matter. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 589-600, 1998.
- HILL, C. W. L. Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 3, p. 500-513, 1990.
- HOFMANN, R. et al. **Administração da empresa agrícola**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1992.
- KALE, P.; SINGH, H.; PERLMUTTER, H. Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 3, p. 217-237, 2000.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 2, p. 135-152, 1994.
- NOOTEBOOM, B.; BERGER, H.; NOORDERHAVEN, N. G. Effects of trust and governance on relational risk in alliances. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 2, p. 308-338, 1997.
- PARKHE, A. Strategic alliance structuring: a game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 4, p. 794-829, 1993.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais**. Portugal: Gradiva Publicações, 1992.
- RING, P. S.; VAN de VEN, A. H. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. **The Academy of Management Review**, v. 19, n. 1, p. 90-118, 1994.
- ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.
- SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.
- SILVA, L. X. da. **Análise do complexo agroindustrial fumageiro sul-brasileiro sob o enfoque da economia dos custos de transação**. Tese (Programa de Pós-graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2002.
- SIMON, H. A. Rational choice and the structure of the environment. **Psychological Review**, v. 63, p. 129-138, 1956.
- \_\_\_\_\_. **Administrative behavior**. 4. ed. New York: The Free Press, 1997.
- \_\_\_\_\_. Barriers and bounds to rationality. **Structural Change and Economic Dynamics**, v. 11, p. 243-253, 2000.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WILLIAMSON, O. **The economic institutions of capitalism**. New York: The Free Press, 1985.
- \_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance**. New York: Oxford University Press, 1996.
- \_\_\_\_\_. The institutions of governance. **The American Economic Review**, v. 88, n. 2, p. 75-79, 1998.
- \_\_\_\_\_. **The Theory of the Firm as Governance Structure: from choice to contract**. 2002. (Working Paper). Disponível em: <<http://groups.haas.berkeley.edu/bpp/oew/papers.htm>> Acesso em: 12 jun. 2003.

---

***Sobre os autores***

---

**Heron Sergio Moreira Begniss**

Grupo de Estudos em Organizações – GESTOR, Departamento de Ciências Econômicas,  
Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC,  
Av. Independência, 2293, Bairro Universitário, CEP 96815-900, Santa Cruz do Sul, RS, Brasil,  
e-mail: heron@unisc.br

**Vania de Fátima Barros Estivaleta**

Grupo de Estudos em Organizações – GESTOR, Grupo Pesquisa Sistema, Estrutura e Pessoas,  
Departamento Ciências Administrativas – UFSM, Programa de Pós-Graduação em Administração,  
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM,  
Rua Floriano Peixoto, 1184, Prédio 351, sala 500/501/502, CEP 97015-372, Santa Maria, RS, Brasil,  
e-mail: vaniafbe@terra.com.br

**Eugênio Ávila Pedrozo**

Grupo de Estudos em Organizações – GESTOR, Centro de Estudos e Pesquisas no Agronegócio – CEPAN,  
Escola de Administração – EA, Programa de Pós-graduação em Administração – PPGA,  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS,  
Rua Washington Luis, 855, CEP 90010-460, Porto Alegre, RS, Brasil,  
e-mail: eapedrozo@ea.ufrgs.br

Recebido em 14/12/2005  
Aceito em 14/5/2007